

NUMERO 6 - GIUGNO 2021 - ANNO LXXIV

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

Una bussola digitale per la ripartenza e lo sviluppo



STRATEGY
SALE

BRAIN
COMPANY
LUCK
TEAM
CONCEPT
TEAMWORK
STRATEGY
PROGRESS
MARKETING
SALE
WWW
WEB

60%

TE

Changes in the activity

Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Leg. 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 (abbonamento annuo euro 15,00).



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





Post Covid: sostenibilità, managerializzazione e people centricity

Lo scorso marzo, la Corte costituzionale tedesca ha definito la **questione climatica**, tramite una sentenza "radicalmente innovativa", un'assoluta **priorità dell'agenda politica**. Dichiarando parzialmente incostituzionale la legge del 2019 che prevede una riduzione del 55% delle emissioni di CO₂ entro il 2030 – considerate insufficienti per l'accordo di Parigi che richiama a una neutralità climatica entro il 2050 –, la normativa avrebbe l'effetto di scaricare sulle generazioni future gli impegni più onerosi per portare quasi a zero le emissioni di anidride carbonica, traducendosi in un sacrificio eccessivo per le prossime generazioni. La sentenza non solo **garantisce una maggiore giustizia intergenerazionale**, ma ripartisce lo sforzo più equamente, anche cioè lungo l'asse verticale del tempo, non tenendo quindi conto solo di quello orizzontale tra Paesi ricchi e Paesi poveri, che pure comunque non va dimenticato.

La pandemia altro non è che una crisi, come il cambiamento climatico, ma le pandemie diventeranno più problematiche se non assisteremo il cambiamento climatico. Ecco allora che lo **sviluppo sostenibile** non è più solo una questione ambientale, bensì un cambiamento profondo, culturale che **richiede di una visione integrata, olistica e sistemica**. L'Agenda 2030 fissa grandi e ambiziosi traguardi e i 17 obiettivi che la costituiscono rappresentano un piano per cambiare il mondo, ma affinché si concretizzi è fondamentale un cambio di mentalità e un decisivo cambio di passo nella sua realizzazione per tutti gli attori coinvolti. Mai come adesso, è necessario **avere il coraggio di saper prendere decisioni anche impopolari**, non basate sulla mera ricerca del consenso, svincolandosi dal relativismo e avendo sempre come **obiettivo finale il bene comune e l'interesse generale**. Secondo uno studio Asvis, **le imprese che scelgono la sostenibilità hanno performance di produttività nettamente superiori** con differenziale che arriva al 15% per le grandi realtà e al 10% per le medie. Economia e sostenibilità sono dunque legate positivamente. Ma questa tendenza continuerà anche dopo il Covid? **La crisi è stata una wake up call** per capire come **Manager, imprenditori e aziende** devono agire ed investire con maggior consapevolezza. Ancora non sappiamo che tipo di ripresa avremo, se orientata alla crescita economica come quella dopo il 2008/2009 oppure se sarà una crescita green o a macchia di leopardo o, al contrario, invece se

sarà comune sia dei territori che dei diversi settori. Da questo quadro, ancora incerto e in divenire, dipende non solo il nostro futuro ma anche il nostro presente: sono le nostre stesse aspettative infatti a determinare le decisioni sui nostri consumi e investimenti. Se anche prima che il Covid colpisse il mondo si trovava già in una situazione complessa che vedeva una minore cooperazione internazionale sullo sfondo di crescenti sfide globali – basti pensare al divario nella sfida digitale, per dirne una –, è stata proprio la crisi pandemica a far emergere ulteriormente criticità latenti e ataviche inefficienze. Pensiamo al nostro Paese: nel 2020 con l'effetto pandemia, il nostro export, che sostiene la nostra bilancia commerciale e rappresenta quasi un terzo del nostro Pil, ha registrato il dato peggiore dalla crisi del 2009 con un -9,7%. Il commercio globale si è fermato e interi settori hanno risentito più di altri degli effetti della riduzione della domanda estera. Ma in un tessuto industriale come quello italiano, dove le piccole e medie imprese rappresentano oltre il 97%, **perché una piccola o media impresa sia competitiva all'estero e non solo, necessita di essere "managerializzata"**. **In questa direzione va anche il progetto Sviluppo PMI attualmente in corso**. Per conquistare un mercato e poterci dare obiettivi ambiziosi ma realisticamente raggiungibili, occorre partire da una corretta **pianificazione strategica** e da un **piano di business** all'altezza che abbia tempistiche, responsabilità e compiti ben definiti. Bisogna avere **competenze strutturate** e **i Manager sono quindi le persone che possono traghettare le imprese** su un terreno competitivo oltre i confini nazionali. Mai come ora necessitiamo di una **forte, sana e concreta politica industriale** da troppo tempo vera assente. Il Covid è stato uno tsunami che ha investito aziende e organizzazioni è vero, ma ciò che ne è gradualmente emerso è il valore intrinseco della persona all'interno delle imprese. La **people centricity si conferma come uno dei driver fondamentali di crescita e sviluppo** in questa fase di riorganizzazione del lavoro. È necessario tenere conto dell'humus valoriale e dell'apporto che ciascuno porta con sé e da lì, proseguire e ripartire. Il 2020 è stato un anno di sperimentazione per certi versi, ma sono fermamente convinto che il 2021 di tutto questo ne stia facendo tesoro. Ieri come oggi, **i Manager sono in prima linea, giocano e devono giocare un ruolo guida ed essere punto di riferimento e esempio positivo da emulare**. ■

ALDAI

ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

SEDE E UFFICI

Via Larga, 31 - 20122 Milano
M1 Duomo - M3 Missori
Mezzi di superficie: 12 - 15 - 19 - 54

■ **CENTRALINO** 02.58376.1
■ **FAX** 02.5830.7557

APERTURA

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

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

PRESIDENZA

Presidente:

Bruno Villani - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:

Manuela Biti - vicepresidente.bitimanager@aldai.it

Vicepresidente:

Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriera: Elisabetta Borrini

DIREZIONE

Direttore:

Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it

Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it

Chiara Tiraboschi 02.58376.237

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it

Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it

Consulenze previdenziali - Salvatore Martorelli

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

Consulenze previdenza complementare

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

Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze convenzione ENASCO / Inps

Silvia Barbieri

Tutti i venerdì dalle 9:00 alle 12:00

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

Consulenze fiscali

Nicola Fasano - martedì pomeriggio

Area sindacale, previdenza, fisco
e per appuntamenti

Maria Caputo 02.58376.225

maria.caputo@aldai.it

Donato Freda 02.58376.223

donato.freda@aldai.it

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

francesca.sarcinelli@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

cristiana.scarpa@aldai.it

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

salvatore.frazzetto@aldai.it

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

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

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204

orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

amministrazione@aldai.it

Michela Bitetti - organizzazione@aldai.it

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Laura De Bella 02.58376.231

SERVIZIO TUTORING

per appuntamento: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it

Coordinatore: Ali Berri

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Franco Del Vecchio

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

COMITATO NAZIONALE DI COORDINAMENTO DEI GRUPPI PENSIONATI

Presidente: Mino Schianchi - mino@schianchi.net

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI » CON PRENOTAZIONE FLESSIBILE

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

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

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

INCLUSO NELL'OFFERTA:

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

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

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



TERME PREISTORICHE
RESORT & SPA

Sommario

NUMERO 6 - GIUGNO 2021 - ANNO LXXIV

FOCUS - Sviluppo PMI

EDITORIALE

- 1** Post Covid: sostenibilità, managerializzazione e people centricity
Bruno Villani

FOCUS

- 5** Benefici della Trasformazione Digitale: parola alle imprese
Franco Del Vecchio
- 6** Greda: 40 anni di innovazione e passione nella lavorazione del legno
- 8** Crescita sostenibile con il digitale per BBM Packaging Solutions
- 10** Scopri le Esperienze 4.0 sul sito www.dihlombardia.com

MANAGEMENT

- 12** Internazionalizzazione, innovazione e sostenibilità, aspettando la ripresa
A cura della Redazione
- 14** Da dirigente a partner di società di consulenza
Domenico Rubino
- 16** Come, quando e perché è stato emanato il Decreto Legislativo 231
Roberto Maggi

ASPETTI LEGALI

- 20** Il licenziamento dei dirigenti
Alberto Sbarra

INNOVAZIONE

- 22** La Commissione Europea fotografa l'Europa digitale del 2030
Giovanni Caraffini
- 26** 500 milioni di profili in vendita sul dark web
Emilio Locatelli

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 28** Lavori in corso al Servizio Tutoring di ALDAI
A. Gatteschi, F. Giangrande, O. Ragazzo, C. Saya, E. Toffetti, M. Zambon
- 34** Gioie e dolori degli acquisti su Internet
Chiara Zardi

SVILUPPO SOSTENIBILE

- 36** Mobilità Elettrica
Massimo Kolletzek
- 40** Trasporti a zero emissioni
Francesco Chiesa

NOTIZIE

- DAL CONSIGLIO DIRETTIVO**
- 43** Assemblea 2021 con votazione per referendum

LAVORO

- 44** Smart Working: dalla bacchetta magica al Mobility Manager
Maria Teresa Lacquaniti



In copertina:

La Trasformazione Digitale sarà la leva di sviluppo dei prossimi anni. Manager, imprese e istituzioni insieme possono dare al Paese l'attesa rinascita.

ECONOMIA

- 46** Il valore del credito
Simone Caraffini

FISCO

- 48** Il tesoro nascosto
Giovanni Caraffini, Pasquale Ceruzzi, Lidano De Cesari, Giorgio de Varda, Paolo Zanella

OPINIONI

- 51** Alla scuola di "Recovery..."
Antonio Dentato

DI+

- 56** Le oasi WWF in Lombardia
Lucio Biancatelli

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 59** Il libro del mese
• Riprendiamoci lo Stato
recensione a cura di Stefano Guerci

ALLE PAGINE 29/32

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



DIRIGENTI
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Il Pnrr genererà nuova energia – *Stefano Cuzzilla*
- Focus Energia Aprile 2021
- Lavoro: CIDA, le nostre proposte per colmare il "gender pay gap" – *a cura di CIDA*
- Lungimiranza come forma mentis. Indagine sull'efficacia della gestione strategica – *Ilaria Sartori*

- Marginale correzione della produzione industriale in aprile (-0,4%), dopo l'incremento rilevato a marzo (+0,4%) – *a cura di Centro Studi Confindustria*
- Pensioni: CIDA, le proposte dei manager per una previdenza equa e sostenibile – *a cura di CIDA*

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

Da Fondirigenti sei milioni di euro per la formazione dei manager

A cura dell'Ufficio Stampa
Fondirigenti

Rivoluzione digitale, sostenibilità e smart working: sono queste le principali aree di investimento del nuovo Avviso 1/2021 di Fondirigenti, il fondo interprofessionale promosso da Confindustria e Federmanager

Per superare l'emergenza, le aziende sono chiamate a dotarsi delle competenze manageriali necessarie a governare l'innovazione e la transizione ecologica, seguendo tre linee direttrici principali: sostenibilità, digitalizzazione e nuovi modelli di organizzazione del lavoro. Fondirigenti ha voluto rispondere a questa esigenza con il nuovo "Avviso 1/2021: digitali, sostenibili e smart" che stanziava ben **6 milioni di euro** per sostenere le imprese nella fase di ripartenza e supportare il management in questo momento di grande trasformazione. "L'innovazione tecnologica sta trasformando il modo stesso di fare impresa, in termini produttivi e di organizzazione del lavoro – spiega



Carlo Poledrini.

il Presidente di Fondirigenti, Carlo Poledrini – *in questo momento storico l'alta formazione è ancora più fondamentale per formare le figure manageriali appropriate per la ripresa economica. Dobbiamo tutti essere convinti di quanto sia importante innovare e investire in conoscenza, capitale umano, formazione per rispondere alle nuove sfide*".

L'iniziativa è rivolta ai dirigenti delle imprese aderenti su tutto il territorio nazionale, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo di competenze manageriali utili a definire nuove strategie per la ripartenza.

Tre gli ambiti di azione individuati dall'Avviso, in linea con gli obiettivi del PNRR – il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – approvato nell'ambito del Next Generation EU:

- ✓ **Open management**, per sostenere il processo di digitalizzazione, ampliando gli sforzi per dotare i manager delle giuste competenze per gestire le sfide della competizione globale;
- ✓ **Management della sostenibilità**, per trasferire competenze e



metodologie in grado di rendere l'intera organizzazione in linea con i più elevati standard di sostenibilità economica, sociale e ambientale;

- ✓ **Lavoro e organizzazione**, il terzo ambito di azione riguarda la trasformazione del lavoro in modalità smart che diventerà, secondo il 54% delle aziende aderenti a Fondirigenti la nuova normalità in quanto a tempi, luoghi e comportamenti.

Le domande potranno essere presentate già a partire dal 1° giugno, con un importo max di **12.500 euro** per un solo piano formativo ad azienda.

La presentazione dei piani formativi dovrà avvenire esclusivamente online, secondo la modulistica predisposta dal Fondo (www.fondirigenti.it) **dal 1° al 30 giugno del 2021**.

Le domande saranno valutate da una commissione esterna di esperti, con un sistema basato sul merito, per premiare la qualità degli interventi. La graduatoria finale degli ammessi al finanziamento sarà pubblicata entro 120 giorni a partire dal termine ultimo di presentazione. ■



Franco Del Vecchio

Coordinatore del comitato di redazione Dirigenti Industria
rivista@aldai.it

Benefici della Trasformazione Digitale: parola alle imprese

Sviluppo PMI

Confindustria Lombardia e Federmanager sono impegnate, insieme al Digital Innovation Hub lombardo, a supportare le imprese nella transizione digitale, aiutandole nella fase di verifica del contesto e delle opportunità per accompagnarle nell'avviamento dei progetti di sviluppo

Sono oltre quattrocento gli assessment realizzati in Lombardia dal Digital Innovation Hub (DIH) e desideriamo dare la parola alle imprese perché nessuno meglio di loro può testimoniare i benefici ottenuti in due mezzogiornate di riflessione con il supporto di un manager qualificato.

Il progetto Sviluppo PMI proposto da ALDAI-Federmanager in collaborazione con il DIH, Confindustria Lombardia, le associazioni Federmanager aderenti e finanziato da 4.Manager, mette a disposizione le competenze manageriali per la ripresa e Sviluppo PMI nella regione più colpita dalla pandemia.

Sono oltre 100 i professionisti qualificati dalla società di Executive Search Key2people a disposizione delle imprese che possono beneficiare di due mezzogiornate di "assessment" richiedendo il supporto alle associazioni territoriali Confindustria o inviando una mail a info@dihlombardia.com e info@sviluppopmi.it

Dedichiamo questo speciale a due interviste con imprese lombarde che hanno chiesto e partecipato nei primi mesi del 2021 alla verifica delle opportunità digitali. ■

Greda: 40 anni di innovazione e passione nella lavorazione del legno



L'azienda specializzata nella produzione di centri di lavoro a controllo numerico di Mariano Comense guarda al futuro e ha incontrato il Digital Innovation Hub per valutare le prospettive e le opportunità della digitalizzazione

Marianna e Piero Daschini rappresentano la seconda generazione dell'azienda familiare, che gestiscono con un approccio personalizzato alle molteplici richieste di un mercato caratterizzato sempre più dalla volatilità delle tendenze.

I progetti dei centri di lavoro a CN che vengono offerti ai clienti, sono oggi corredati da file CAD e simulazioni in 3D. Così la qualità della lavorazione Made in Italy è accessibile ai clienti di tutto il mondo.

Per rispondere tempestivamente alle diverse richieste bisogna disporre di una infrastruttura versatile e di una organizzazione dinamica capace di realizzare la qualità del mastro artigiano in pochi minuti.

I progressi nella digitalizzazione dei processi e delle lavorazioni offrono continue possibilità di miglioramento. Ma è necessario pianificare una strategia e una "roadmap", una serie di progetti di trasformazione digitale per conseguire la necessaria efficienza e competitività.

Per valutare in termini complessivi le aree e le opportunità offerte dalle tecnologie digitali Marianna Daschini ha richiesto, attraverso le relazioni con Confindustria Como, il supporto offerto



Il fondatore Nicola Daschini e i figli Marianna e Piero.



dal Digital Innovation Hub.

In pochi giorni si è concordato l'incontro in videoconferenza con il professionista che, in mezza giornata, ha aiutato l'impresa a rispondere a un centinaio di domande su tutte le funzioni aziendali e, dopo una quindicina di giorni, l'azienda ha ricevuto un rapporto di una trentina di pagine comprendente:

- le valutazioni sulle tecnologie utilizzate, l'organizzazione, l'esecuzione e il controllo dei processi aziendali per le diverse funzioni;
- i benefici della transizione digitale in termini di crescita di fatturato e riduzione dei costi per le imprese del settore;
- le macroaree di miglioramento
- una *roadmap* dei possibili progetti e soluzioni.

Greda Sprinter.



A Marianna Daschini, Amministratore Delegato Greda srl e Vicepresidente dell'associazione costruttori macchine per la lavorazione del legno ACIMALL, ho rivolto alcune domande.

Quali aspettative hanno motivato la richiesta di assessment?

Avevamo l'esigenza di ricevere una fotografia dell'azienda per capire quali passi fare per ogni area funzionale per puntare alla trasformazione digitale.

Le oltre cento domande del questionario sono state utili per valutare tutti gli aspetti organizzativi dell'impresa?

Molto utili perché ci hanno portato a coinvolgere tutti i responsabili di reparto e questo confronto aperto ci ha permesso di essere più consapevoli dei nostri punti di forza e di debolezza.

Il supporto del manager ha permesso di interpretare nel modo migliore le domande e in quale altro modo è stato utile?

Certo, in quanto ci ha facilitato la comprensione di alcuni aspetti che non erano ancora propriamente sviluppati all'interno della nostra organizzazione.

Quali informazioni ha acquisito nella giornata dedicata al test sulle prospettive di competitività dell'impresa?

La trasformazione digitale è un'opportunità da cogliere al volo per raggiungere un vantaggio competitivo valorizzare la creatività che contraddistingue in particolare modo le piccole e medie aziende.

Come l'assessment realizzato potrà essere utile allo sviluppo dell'impresa?

Ci siamo subito messi all'opera. Abbiamo steso un programma di trasformazione digitale ben dettagliato per le varie aree di funzioni, con step chiari da svolgere entro termini stabiliti.

La testimonianza dell'impresa evidenzia l'impegno per i prossimi 40 anni di sviluppo. ■



Crescita sostenibile con il digitale per BBM Packaging Solutions



L'impresa di San Pellegrino Terme, specializzata in macchine per l'imbottigliamento e il confezionamento, valuta le opportunità delle soluzioni digitali per sostenere lo sviluppo migliorando l'efficienza e la qualità dei servizi ai clienti.

BBM Packaging è una media impresa italiana specializzata nella fornitura di impianti di imbottigliamento acque e bevande per i più noti brand nel settore, dalla multinazionale all'azienda locale. La crescita dell'impresa – che ha realizzato nel 2020 un fatturato di 12,8 milioni di euro con 90 dipendenti – è il risultato della qualità del servizio realizzato per rispondere in modo efficace e tempestivo alle richieste dei clienti in 90 Paesi al mondo e con i quali si è sviluppato un rapporto di partnership: nell'eccellenza dei macchinari usati, nell'efficacia dell'assistenza tecnica, nei ricambi e molto altro.

I clienti possono contare su un'azienda competente e in grado di rispondere a qualsiasi esigenza in modo rapido e preciso. In un impianto di imbottigliamento da 40mila bottiglie/ora vengono prodotte ogni secondo 11 bottiglie, questo semplice dato consente di immaginare cosa provocherebbe un fermo macchina di qualche ora in termini economici e di continuità operativa a un'azienda. E quindi, di conseguenza, di capire il valore del servizio offerto da BBM, in grado di assicurare, facendo un paragone con la Formula 1, le prestazioni, l'affidabilità e la velocità dei necessari "pit stop" per i cambi delle tipologie d'imbottigliamento.



Giuseppe Boffelli A.D. BBM Packaging.

All'Amministratore Delegato Giuseppe Boffelli ho chiesto quale è stato l'impatto della pandemia sui risultati 2020 e sulle prospettive dell'impresa...

*Nonostante tutto, l'anno 2020 è andato molto bene. L'unico settore in cui abbiamo subito una battuta d'arresto è quello del service e dell'assistenza all'estero a causa delle restrizioni nella mobilitazione dei tecnici con molte trasferte all'estero annullate o rinviate. Rispetto al 2019 registriamo un calo del fatturato di circa l'8,5%, grazie al fatto che resta comunque in crescita la vendita dei ricambi e dei macchinari revisionati in Italia e all'estero, e che stiamo continuando a lavorare offrendo servizi di assistenza e manutenzione in Italia. Quello che contraddistingue la nostra azienda è il **coraggio** e la **voglia di crescere anno dopo anno** senza mai fermarsi. Ecco perché anche nel 2020 BBM ha deciso comunque di investire nel*

proprio sviluppo. Abbiamo iniziato i lavori di ampliamento presso lo stabilimento di Lenna, 2.600 mq in più entro la fine del 2021. Il nuovo investimento consentirà di crescere ulteriormente in termini di volumi e parco clienti, l'obiettivo è di aumentare di un ulteriore 25% la produttività dell'azienda nei prossimi due anni, con un conseguente aumento anche del numero dei dipendenti. Il nuovo anno si annuncia già ricco di sfide impegnative e siamo pronti a coglierle. BBM ormai è una realtà affermata in Italia e all'estero. Per aumentare la potenza di fuoco, oltre agli investimenti per l'aumento delle strutture e del personale, BBM vuole anche migliorare le procedure organizzative e le competenze sulle varie tipologie di macchine per rispondere alle richieste di soluzioni più sostenibili per l'imbottigliamento in vetro e lattina, ma anche per la conversione di macchine in grado di lavorare con diverse grammature. Per fare questo bisogna investire anche in qualità, in formazione continua del personale e sistemi digitali per la gestione dei processi, il monitoraggio e la manutenzione predittiva degli impianti.

Per valutare il piano di sviluppo delle infrastrutture digitali BBM Packaging Solutions ha chiesto e ricevuto il supporto di Confindustria Bergamo e in due incontri di mezza giornata, con il manager selezionato dal Digital Innovation

Hub, l'impresa ha ricevuto in meno di un mese un rapporto completo sulle opportunità della transizione digitale.

Quali sono state le motivazioni che hanno generato la richiesta di supporto a Confindustria Bergamo per conoscere e valutare le opportunità delle soluzioni digitali?

Volevamo ricevere un riscontro oggettivo in merito alla nostra maturità digitale. In questi anni abbiamo già investito molto e crediamo fortemente nell'importanza dello sviluppo tecnologico e digitale soprattutto nel nostro settore. Abbiamo deciso di richiedere questo supporto per avere una fotografia, un punto di partenza per valutare i prossimi passi e pianificare gli interventi nel settore digital.

Il centinaio di domande del questionario è stato utile per valutare tutti gli aspetti organizzativi dell'impresa?

Sì, è stato molto utile rispondere alle domande del questionario in quanto ci ha permesso di porci delle domande rispetto ad alcuni campi e settori che momentaneamente avevamo lasciato in secondo piano. È stato un utile brainstorming, un punto di inizio dal quale poter sviluppare le nuove azioni digitali.

Quanto il manager che ha condotto l'intervista ha contribuito a interpretare nel modo migliore il questionario e in quale altro modo è stato utile?

Avere una persona che guarda dall'esterno la propria realtà aziendale permette di vedere il tutto in modo più oggettivo, sopra ogni parte, questo ci ha permesso di mettere in luce aspetti fino ad ora trascurati ed avere una visione a 360° delle opportunità da sfruttare. Molte volte quando si pensa alla propria azienda ci si focaliz-



Linea BBM per imbottigliamento in vetro da 40.000 pezzi l'ora.

za sempre su certi aspetti, rispondere ai questionari insieme al manager ha innescato una serie di domande aggiuntive a cui non si era mai pensato.

Quali aspetti rilevanti sono emersi dalla mezza giornata dedicata al questionario e quali informazioni sulle prospettive di competitività dell'impresa ha ottenuto con il rapporto presentato nella seconda mezza giornata?

Dall'analisi è emerso che è già stata sviluppata, con particolare attenzione per il digital, l'attività di service e manutenzione esterna, grazie a supporti digitali come tablet. La nostra azienda si trova nella fase iniziale del percorso di trasformazione digitale. Dobbiamo quindi cercare di strutturare un processo di consolidamento degli elementi di base della digitalizzazione per continuare a proseguire nella direzione corretta.



Considera la giornata complessivamente dedicata all'assessment utile per le prospettive di sviluppo dell'impresa?

È stato un incontro stimolante e utile, abbiamo deciso una roadmap dei prossimi interventi, con priorità sia in base alle capacità della nostra azienda, sia in termini di obiettivi futuri. Grazie a questo incontro sono emerse con chiarezza le aree nelle quali focalizzarci nei prossimi mesi. A seguito della giornata abbiamo poi deciso di partecipare al Bando Bergamo Sviluppo e di presentare una delle aree emerse come nostro progetto di digitalizzazione. Questa consapevolezza ci ha permesso di vincere il bando e a breve inizieremo una consulenza per la digitalizzazione del magazzino e del reparto di logistica.

BBM Packaging Solutions testimonia il forte impegno, tipico bergamasco, di dedizione allo sviluppo sostenibile.

Sono imprese che fanno del manifatturiero italiano il secondo in Europa. A queste imprese le associazioni di categoria e le Istituzioni dovrebbero facilitare il percorso di crescita verso un futuro più digitale e sostenibile; come iniziato con il progetto di politiche attive Sviluppo PMI. ■

Scopri le Esperienze 4.0 sul sito www.dihlombardia.com



Xplo Realtà aumentata

La startup che aiuta le imprese a diventare digitali

Lonate Pozzolo (VA)

Startup fondata da due giovani imprenditori, ex studenti laureati alla LIUC – Università Cattaneo, che ha realizzato soluzioni per accelerare la progettazione e lo sviluppo di prodotto con visualizzazioni olografiche per supportare sul campo e in tempo reale i clienti anche dall'altra parte del globo.



HOYA Lens Italia

Cura della salute e ottiche per dispositivi digitali

Garbagnate Milanese (MI)

Multinazionale attiva nella cura della salute, nel medicale, nell'elettronica e nelle componenti ottiche per dispositivi digitali. In Italia la produzione, la commercializzazione e l'offerta di servizi esclusivi attraverso la digitalizzazione dei processi e l'integrazione tra i centri ottici e l'infrastruttura informativa di Hoya, che gestisce l'ordine dal suo ingresso alla conclusione del processo produttivo.



Baker Hughes

Stabilimento di eccellenza per l'innovazione tecnologica

Talamona (SO)

Lo stabilimento valtellinese è specializzato nella produzione di pale per turbomacchine. Nel 2019 è stata inaugurata una nuova linea produttiva Industria 4.0 per la realizzazione di rivestimenti superficiali ("coating") per componenti delle turbine a gas.

ANIMP FORMAZIONE: *CORSI IN REMOTE-TRAINING*

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

<https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/Programma-corsi-2021/>
suddivisi in primo e secondo semestre

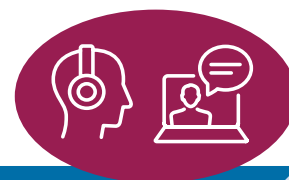
Macro-aree tematiche di formazione:

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 SETTEMBRE:

- **GESTIONE OPERATIVA DEI RISCHI DI PROGETTO**, 6-7-9-16 settembre
- **COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO**, 9-15-20-27 settembre
- **LA GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEGLI APPALTI DI COSTRUZIONE (IMPIANTI E INFRASTRUTTURE)**, 14-15-21-22 settembre



corso Project Management eLearning

Competenze essenziali di Project Management per la gestione operativa dei progetti

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

Il corso, suddiviso in 12 moduli, ha una durata complessiva di 6 ore circa, prevede un test di verifica finale e un e-book stampabile con i contenuti del corso. Può essere seguito 24 ore su 24, accedendo con credenziali riservate.

Il corso è accessibile mediante il rilascio di una licenza fruibile per un periodo di tempo di **3 mesi** dal rilascio delle credenziali. Ogni modulo può essere visto più volte, senza alcun limite, nell'arco dei tre mesi.

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

Per l'acquisto on-line seguire le modalità indicate sul sito ANIMP, al link:
https://formazione.animp.it/animp_/index.php/digital-academy

PER INFORMAZIONI:

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

Internazionalizzazione, innovazione e sostenibilità, aspettando la ripresa

A cura della Redazione



Intervista ad Anna Lanzani, Socia ALDAI-Federmanager, 43 anni, dopo un'esperienza quasi ventennale in aziende leader internazionali del largo consumo che l'ha portata a lavorare, vivere e studiare in Europa, Asia e America, nel 2019 ha aperto uno studio di consulenza in internazionalizzazione e innovazione. Tra i progetti futuri, un possibile ritorno in Europa

Internazionalizzazione e innovazione: queste sono state le parole chiave della sua carriera. Oggi si può dire siano "di moda"?

In realtà credo che questi fattori siano importanti da anni. O meglio, da secoli. Il "genio italiano" ha sempre dato il meglio di sé quando ha trovato una certa spinta verso l'estero, fonte appunto di ispirazione e innovazione. Speriamo di essere agli albori di una nuova ondata espansiva, di una prosperità sostenibile e concreta.

Da quanto tempo si occupa di mercati internazionali?

Da prima della laurea. Ho studiato Economia e Gestione delle Imprese a Pavia, Strasburgo e New York. E dopo, già lavorando, ho avuto la possibilità di specializzarmi a Londra, Singapore e Buenos Aires. All'Università di Pavia, e ai suoi colleghi, erano legati anche mio padre e la sua famiglia; già nella chiesa del Carmine ci sono le opere quattrocentesche di un Bernardino Lanzani di San Colombano, ma io desideravo vedere anche "un po' più in

là". Con l'appoggio dell'Università e del Collegio Nuovo ho potuto completare gli studi di International Management alla Grande École dell'Università di Strasburgo, dove mi sono diplomata. Ho scritto la tesi frequentando il Baruch College di New York. Negli anni successivi ho potuto realizzare un mio sogno e lavorare per una grande marca del Made in Italy sui mercati internazionali: Bruxelles, Londra, Tokyo, Pechino, Shanghai, Sydney, e poi anche l'India e il Sudafrica. Nel 2013 sono stata chiamata a fare il

direttore marketing di un gruppo food "multilatin" e mi sono trasferita in Sud America.

C'è un "filo conduttore" in questi 20 anni di lavoro?

Certo. In un processo di innovazione è appunto grazie a un metodo e una meta che il caos creativo diventa humus produttivo. Mi sono sempre occupata di marketing, innovazione, comunicazione prevalentemente in contesti internazionali, per sedici anni all'interno di grandi aziende e più recentemente, da quando lavoro come consulente, con una maggior varietà di soggetti sia privati che istituzionali. Ora collaboro anche con diverse università. In questo ambito ho approfondito in particolare – ma non esclusivamente – le tematiche del food e della promozione del Made in Italy.

Peculiarità e chiavi di successo in America Latina?

Questa regione nasconde insidie specifiche. Rispetto per esempio alla Cina o alla Russia, più apertamente impenetrabili, l'America Latina sembra a portata di mano, ma è solo una parvenza. Ogni Paese dell'area presenta peculiarità legali, logistiche, produttive, ma anche profonde differenze politiche sociali e valoriali. È indispensabile appoggiarsi a esperti della zona. Esportare è un lavoro ben più sofisticato che cercare di smaltire all'estero quel che non va sul mercato locale. I consumatori, anche nei Paesi emergenti, hanno una loro complessità che va studiata, sempre alla ricerca di opportunità.

Punti di vista sul Made in Italy?

Marca portentosa, può veicolare valori di innovazione e sostenibilità. Tracce di tradizionalismo in alcuni contesti rischiano di impedire alla Marca Paese di evolversi.

Bisogna accompagnare le aziende, soprattutto le meno attrezzate ai linguaggi del marketing. Anche sul target c'è un gran lavoro da fare. Gli "Italy Lovers", i nostri consumatori potenziali, sono spesso trattati come stolti da rieducare invece che come una meravigliosa fonte di ispirazione e innovazione. Pretendiamo che i cinesi, oltre a un pacco di pasta da mezzo euro, si comprino anche un pentolone da 10 litri d'acqua per cuocerla. Ci scocciamo con i brasiliani che mangiano panettone "nel mese sbagliato" e con i giapponesi che non amano i formaggi. Forse un ribaltamento di prospettiva ci farebbe arrivare a un bacino di clienti immenso, con prodotti anche nuovi. Senza perdere il nostro posizionamento, che è quanto di più prezioso ha una marca.

Parlando di Italy Lovers, lei lavora molto con le scuole di lingue

Sì, penso ci siano grandi sinergie nella promozione delle nostre eccellenze. Gli studenti di Italiano sono i primi fan del nostro lifestyle e chiedono ben di più che corsi di grammatica. Le scuole di lingue, anche quelle private, si stanno attrezzando per questo. Per esempio, nei giorni scorsi ho concluso un ciclo di lezioni sul cibo italiano all'Università di Novosibirsk, in Siberia: gli studenti erano avidi di particolari. A breve, con la Camera di Commercio di Vancouver, lanceremo un ciclo, sempre di Italiano come lingua straniera, sulle stiliste che hanno rivoluzionato la moda italiana. Credo ci sia uno spazio per intervenire in questa direzione, ma bisogna lavorarci, creare i materiali e le esperienze.

Leadership femminile, è un tema superato?

Assolutamente no. C'è ancora molto, tutto da fare. E in questi mesi, rischiamo di aver perso anni di progresso. Ho avuto la fortuna, a 19 anni, di essere ammessa al Collegio Nuovo, a Pavia. Grazie alla spinta della rettrice Paola Bernardi, una donna visionaria, organizzavamo "women leader forum" internazionali, in collaborazione con colleghi americani ma anche di Dubai, Tokyo, Seul e Pechino, fin dai tempi in cui la tematica in alcuni Paesi era ancora tabù.

Più tardi ho avuto una mentor meravigliosa, Cristina Bombelli, il suo libro *Alice in the Businessland* mi ha aperto gli occhi. Aborro, anche per via di questa formazione, i toni aggressivi e rivendicativi. Non si può ridurre la questione all'esercizio di meri diritti genere. Sarebbe più propizio parlare di stile di gestione "al femminile", secondo la definizione classica di Hofstede: *inclusivo, empatico, fertile, giusto e aperto al futuro*. Possiamo farcela, tutti insieme.

Cosa offre alle aziende?

Concretezza, conoscenza dei mercati, un esteso network di partner nei mercati internazionali e un approccio innovativo.

Come vede il suo sviluppo professionale?

Mi piacerebbe approfondire la collaborazione con consulenti e aziende italiane: credo nelle reti professionali e credo ci sarà molto da fare nei prossimi anni in termini di internazionalizzazione e innovazione. Sto anche valutando un rientro in Europa, penso che il momento sia propizio. ■

...penso ci siano grandi sinergie nella promozione delle nostre eccellenze. Gli studenti di Italiano sono i primi fan del nostro lifestyle e chiedono ben di più che corsi di grammatica...

Da dirigente a partner di società di consulenza

Domenico Rubino

Socio ALDAI-Federmanager - d.rubino@sigmaexperience.it

Quando le carriere in azienda si interrompono bisogna fare squadra valorizzando le proprie competenze in nuovi contesti perché se i cambiamenti generano problemi, creano al tempo stesso opportunità, per chi ha volontà di rinnovarsi

La mia esperienza affonda le radici in eventi verificatisi nel 2012, nell'ambito della multinazionale europea nella quale lavoravo, occupando un'ottima posizione e riscuotendo ampio consenso e ottimi risultati, all'interno come all'esterno.

L'azienda ha ritenuto di riorganizzare la struttura internazionale, creando i presupposti per ridurre in misura significativa gli spazi di crescita professionale e determinando la mia decisione di uscire.

Come è noto, non è semplicissimo trovare in tempi brevi un'occupazione analoga, con importanza simile alla precedente.

Le società di *head hunting* erano e sono sommerse di richieste e di cv di dirigenti in cerca di alternative; in questo contesto, la crisi economica e la tendenza a ristrutturare le organizzazioni aziendali portano come conseguenza una significativa riduzione delle posizioni dirigenziali disponibili.

D'altra parte, dopo oltre 30 anni di attività, svolta come CFO o come CEO in vari contesti internazionali, si faceva strada nella mia mente e nelle mie aspettative professionali e familiari una possibile e importante alternativa.

Ma quale alternativa è possibile per un manager abituato – per preparazione culturale e per retroterra professionale – a lavorare



Domenico Rubino.

per una azienda, e dunque per altri azionisti?

Nel mio caso, ho pensato alla strada della consulenza direzionale, avendo anche seguito da vicino (dalla parte del cliente) i comportamenti e le organizzazioni di numerosi consulenti di diverse società, più o meno grandi.

Ciò premesso, si ponevano tra gli altri diversi quesiti:

- quanto debbo investire?
- quando arriverà un ritorno economico soddisfacente?
- mi muovo come freelance oppure in forma associativa?

e altre importanti problematiche.

Credo utile condividere oggi l'esperienza, le scelte e le relative mo-

tivazioni, con i colleghi che, a causa della crisi Covid, potrebbero dover affrontare situazioni analoghe. Una *"lesson learning"*, senza ovviamente alcuna pretesa di verità, ma semplicemente per far presente le scelte fatte, le riflessioni intervenute, sottolineando le difficoltà incontrate e anche gli errori commessi, al fine di capitalizzarne l'esperienza per i colleghi.

Dunque, diciamo subito che insieme ad altri colleghi la scelta si è orientata verso un'organizzazione societaria stabile e forte (srl): questo per far distinguere in modo netto la nostra organizzazione e la nostra *"value proposition"* ai clienti rispetto ai *"freelance"* o rispetto alle organizzazioni di due o tre persone, associate in forma provvisoria, o comunque prive di una vera e propria struttura stabile. Questa scelta era ovviamente collegata ai nostri business plan e al tipo di clienti ai quali ci rivolgevamo (organizzazioni aziendali complesse), che avrebbero a nostro parere apprezzato la disponibilità di servizi variegati, proposti da più consulenti esperti, e con il supporto di una struttura permanente di base (uffici, sale riunioni, segreteria, staff di supporto, e quant'altro).

Abbiamo sintetizzato in **"Sigma Experience"** la 'somma' (Sigma) di esperienze diverse, in modo da poter offrire al cliente un'esperienza di

Le società di *head hunting* erano e sono sommerse di richieste e di cv di dirigenti in cerca di alternative



consulenza completa. Naturalmente, tutto ciò non è stato messo in piedi in un giorno: i nostri uffici erano inizialmente più piccoli rispetto a quelli odierni, ed erano in condivisione. Il nostro "business plan", infatti, doveva distribuire gli investimenti anche in base alle disponibilità effettive dei soci a finanziare la società. Anche i "partner" e i consulenti, naturalmente, si sono uniti alla nostra struttura in modo graduale, in modo da costituire oggi un'organizzazione di circa 20 persone.

Ci poniamo a metà strada tra le piccole/piccolissime organizzazioni di consulenti e i grandi operatori del settore. Inoltre, abbiamo ritenuto necessario distinguerci rispetto alla nutritissima concorrenza, ponendo l'accento almeno su due peculiarità:

1. la capacità di essere concreti e problem solver: la maggior parte di noi ha esperienza di manager di azienda complessa, e pertanto il nostro approccio non è solamente quello di proporre soluzioni, ma anche quello di realizzarle;
2. il rapporto con la direzione del cliente è diretto e continuo, ed è sempre gestito da consulenti senior assolutamente esperti.

Inoltre, la nostra struttura di costi fissi è contenuta, in modo da poter offrire al cliente tariffe molto concorrenziali pur garantendo la presenza continuativa del "Senior Partner".

Ma quali sono state le principali difficoltà nel mettere in piedi tutto questo, e nell'arrivare alle posizioni conquistate ad oggi?

Le difficoltà possono essere riassunte nel modo che segue:

1. abitudine dei partner a operare in un contesto di azienda già ben strutturata, mentre l'avvio di una nuova attività presuppone la capacità e la disponibilità diretta a realizzare tutto da zero, con le proprie mani;
2. necessità di sviluppare elevate capacità commerciali: i partner possono anche provenire da posizioni importanti in aziende importanti, ma quello che conta in Sigma Experience è la capacità di convincere il cliente;
3. disponibilità dei partner a investire, sia in termini finanziari, ma anche e soprattutto dedicando la totalità del proprio tempo professionale. In effetti, questa non è assolutamente un'attività da svolgere nei ritagli di tempo!

La società è stata fondata nel 2013, ed è diventata pienamente operativa dal 2016. Da allora, i partner e i consulenti hanno registrato fisiologicamente un certo *turnover*, legato alla capacità di affrontare e risolvere le problematiche indicate in precedenza. Molti dei nuovi consulenti che si sono uniti a Sigma in questo periodo sono stati contattati attraverso il network di conoscenze di ciascuno dei fondatori. Oggi possiamo dire che Sigma Experience è una realtà consolidata, attiva e riconosciuta nelle "practices" di Marketing/Strategic Development, Finanza ed Organizzazione/HR, in diverse e variegate *industries*: energia, chimica, healthcare, e diversi altri mercati.

Quando le carriere in azienda si interrompono bisogna imparare a "navigare in mare aperto" valorizzando in partnership le proprie competenze in nuovi contesti, perché se i cambiamenti generano problemi, creano al tempo stesso opportunità, per chi ha volontà di rinnovarsi. ■



Come, quando e perché è stato emanato il Decreto Legislativo

231

Roberto Maggi

Managing Partner PK Consulting
roberto.maggi@pkconsulting.it

***In questi giorni,
per l'esattezza l'8 giugno,
il D.Lgs. 231/01
taglia il traguardo
di un importante
anniversario: 20 anni!***

Ci eravamo lasciati con la promessa di condividere un percorso sulla vita del D.Lgs. 231 nel nostro Paese, 3 uscite per raccontarne prima la storia, poi l'analisi di rischio, uno sguardo al futuro e ai vantaggi per le imprese e per i manager e, infine, un focus sui reati a cui porre maggiore attenzione, sui principi base per la costruzione di un Modello che abbia un reale valore esimente sugli errori più comuni nella sua applicazione e sull'Organismo di Vigilanza.

L'8 giugno del 2001 si chiuse l'epoca dell'impunità per le imprese criminali o per la criminalità d'impresa.

Con l'emanazione del D.Lgs.

231/01, infatti, scomparve definitivamente lo spettro dell'antico brocardo latino "Societas delinquere non potest" di origine medioevale, riaffermando il principio che "Societas delinquere potest", anzi, confermando che "Societas saepe delinquit".

Ma come in tutti i cicli, la storia ci insegna che la fine di un'epoca non è indolore, anzi è anticipata da lotte e tumulti e seguita da un periodo di assestamento che prevede dispute e scaramucce.

È stato così anche per il D.Lgs. 231/01. Prima i giuristi discutevano a suon di trattati sulla non superabilità del principio di personalità della responsabilità penale e sul principio di astrattezza delle persone giuridiche, poi dottrina e giuri-

sprudenza si sono confrontate sul principio di tassatività dei reati presupposto e sui limiti della probatio diabolica per l'esimente.

Per porre fine alla disputa dottrinale (rimanendo in tema medievale potremmo quasi paragonarla alla lotta tra Guelfi e Ghibellini) ci volle la spinta da parte del diritto internazionale e comunitario sotto le ripetute istanze di punibilità e repressione della criminalità d'impresa.

Solo per meri fini di cronaca, vale la pena ricordare che sin dal 1977 il Consiglio d'Europa aveva rivolto, tramite una serie di raccomandazioni, diversi inviti agli Stati membri affinché valutassero l'opportunità di introdurre la responsabilità degli enti collettivi. Indicazioni che, tuttavia, nel nostro Paese avevano portato al nulla di fatto, lacuna resa ancor più evidente considerando che la responsabilità delle società era già una realtà in diversi Paesi europei.

È il 1997 l'anno della svolta: vengono firmati sia il Secondo Protocollo della Convenzione PIF sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità europee, sia la Convenzione OCSE sulla lotta alla corruzione dei pubblici ufficiali, che richiedeva agli Stati aderenti di perseguire non solo le persone fisiche responsabili della corruzione, ma anche le persone giuridiche coinvolte nel reato, stabilendo misure sanzionatorie non necessariamente penali, purché efficaci, proporzionate e dissuasive.

L'Italia ratificò questi atti con la Legge 29 settembre 2000, n. 300, che all'articolo 11 delegava il Governo a emanare entro 8 mesi un decreto legislativo avente ad oggetto la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle società, associazioni od enti privi di personalità.

Dopo questo lungo iter e queste vicende alterne, venne emanato il decreto legislativo 8 giugno 2001,

n. 231, recante la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica". Ma come già detto, anche la sua emanazione non fu priva di contrasti: l'oggetto della discordia furono i reati presupposto della punibilità.

La Legge di delega n. 300/2000 infatti prevedeva, come reati presupposto, i reati di corruzione e truffa, i reati relativi alla tutela dell'incolumità pubblica, in materia di tutela dell'ambiente e del territorio, e i reati di morte e lesioni commessi con violazione delle norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro.

Diversamente, però, nel testo originario del Decreto, mancava totalmente il riferimento ai delitti di omicidio colposo e di lesioni personali colpose commessi con violazione delle norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro e ai reati ambientali.

Nelle fasi di approvazione del Decreto, Camera e Senato avevano posizioni contrastanti, proprio con riguardo all'ampiezza del catalogo dei reati, come raccontato nella Relazione accompagnatoria al Decreto, giustificando con ragioni di opportunità l'atteggiamento pru-

dente del legislatore nel definire l'ambito di applicazione del Decreto, già fortemente innovativo per il nostro ordinamento.

Come sappiamo, questi reati furono poi introdotti rispettivamente con gli artt. 25-septies nel 2007 e 25-undecies nel 2011, in linea con il mutato orientamento del legislatore di ampliare sempre di più i reati presupposto della responsabilità dell'impresa, fino alla recente introduzione dei reati tributari. E c'è da giurare che non finirà qui...

Anche dopo la sua emanazione, il dibattito intorno al D.Lgs. 231/01 non si era comunque placato e impegnava non solo la dottrina, ma interessava anche la giurisprudenza. Questa volta l'oggetto del contendere era l'applicazione dei Modelli 231, la cui previsione non era specificamente contenuta all'interno della legge delega e fu prevista in modo troppo generico dagli articoli 6 e 7 del Decreto, pur rappresentando il fulcro della disciplina della responsabilità derivante dalla commissione del reato e della funzione esimente.

Negli anni dal 2003 al 2007 arrivarono i primi provvedimenti giurisprudenziali che fecero scuola sulla struttura, applicazione e funzione dei Modelli 231: caso Siemens, caso

8 giugno 2001

si chiuse l'epoca dell'impunità
per le imprese criminali
o per la criminalità d'impresa





L' idoneità è la diretta conseguenza dell'efficacia preventiva del sistema dei controlli, tarato sui rischi effettivi che la Società presenta, dell'efficienza del Modello organizzativo...

Finspa e soprattutto il caso IVRI dalla quale è stato estrapolato il famoso "decalogo 231", oltre al caso Impregilo.

Tutti i *leading cases* riguardavano i delitti contro la PA (corruzione) e sollevavano un giudizio di non idoneità dei primi Modelli adottati. Ciò, oltre al fatto che la Società poteva essere chiamata a rispondere dell'illecito a prescindere dall'accertamento della colpevolezza del soggetto agente, sembrava rendere sempre più improbabile la prova che le Società potevano fornire per non essere sanzionate per l'illecito commesso dagli apicali, tanto che si parlava di "probatio diabolica".

I primi 10 anni

Il primo decennio di vita del D.Lgs. 231/01 fu caratterizzato da notevoli incertezze applicative, solo in parte colmate da sindacato giudiziale sull'idoneità del modello (come il citato decalogo 231). Indicazioni sempre più consolidate arrivarono della Linee Guida di

Confindustria e delle altre principali associazioni di categoria, approvate dal Ministero di Giustizia, di concerto con gli altri ministeri competenti; altre dalla presunzione di adeguatezza dei modelli, finalizzati a prevenire i reati di omicidio e lesioni colpose in violazione delle norme antinfortunistiche, redatti in conformità alle Linee guida UNI-INAIL al British Standard OHSAS 18001:2007 (oggi ISO 45001).

I secondi 10 anni

Il secondo decennio di vita del Decreto iniziò dunque con una consapevolezza diversa, basata sulla conoscenza degli elementi dei Modelli 231, della best practice e degli elementi principali dei sistemi di prevenzione e controllo interno, che, citando una sentenza della Suprema Corte "devono poi essere *calati* nella realtà aziendale nella quale è destinato a trovare attuazione il Modello".

Possiamo ora dire che il terzo de-

cenno inizia con la certezza che il sindacato giudiziale sull'idoneità del modello passa dal giudizio di idoneità formale e sostanziale (inteso quest'ultimo come l'idoneità sotto il profilo criminologico) e cioè la capacità del Modello 231 di contenere misure di prevenzione e controllo proporzionate ai rischi di commissione reato cui la Società risulta esposta.

L'idoneità è la diretta conseguenza dell'efficacia preventiva del sistema dei controlli, tarato sui rischi effettivi che la Società presenta, dell'efficienza del Modello organizzativo a adattarsi e trasformarsi ai mutamenti che la storia presente e futura ci presenta.

Una storia travagliata, ma pur sempre interessante e in continua evoluzione che continueremo a seguire con passione.

Come già anticipato, nei prossimi numeri approfondiremo alcuni aspetti della sua applicazione come l'analisi dei rischi e MOG231. Continuate a seguirci. ■

STA ARRIVANDO L'ESTATE

Regalati una visita oculistica prima di affrontare i raggi solari.
Contattaci anche solo per un colloquio informativo.



L'eccessiva esposizione ai raggi UV, senza adeguata protezione,
può avere conseguenze sulla salute degli occhi di grandi e piccoli.
Ti aiutiamo a conoscere il modo migliore per prevenirli!

VIENI A TROVARCI!

MILANO 02 89012307 | 347 4015010 [solo WhatsApp](#)
VIMERCATE [MB] 039 699951 | 375 6052392 [solo WhatsApp](#)

www.blueeye.it

Il licenziamento dei dirigenti

Dietrofront del Tribunale di Roma sul blocco

Alberto Sbarra

Studio Legale Associato Sbarra Besi

Nello scorso numero di questa rivista, ci eravamo lasciati con il commento alla sentenza del Tribunale di Roma dell'11 febbraio 2021 che, con decisione coraggiosa, aveva ritenuto illegittimo il licenziamento del dirigente in periodo di blocco, ed ecco che lo stesso Tribunale muta orientamento con una nuova sentenza del 19 aprile 2021 in cui sostiene esattamente l'opposto: non può valere la disciplina emergenziale sul blocco dei licenziamenti nei confronti dei dirigenti.

Nel precedente commento avevamo sottolineato come la decisione del Tribunale di Roma fosse sicuramente garantista, in quanto finalizzata a seguire lo scopo della norma emergenziale che era quella di bloccare i licenziamenti per tutti i lavoratori, non apparendo logico escludere una categoria rispetto ad un'altra da un beneficio che tenta di evitare conseguenze economiche negative uguali per tutti.

Con la successiva decisione di aprile 2021, invece, il Tribunale di Roma ha valorizzato innanzitutto il dato letterale della norma sul blocco ritenendo, altresì, come la filosofia che la sorregge non consenta di ritenere la figura del dirigente ricompresa in tale beneficio.

Infatti la normativa emergenziale ha previsto che il datore di lavoro non possa recedere dal contratto per giustificato motivo oggettivo, ai sensi dell'art. 3 della L. n. 604/66,

disposizione che pacificamente non si applica ai dirigenti.

Il dato letterale della disposizione, secondo la sentenza, è coerente con lo spirito che sorregge il blocco dei licenziamenti che ha, come contropartita, la possibilità per le aziende di ricorrere agli ammortizzatori sociali in modo da un lato di tamponare le perdite e, dall'altro lato, di permettere la tutela occupazionale.

Questa simmetria, secondo la sentenza, non può valere per i dirigenti perché a questi ultimi non è consentito di accedere agli ammortizzatori sociali. Di conseguenza nell'ipotesi in cui venisse esteso il blocco dei licenziamenti anche ai dirigenti, il datore di lavoro si ritroverebbe nella condizione di non poter reperire una soluzione sostitutiva, come per tutti gli altri dipendenti non dirigenti, che permetta loro di garantire reddito e tutela occupazionale senza costi aggiuntivi.

Orbene, l'argomentazione della sentenza del Tribunale di Roma, a mio avviso, non convince per due ordini di motivi.

Innanzitutto se il legislatore non ha esteso gli ammortizzatori sociali a favore del dirigente nel periodo della pandemia, non si capisce la ragione per cui si debba scaricare sullo stesso gli effetti economici della situazione emergenziale che stiamo ancora vivendo.

In secondo luogo non si comprende il motivo per cui, nel caso di licenziamento collettivo, valga il blocco dei licenziamenti anche nei confronti del dirigente e non nel



caso di licenziamento del singolo. È ovvio che anche in quest'ultimo caso il datore di lavoro finisce per sopportare l'onere economico del costo del dirigente, in assenza di ammortizzatori sociali, senza che questo però abbia fatto sollevare obiezioni da parte delle organizzazioni imprenditoriali. Nel caso in esame sussiste, quindi, un'evidente disparità di trattamento non solo tra dirigenti, sulla base della tipologia di licenziamento, ma anche tra lavoratori in base alla categoria di appartenenza. Pertanto il fatto che le aziende possano beneficiare della Cassa

integrazione anche in deroga per bilanciare il blocco dei licenziamenti, come principale giustificazione evidenziata dalla sentenza a favore dell'esclusione del dirigente dal blocco, appare francamente un modo per non risolvere il problema che, invece, la prima sentenza del Tribunale di Roma aveva tentato di affrontare.

Ragionando in questo modo simmetrico, ossia blocco solo se si può accedere agli ammortizzatori sociali, si è finito per penalizzare i dirigenti due volte: la prima trattandoli in modo diverso rispetto agli altri lavoratori dipendenti oggettivamente più tutelati; la seconda escludendoli da un ammortizzatore sociale come la Cassa in deroga che è stata estesa proprio a tutti i lavoratori, indipendente dal numero di addetti o del settore di appartenenza, con esclusione delle Colf. In definitiva, una gestione degli armonizzatori sociali, in deroga alla precedente normativa, durante la

pandemia senza aver ricompreso i dirigenti tra i beneficiari, si è tradotta purtroppo in una disparità di trattamento che ha inciso molto sulla categoria.

Ci si augura, a questo punto, che in autunno, quando la situazione emergenziale – si spera – dovrebbe gradualmente rientrare, il legislatore, quando dovrà deciderà di eliminare il blocco dei licenziamenti – ormai non più procrastinabile –, porrà in essere una serie di misure volte a tutelare la categoria dalle conseguenze della post-pandemia, in tutti quei casi in cui le aziende dovranno ricorrere ai licenziamenti individuali o collettivi che possano interessare anche i dirigenti. ■

**DIRIGENTI**
PROFESSORI CONFERENZA
INDUSTRIA

Nell'edizione digitale
www.dirigentindustria.it

è possibile consultare i testi
delle due sentenze sopraccitate



La Commissione Europea fotografa l'Europa digitale del 2030

Giovanni Caraffini

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

Il 9 marzo scorso è stata presentata la "bussola digitale" elaborata per navigare attraverso il prossimo decennio verso il traguardo della futura società digitale europea

Con una comunicazione al Consiglio e al Parlamento dal fantasioso titolo **"2030 Digital Compass, the European way to the Digital Decade"***, la Commissione Europea ha emesso le linee guida per l'attuazione della "Strategia digitale"*** oggetto di una specifica comunicazione circa un anno fa.

La comunicazione fornisce il quadro di riferimento per una successiva stesura, da parte degli Stati membri, di specifici piani di intervento sull'onda dei fondi straordinari previsti dall'Unione Europea per incentivare la ripresa dopo la pandemia, noti nel loro insieme come "NextGenerationEU". Il più importante di essi, l'RRF (*Recovery and Resilience Facility*), destina oltre

il 20% dei suoi 652 milioni di euro alla transizione digitale della società europea.

Traguardi

L'assunto della Commissione è che nel corso del prossimo decennio si debbano fare tutte le scelte tecnologiche, politiche ed economiche necessarie per raggiungere, nel 2030:

- 1) un livello di digitalizzazione tale da consentire alla totalità dei cittadini e delle imprese di sfruttare appieno le opportunità offerte dalle tecnologie più avanzate;
- 2) una capacità competitiva nelle tecnologie e nei servizi digitali almeno pari a quella dei princi-

pali attori internazionali del settore.

La Commissione propone un congruo numero di obiettivi fondamentali, raggruppati secondo quattro direttrici di sviluppo chiamate "punti cardinali" per analogia con l'immagine della "bussola" evocata nel titolo della comunicazione, che sono:

- 1) **Competenze digitali.** La Commissione ha tenuto giustamente a sottolineare che si tratta di un elemento chiave per l'effettiva affermazione della società digitale. Nel 2030 almeno l'80% dei cittadini adulti dell'Unione dovrà pertanto possedere le competenze digitali di base.



Oltre a ciò, si calcola che dovranno essere operativi 20 milioni di specialisti ICT, un traguardo quanto mai sfidante, visto che per raggiungere questo numero il tasso di crescita registrato negli ultimi anni dovrebbe bruscamente raddoppiare.

Considerando poi che già oggi il 70% delle imprese europee lamenta che la mancanza di competenze digitali sta compromettendo gli investimenti in aree chiave come la sicurezza informatica e l'analisi dei dati, risulterà indispensabile potenziare adeguatamente, nel corso del decennio, le strutture formative e le modalità di raccordo con il mondo del lavoro per ottenere i seguenti risultati:

- garantire l'accesso universale all'acquisizione delle competenze digitali di base;
- portare la formazione permanente a un adeguato livello di diffusione e stabilità;
- orientare la formazione spe-

cialistica verso le scienze informatiche piuttosto che verso la capacità di scrivere software;

- assicurare agli specialisti digitali un ambiente lavorativo di qualità e carriere gratificanti.

2) Infrastrutture digitali. Sono, come noto, l'indispensabile supporto allo sviluppo di una società digitale e pertanto non sembra eccessivo l'obiettivo proposto dalla Commissione di offrire a tutte le famiglie europee, entro il 2030, la possibilità di connettersi ad una velocità di almeno 1 Gbit/s. Per raggiungere questo obiettivo sono a disposizione diverse tecnologie tra cui scegliere a seconda delle circostanze, pur dando priorità all'architettura standard validata dall'Europa, la VHCN (*Very High Capacity Networks*). Contestualmente, tutte le aree popolate dell'Unione dovranno essere coperte dal sistema radio 5G, che è già in avanzato stato di maturazione e offre

garanzie di efficiente allocazione dello spettro e adeguato livello di sicurezza. Particolare attenzione è stata data alla necessità di supportare i nuovi servizi locali ad alto contenuto digitale, per i quali la tecnologia cloud sta mostrando dei limiti soprattutto in termini di latenza dei segnali. Per superare questa impasse è già in via di sviluppo la tecnologia cosiddetta "edge". La Commissione ha calcolato che si dovranno installare almeno 10.000 nodi di questo tipo se si vorrà garantire la possibilità di implementare questi servizi in qualsiasi punto del territorio europeo.

Last but not least, la Commissione ha scoperto che l'Europa ha accumulato significativi ritardi di capacità progettuale avanzata, in particolare nel settore dell'elaborazione quantistica dei dati e in quello della microelettronica, e di conseguenza ha definito un percorso di recupero che prevede le seguenti tappe:

- entro il 2025, lancio del primo computer quantistico progettato in Europa;
- entro il 2030, copertura da parte dell'Europa del 20% della produzione mondiale di semiconduttori avanzati, inclusi i processori.

3) Trasformazione digitale delle imprese.

È del tutto evidente che le imprese non possono restare indietro nella corsa al digitale. Perché l'Europa resti competitiva, la Commissione pensa che nel 2030 tre aziende europee su quattro dovranno utilizzare servizi di cloud computing, big data e intelligenza artificiale. Considerando poi che le PMI sono la maggior parte delle aziende europee, sarà indispensabile che alla stessa data il 90% di esse possieda almeno il livello base di intensità digitale (che l'UE definisce al 4° livello su una scala di 12). Sempre per rendere più competitive le PMI, entro il 2030 dovranno essere resi operativi oltre 200 fra poli di innovazione digitale e cluster industriali che consentiranno un più facile ed efficace accesso alle tecnologie e ai dati digitali.

Come segnale di crescita innovativa, da qui al 2030 in Europa il numero degli "unicorni" (cioè le aziende che partite come startup hanno raggiunto un valore di mercato di un miliardo di dollari) dovrebbe raddoppiare.

4) Digitalizzazione dei servizi pubblici.

C'è anche qui molto ritardo da recuperare. È previsto, e la tecnologia lo consente, che entro il 2030 tutti i servizi pubblici fondamentali dovranno essere disponibili online. In particolare, ogni cittadino dovrà avere la sua cartella clinica elettronica e almeno l'80% dei cittadini dovrà poter utilizzare l'identità digitale.

Da questa intensa digitalizzazione la Commissione si aspetta un significativo cambio di paradigma nelle interazioni fra cittadini, amministrazioni pubbliche e istituzioni democratiche, e precisa che il punto focale di questo sforzo di trasformazione verterà sul raggiungimento della completa interoperabilità fra tutti i livelli di governo e fra tutti i servizi pubblici.

Un buon contributo al benessere digitale collettivo sarà dato dalla prevista implementazione, sia nelle comunità urbane che in quelle rurali, di piattaforme digitali avanzate a supporto di servizi di pubblica utilità quali il trasporto intelligente multimodale, l'assistenza immediata in caso di incidente, la gestione mirata dei rifiuti, la pianificazione urbana, le soluzioni intelligenti per l'energia e l'illuminazione, l'ottimizzazione delle risorse, e così via.

Progetti multinazionali

Un'evidente vantaggio competitivo deriverà all'Europa dalle sinergie originate dall'impiego combinato di fondi europei e di fondi nazionali, specialmente per i progetti tecnologici di avanguardia, in cui le esigenze di allineamento strategico e di intensità di investimento hanno spesso un'importanza critica. Il già citato RRF, così come il TSI (*Technical Support Instrument*), promuovono pertanto lo sviluppo di "Progetti Multinazionali" basati sulla condivisione delle risorse attinte dai diversi PNRR (Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza). In particolare, nell'RRF vengono delineati i seguenti grandi progetti multinazionali:

- Infrastruttura paneuropea per elaborazione dati
- Progettazione di microprocessori a bassa potenza
- Corridoi paneuropei 5G
- Supercomputer e computer

- quantistici
- Infrastruttura di comunicazione quantistica
- Rete di centri operativi per la sicurezza
- Interconnessione delle amministrazioni pubbliche
- Infrastruttura europea per servizi blockchain
- Poli europei per l'innovazione digitale
- Patto formativo per le competenze digitali

Inoltre la Commissione raccomanda di aprire i progetti multinazionali, specialmente sul lungo termine, alla mobilitazione di investimenti anche da parte dell'industria.

Partenariati internazionali

La digitalizzazione non è solo un fattore di sviluppo dell'economia e della società, ma gioca anche un ruolo essenziale nel determinare il grado di influenza globale di una comunità. La Commissione ha pertanto in programma la creazione di partenariati digitali internazionali intesi fra l'altro a promuovere l'allineamento ai propri standard in materia di protezione dei dati, uso etico dell'intelligenza artificiale, sicurezza cibernetica, contrasto alla disinformazione e all'illegalità in rete, sviluppo della finanza online e dell'e-government.

Le nuove relazioni internazionali troveranno adeguato supporto in nuove interconnessioni digitali con aree di particolare interesse per l'Europa, tra cui:

- Paesi balcanici e del "Partenariato orientale";
- Mediterraneo e Africa, attraverso cavi terrestri e sottomarini e una costellazione di satelliti;
- India e Paesi ASEAN tramite nuovi partenariati per la connettività;
- America Latina e Caraibi utilizzando il nuovo cavo transatlantico BELLA (*Building the Europe Link to Latin America*) che permetterà di svincolarsi dal transito obbligato attraverso il Nord America.

Cittadinanza digitale

Un principio guida dell'Unione Europea è la garanzia di pari opportunità per tutti i cittadini. A fronte della profonda trasformazione della società indotta dalla digitalizzazione, la Commissione ha ritenuto giustamente di dover individuare diritti specifici, chiamati di "cittadinanza digitale", che estendono il principio delle pari opportunità anche alla sfera digitale, fra cui:

- accesso a una connettività economica, sicura e di alta qualità;
- acquisizione delle competenze digitali di base;
- dotazione di mezzi atti a partecipare alle attività sociali;
- identità digitale universale;
- spazi digitali sicuri e affidabili;
- equilibrio tra vita professionale e

vita privata in caso di lavoro remoto;

- protezione dei minori alle insidie online;
- eticità dei processi decisionali algoritmici.

In ogni caso le nuove tecnologie digitali dovranno essere conformi alla legge e non impedire l'esercizio dei diritti fondamentali della persona, come privacy, protezione dei dati, diritto all'oblio, libertà di espressione, libertà d'impresa, protezione della creazione intellettuale, diritti del consumatore.

Governance

La Commissione ha definito anche le modalità di monitoraggio del percorso europeo di digitalizzazione. Ci saranno rendicontazioni annuali che saranno valutate uti-

lizzando una versione ampliata del sistema DESI (*Digital Economy and Society Index*). Saranno anche rilevate le aree di insufficiente sviluppo all'interno degli Stati membri e sarà evidenziata la mancata attuazione delle norme. Sarà inoltre varato un "Eurobarometro" annuale dedicato alla rilevazione della percezione di diritti, valori ed esigenze e delle aspettative in materia di sviluppo digitale.

È prevista una consultazione strutturata sugli obiettivi seguita da una consultazione aperta sui principi digitali. La previsione è di arrivare entro l'anno a una dichiarazione sui principi digitali ed entro il terzo trimestre 2021 alla stesura del programma di attuazione del "Digital Compass 2030". ■



* Per scaricare "Decennio digitale europeo: obiettivi digitali per il 2030" accedere alla rivista *Dirigenti Industria* o al seguente link: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_it

** Per scaricare "Communication: Shaping Europe's digital future" accedere alla rivista *Dirigenti Industria* o al seguente link: https://ec.europa.eu/info/publications/communication-shaping-europes-digital-future_it


CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



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

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

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

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza

Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

500 milioni di profili in vendita sul dark web



Emilio Locatelli

Socio ALDAI-Federmanager e vicecoordinatore del Gruppo Progetto Innovazione

L'allarme per gli utenti. LinkedIn consiglia la modifica immediata della password

Recentemente i ricercatori di CyberNews hanno verificato che l'archivio in vendita sul dark web contiene e-mail, numeri di telefono, link a profili di altri social e dettagli professionali e personali.

Tali informazioni sono state ottenute con la tecnica dello "scraping", una semplice estrazione di dati per mezzo di un software legalmente in commercio, e le credenziali ottenute potrebbero essere utilizzate per ulteriori attacchi e truffe online.

Purtroppo non ci troviamo di fronte ad alcuna violazione ma a una semplice integrazione di dati provenienti da varie fonti/siti. Questo viene confermato dalla stessa

LinkedIn che, pur non in presenza di alcuna intrusione o *data breach*, continua nell'opera di monitoraggio e prevenzione quotidiana di possibili attacchi fraudolenti.

Si deve rilevare inoltre che l'alert su LinkedIn arriva a pochi giorni di distanza dalla notizia di un altro furto perpetrato ai danni di Facebook nel 2019, inerente i dati personali di oltre 500 milioni di utenti nel mondo. Tali informazioni, anche se non recenti, sono riapparse online e potrebbero essere ancora molto appetibili contando sull'idiosincrasia degli utenti a modificare password e ogni altro tipo di protezione.

L'archivio in vendita sul dark web

Al momento, secondo gli esperti, non è chiaro se i cybercriminali "stiano vendendo profili aggiornati/freschi o se i dati siano stati carpati da precedenti attacchi e violazioni subiti da LinkedIn o da altre aziende collegate".

Per dimostrare la legittimità e la

bontà dei dati in loro possesso, i cybercriminali stanno offrendo agli acquirenti una campionatura di due milioni di dati al prezzo simbolico di 2 dollari, mentre per avere l'intero stock viene richiesto un modico prezzo di 1.800 dollari circa.

Come reagire

Secondo tutti gli esperti, la prima cosa da fare è sostituire immediatamente tutte le password di accesso al profilo e tutte le password degli account e-mail associati ai profili LinkedIn; si deve inoltre diffidare e cestinare immediatamente strani messaggi LinkedIn e soprattutto richieste/inviti di connessione da parte di persone sconosciute.

Inoltre per maggior sicurezza gli esperti di cybercrime invitano a consultare sul web serie di strumenti/siti che aiutano a scoprire se i propri dati sono stati hackerati e tra questi possiamo elencare:

- uno strumento denominato "**personal data leak checker**". Si inse-



spostamenti, indirizzi e-mail, relazioni personali e numeri di telefono. Anche in questi casi nel dubbio applicare quando sopra descritto per le azioni di *recovery*. Nonostante le rassicurazioni di Facebook circa l'obsolescenza dei dati carpi, l'azienda di cyber intelligence **Hudson Rock** ha confermato che "i dati possono essere ancora sfruttati dai criminali in quanto molti utenti non sono a conoscenza di quanto successo o non hanno cambiato nulla delle protezioni dei loro dati".

Le raccomandazioni del Garante per la Privacy

Il Garante per la Privacy invita a prestare la massima attenzione a strane anomalie del cellulare, come saltuarie e improvvise assenze di campo in aree in cui di solito

risce il proprio indirizzo e-mail e si ha l'informazione se si è stati hackerati.

- Forse il più celebre è **Have I Been Pwned**. Occorre inserire la propria e-mail o il proprio numero di telefono per scoprire se e quante volte queste informazioni sono state violate. Il sito dice anche se è stato registrato solo l'indirizzo di posta elettronica o anche la password.
- Altro sito per scoprire solamente se il proprio numero di telefono è stato hackerato, è **The News Each Day**; per proteggere la privacy, il sito genera numeri di telefono casuali che iniziano con le stesse cinque cifre del tuo numero e invia 99 numeri falsi e uno reale al server, così non può sapere qual è il numero autentico.



si ha una buona ricezione: tutto ciò potrebbe essere un sintomo molto negativo. Un potenziale hacker si è forse impadronito del vostro numero di telefono e potrebbe utilizzarlo per scopi truffaldini. Se ciò avvenisse occorre contattare immediatamente il call center dell'operatore per verificare se qualcuno ha chiesto e ottenuto il trasferimento del nostro numero su qualche altra Sim (voi continuate a pagare e lui combina guai...) I frequenti *data breach* che stanno

capitando hanno spinto l'Autorità Garante a chiedere alla piattaforma di Zuckerberg di rendere immediatamente disponibile un servizio che consenta a tutti gli utenti italiani di verificare se il proprio numero di telefono o l'indirizzo di posta elettronica siano stati oggetto della violazione.

Ma soprattutto diffidare dai messaggi in cui si chiedono soldi

Infine la cosa più importante, ma non così ovvia visto quello che sta accadendo ogni giorno. Il Garante avverte anche che "il numero di telefono potrebbe essere utilizzato per una serie di condotte illecite, che vanno da chiamate e messaggi indesiderati sino a serie minacce come il cosiddetto *"Sim Swapping"*, una tecnica di attacco che consente di avere accesso al numero di telefono del legittimo proprietario e violare determinate tipologie di servizi online che usano proprio il numero di telefono come sistema di autenticazione.

Inoltre rileva che "l'eventuale utilizzo di questi dati, *anche per fini positivi*, è vietato dalla legge, in quanto frutto di un trattamento illecito".

Come anticipato è fondamentale che tutti gli utenti imparino a diffidare di eventuali messaggi di testo provenienti anche dal numero di telefono di persone che conosciamo, con i quali vengano **chiesti soldi, aiuto o dati personali**, perché è chiaramente una truffa azionata da hacker che si sono impossessati della nostra numerazione.

Ricordarsi che è sempre meglio cancellare una mail, una chiamata anonima, un invito anche se allettante piuttosto che aprire le porte a qualcuno male intenzionato con conseguenze potenzialmente devastanti. ■

Non dimentichiamo l'attacco hacker a Facebook

Gli ingenti dati rubati di profili Facebook nel 2019 sono ancora in circolazione e possono essere ancora utilizzati per commettere furti e frodi molteplici. In Italia si calcola che siano 35 milioni i soggetti coinvolti (circa 500 milioni a livello mondiale). Gli hacker sono venuti in possesso di una enorme mole di dati tra cui password, generalità,

Lavori in corso al Servizio Tutoring di ALDAI

*Ultime pennellate
a un nuovissimo servizio
dedicato ai nostri
giovani!*



A. Gatteschi, F. Giangrande, O. Ragazzo, C. Saya, E. Toffetti, M. Zambon

Executive Tutor ALDAI

Le ragazze e i ragazzi in età universitaria o post-universitaria, o alle prime esperienze lavorative rappresentano una classe demografica a sé stante, definita da molti sociologi e psicologi "Adulti Emergenti" (*Emerging Adults*).

Questa categoria è particolarmente evidente nelle nazioni più evolute, dove il mondo del lavoro richiede professionalità spinte e pertanto i percorsi di studio e di preparazione al lavoro (stage, praticantato, specializzazioni all'estero, ecc.) diventano più lunghi e a volte non lineari, allontanando spesso il raggiungimento della completa indipendenza e dell'autonomia finanziaria.

In nazioni come l'Italia, dove la crisi del 2008 non è stata completamente assorbita e l'attuale impatto della pandemia produrrà ulteriori incertezze economiche, anche fattori legati al mercato del lavoro possono ritardare ulteriormente l'avvio del proprio futuro professionale.

Gli "adulti emergenti", sia che stiano ancora studiando sia che stiano iniziando le loro prime esperienze

lavorative, vivono un periodo caratterizzato dall'esplorazione della loro identità e dall'incertezza sulle proprie scelte di vita. È inoltre per loro una fase di focus su se stessi e nella quale non si sentono più adolescenti ma neanche adulti, un po' nella terra di nessuno. È anche l'età delle possibilità, dove ogni giovane ha più strade aperte di fronte a sé e può prepararsi ottimisticamente a mettere in pratica tutto ciò che ha imparato in lunghi anni di studio e preparazione... Ed è infine un'età per la quale è stato anche coniato il nuovo termine della "Quarter Life Crisis" – la crisi dei venticinquenni.

volontari per interviste di approfondimento e ha organizzato un laboratorio sperimentale con l'obiettivo di affrontare al meglio le loro esigenze e capire dove vogliono andare e come.

**Avete figli o nipoti
in questa fascia di età?
Rimanete sintonizzati...
nei prossimi mesi
riveleremo i dettagli
e le modalità per accedere
a questo nuovo servizio
dedicato a loro!**

**Quanti "adulti emergenti"
ci sono nelle vostre famiglie?
Quanti di loro
si rispecchierebbero
nelle caratteristiche
sopra elencate?**

Il team del Servizio Tutoring ALDAI ha lavorato negli ultimi sei mesi insieme a giovani che si sono offerti

**WORK IN
PROGRESS**

stay tuned



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

La rivoluzione delle terapie geniche, nuova frontiera sanitaria del XXI secolo

Oggi permettono di curare alcune malattie rare, domani potrebbero sconfiggere le cronicità

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Le terapie geniche come nuova frontiera per la sanità post Covid. In questo numero di Welfare 24 abbiamo deciso di guardare al futuro con fiducia: la stessa che ci infondono il progredire della campagna vaccinale, il calo dei contagi e, seppur con la dovuta cautela, la conseguente riapertura di alcune delle principali economie europee, condizione chiave per la ripartenza dell'Italia e dell'Europa. Con la stessa fiducia il Professor Luigi Naldini, che abbiamo avuto il privilegio di intervistare, prevede che nel giro di alcuni anni le terapie geniche potranno aiutarci a sconfiggere definitivamente alcune cronicità, vero tallone d'Achille in termini di costi dei servizi sanitari nazionali. Ed è la stessa fiducia con cui il Presidente di Federmanager Stefano Cuzzilla ci illustra le priorità del suo nuovo mandato dopo la conferma ottenuta a marzo. Con una certezza: i manager sono pronti a sostenere il rilancio del Paese. Infine, vorrei ricordare la ricorrenza dello scorso 7 aprile: la Giornata mondiale della salute, uno dei principi cardine e dei valori di Assidai. Anche per questo condividiamo in pieno l'obiettivo annunciato quest'anno dall'Oms in occasione del "World Health Day": costruire una sanità più equa dopo il Covid.



La nuova frontiera dell'innovazione nella sanità è indubbiamente rappresentata dalle terapie geniche. Oggi è un trend da considerarsi agli albori - anche se alcuni risultati concreti, in termini di cure, sono già stati raggiunti - ma domani potrebbe davvero rappresentare una rivoluzione copernicana per il settore della salute, con ricadute positive in termini di risparmio di costi per i servizi sanitari nazionali.

Innanzitutto inquadrano il fenomeno. Parliamo di un segmento all'avanguardia della medicina in cui i geni stessi vengono usati come farmaci per trattare una patologia rara. In parole povere si introducono nuove informazioni genetiche nelle cellule di un organismo che vanno a compensare un difetto genetico o a potenziare la risposta contro un tumore o un agente infettivo. Qualche esempio? Si può modificare la sequenza del Dna che genera una malattia per "ripristinare" l'originale e risolvere così



il problema definitivamente. Oppure si possono aggiungere a una cellula proteine artificiali, "riarmandole" per riconoscere i tumori, ad oggi soprattutto per quanto riguarda alcuni tipi di linfomi o di leucemie, mentre per altri tipi di cancro la strada da percorrere è ancora lunga. Un quadro molto approfondito in materia ce lo fornisce, sempre in questo numero di Welfare 24, il Professor Luigi Naldini, Direttore dell'Istituto San Raffaele Telethon per la Terapia Genica nonché vero e proprio luminaire del settore.

Se oggi con queste terapie, ancora molto costose, si riescono a curare soltanto al-

cune malattie rare, l'obiettivo di domani è allargare lo spettro dei possibili bersagli che comprende patologie più complesse, ma comuni, come il cancro, il morbo di Parkinson e l'artrite. In una parola le cronicità, principale causa di decessi nel mondo e anche la maggiore fonte di costi per la sanità pubblica, compresa quella italiana. Arrivare a sconfiggere molte di queste malattie grazie alle terapie geniche - obiettivo che forse verrà raggiunto nel lungo termine - rappresenterà una boccata d'ossigeno anche per servizi sanitari già provati dalle dinamiche demografiche. ■

“UN NUOVO PILASTRO DELLA LOTTA CONTRO IL CANCRO”

IL PROFESSOR LUIGI NALDINI: “LE TERAPIE GENICHE AGISCONO IN MODO RADICALE E RISOLUTIVO”

La terapia genica? “Rappresenta una svolta epocale per la medicina perché va alla radice genetica di alcune malattie rare e agisce in modo risolutivo”. In futuro potrebbe essere utilizzata con efficacia anche contro le cronicità, cancro in primis? “Riuscire ad allargare i bersagli di questa terapia nei prossimi cinque anni è una prospettiva realistica”. Il potenziale impatto sul Servizio Sanitario Nazionale? “Oggi parliamo di cure molto costose ma in futuro, una volta messe a punto cellule donatrici universali e realizzate economie di scala, si potrebbe consentire un risparmio dei costi legati al trattamento di patologie diffuse come i tumori”. A parlare è il Professor Luigi Naldini, Direttore dell'Istituto San Raffaele Telethon per la Terapia Genica e Professore all'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano. Nel corso degli ultimi 25 anni Luigi Naldini è stato pioniere nello sviluppo e nell'applicazione di vettori lentivirali per terapia genica, che sono diventati uno degli strumenti più utilizzati nella ricerca biomedica e recentemente stanno offrendo una prospettiva di cura per diverse malattie genetiche e tumorali finora incurabili. Proprio per il suo straordinario lavoro in

questo campo, nel 2019 si è aggiudicato il premio Louis-Jeantet, promosso dall'omonima Fondazione svizzera: un riconoscimento di altissimo livello e che rappresenta spesso l'anticamera del Nobel.

Professor Naldini, come agisce, in parole povere, la terapia genica e perché può rappresentare una rivoluzione per la medicina?

È un trattamento che va alla radice genetica della malattia in modo radicale e risolutivo, dove i farmaci sono geni e cellule. In sostanza si introducono nelle cellule di un organismo nuove informazioni genetiche che vanno a compensare un difetto genetico o a potenziare la risposta contro un tumore o un agente infettivo.

Quali sono i principali progressi svolti dalla terapia genica negli ultimi anni e quali potrebbero essere quelli del futuro prossimo?

La parte più importante dei progressi realizzati negli ultimi 10 anni è relativa alle applicazioni con virus modificati, che non sono capaci di replicarsi, ma conservano la capacità di entrare nelle cellule e fungere da vettori di geni terapeutici. Oggi abbiamo due principali tipi di vettori virali che permettono di ottenere questi risultati. I primi sono i vettori lentivirali (derivati dall'Hiv) che si inseriscono nel DNA della cellula così che le nuove informazioni genetiche diventano parte integrante del suo patrimonio genetico. In questo caso si lavora *ex vivo* con le cellule del paziente, che vengono prelevate e poi reinfuse una volta trattate. Questa terapia consente di curare, per esempio, alcune malattie rare del sangue come la talassemia o l'anemia falciforme. Già tre di queste terapie sono farmaci registrati sul mercato in Europa e sono disponibili ai pazienti; molte altre sono in corso di sperimentazione.



LUIGI NALDINI
> Professore all'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano

Qual è l'altro tipo di vettori virali utilizzati?

Sono gli adeno-associati, vettori che a differenza dei lentivirus non si integrano nel DNA ma rimangono nel nucleo delle cellule. Si possono usare sulle cellule che non replicano e grazie ad esse si possono trattare con successo malattie ereditarie della retina o l'emofilia di tipo B e recentemente di tipo A. Infine ci sono gli ultimi arrivati, i linfociti T con recettori anti-tumorali (CAR-T): sono vere e proprie cellule killer che vanno a trattare alcune neoplasie, al momento ancora poche come alcune leucemie e linfomi, e quando funzionano possono eliminare completamente il tumore.

Nei prossimi anni è plausibile ipotizzare dei risultati rilevanti e concreti delle terapie geniche contro le grandi malattie croniche, a partire dai tumori?

Si cerca di ampliare i bersagli di queste terapie, ovviamente anche ai tumori solidi. Il melanoma metastatico, ad esempio, risponde bene, altri meno perché il tumore solido tende a eludere le cellule killer. C'è molto lavoro da fare ma sono attesi sviluppi nei

“Riuscire ad allargare i bersagli di questa terapia, anche ad alcuni tumori, nei prossimi cinque anni è una prospettiva realistica. Ovvio, c'è molto lavoro da fare ma io sono fiducioso

prossimi anni, a cominciare dal trovare il bersaglio giusto per il recettore anti-tumorale. Ma io ho fiducia: credo che un allargamento dei bersagli sia una prospettiva realistica dei prossimi cinque anni e che la terapia genica sarà un nuovo pilastro della lotta contro i tumori.

Qual è la sostenibilità finanziaria di questo tipo di cure?

Oggi le terapie approvate sono prescrivibili anche dal Servizio Sanitario Nazionale. È chiaro che questo è il tema chiave visto che il costo per paziente è molto rilevante. Un conto è se parliamo infatti del trattamento di malattie rare, un altro se in futuro - parallelamente ai progressi della medicina - la platea si allargherà. È anche vero che queste terapie si somministrano una volta sola nella vita e quindi non si necessita di ulteriori trattamenti, con un risparmio di costi in prospettiva. In ogni caso ritengo che la vera svolta arriverà solo quando si potranno realizzare economie di scala, anche usando cellule provenienti da donatori universali, anziché essere costretti come oggi a lavorare ogni volta su quelle del singolo paziente. Non è una prospettiva irrealizzabile, anzi, già oggi qualcosa riusciamo a fare in questo senso. Certo, in questo modo i costi scenderebbero molto e anche la sanità pubblica potrebbe beneficiarne. ■

“IN FUTURO SARÀ CRUCIALE REALIZZARE ECONOMIE DI SCALA, ANCHE USANDO CELLULE PROVENIENTI DA DONATORI UNIVERSALI, ANZICHÉ ESSERE COSTRETTI COME OGGI A LAVORARE OGNI VOLTA SU QUELLE DEL SINGOLO PAZIENTE. NON È UNA PROSPETTIVA IRREALIZZABILE, GIÀ OGGI RIUSCIAMO A FARE QUALCOSA

“I MANAGER PRONTI A SOSTENERE IL RILANCIO DEL PAESE”

STEFANO CUZZILLA CONFERMATO PRESIDENTE FEDERMANAGER. ECCO LE PRIORITÀ PER I PROSSIMI ANNI

“**E**siste un legame tra lavoratori in salute e produttività dell'impresa e la nostra è stata una delle prime organizzazioni a sostenere la validità del welfare integrativo, come forma di supporto al sistema sanitario pubblico”. Ne è convinto Stefano Cuzzilla, che a marzo è stato confermato praticamente all'unanimità presidente di Federmanager per quello che sarà il suo terzo mandato, cioè fino al 2024.

Qual è il significato della sua riconferma alla presidenza di Federmanager? Che responsabilità sente in un momento come questo?

Questa riconferma rappresenta per me un riconoscimento per l'attività svolta e i risultati raggiunti, ma mi chiama altresì a un impegno ancora più ampio per far ascoltare, in tutte le sedi, la voce della categoria che rappresento ed è uno stimolo a fare di più e meglio per il rilancio e la crescita del Paese. La complessità della situazione attuale, il contesto di crisi e fratture a cui assistiamo nella politica e nella società, sottolineano l'importanza del ruolo dei corpi intermedi, chiamati a una “responsabilità collettiva”. Con questo approccio nella mia agenda sono già fissati alcuni obiettivi: l'interlocazione costante con tutti i nostri stakeholder, la promozione delle competenze manageriali per guidare la ripresa produttiva, il consolidamento di Federmanager come organizzazione in grado di svolgere un ruolo di rilievo anche nella gestione delle risorse in arrivo dall'Ue.

Alla luce del momento particolarmente critico del Paese, qual è secondo lei il valore della rappresentanza industriale e come può contribuire al rilancio dell'Italia?



STEFANO CUZZILLA
> *Presidente Federmanager*

L'effetto Covid ha sconvolto gli schemi precostituiti e non si potrà tornare indietro. Le difficoltà che stiamo attraversando, dentro e fuori l'impresa, richiamano la necessità di dotarci di competenze manageriali consolidate per superare le criticità. È necessario poi che le organizzazioni di rappresentanza operino anche per adeguare la contrattazione alle mutate condizioni del lavoro. Prendiamo l'esempio dello smart working, che nel 2020 ha vissuto una sperimentazione forzata e ora attende il consolidamento. La spinta a un aggiornamento della legislazione del lavoro da parte delle istituzioni deve

“**LA MIA AGENDA? INTERLOCAZIONE COSTANTE CON GLI STAKEHOLDER, PROMOZIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI, CONSOLIDAMENTO DI FEDERMANAGER COME ORGANIZZAZIONE IN GRADO DI SVOLGERE UN RUOLO DI RILIEVO ANCHE NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UE**

arrivare da chi sa farsi mediatore di esigenze economiche e sociali basate su equilibri diversi da quelli fino a ieri conosciuti.

Quali devono essere secondo lei le priorità del Piano nazionale di ripresa e resilienza, sia sotto il profilo industriale sia sotto quello sanitario?

L'Italia è tra i Paesi che maggiormente trarranno benefici dal Next generation Eu, ma tutto dipende da come spenderemo i soldi in arrivo. Almeno quattro sono le priorità a cui puntare: svincolarci dai vincoli della burocrazia, favorire la cultura della diversità, con una maggiore inclusione delle donne nel mercato del lavoro, promuovere la

sostenibilità d'impresa, in particolare modo quella ambientale, e favorire la digitalizzazione.

Sfide complesse che potranno essere superate con una governance efficace del Pnrr e il coinvolgimento di tutti gli attori del sistema produttivo, a partire dai manager che hanno capacità di visione, di pianificazione e di attuazione, e sono sicuramente “depositari” delle competenze necessarie per guidare la trasformazione che l'Europa ci chiede a gran voce. Per questo, ho già avviato una serie di incontri con esponenti del Governo e delle forze parlamentari per sottolineare i temi di nostro interesse e per anticipare il nostro supporto nella fase relativa all'attuazione del programma.

Quali sono le grandi sfide, emerse anche dall'attuale contesto, della sanità italiana e che ruolo possono e devono giocare i fondi sanitari integrativi come Assidai?

Esiste un legame tra lavoratori in salute e produttività dell'impresa e la nostra è stata una delle prime organizzazioni a sostenere la validità del welfare integrativo, come forma di supporto al sistema sanitario pubblico. Abbiamo dato vita a enti e società, tra cui Assidai, che hanno come obiettivo proprio la tutela dei manager iscritti e delle loro famiglie. Oggi siamo ancor più consapevoli di quanto necessario sia un “sistema salute” che risponda al livello di complessità della nostra società sotto tutti i punti di vista: gestionale e organizzativo, fino all'avanzamento scientifico e tecnologico. Più di recente, abbiamo manifestato convintamente l'adesione all'iniziativa di aprire i luoghi di lavoro alla campagna di vaccinazione, che è certamente la prima tra tutte le sfide.

“**ABBIAMO DATO VITA A ENTI E SOCIETÀ, TRA CUI ASSIDAI, CHE HANNO COME OBIETTIVO LA TUTELA DEI MANAGER ISCRITTI E DELLE LORO FAMIGLIE. OGGI SIAMO ANCOR PIÙ CONSAPEVOLI DI QUANTO SIA NECESSARIO UN “SISTEMA SALUTE” CHE RISPONDA AL LIVELLO DI COMPLESSITÀ DELLA NOSTRA SOCIETÀ**



“COSTRUIRE UNA SANITÀ PIÙ EQUA DOPO IL COVID”

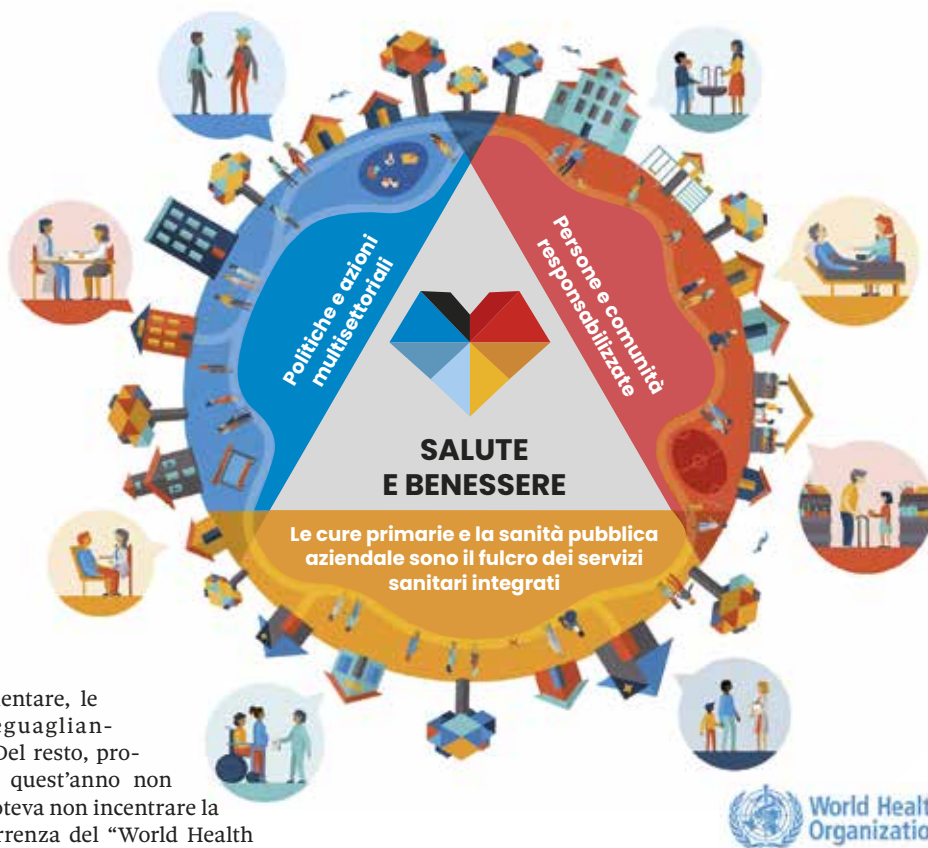
È IL MESSAGGIO
LANCIATO DALL'OMS
NELLA GIORNATA
MONDIALE
DELLA SALUTE,
FESTEGGIATA
IN TUTTO IL MONDO

Investire sulla sanità di base, dare priorità alla salute e alla protezione sociale, garantire l'accesso equo ai vaccini anti Covid a livello nazionale e internazionale, agire sulle città migliorando i sistemi di trasporto e le strutture idriche e igieniche, agire in modo più incisivo sui dati, che devono essere tempestivi e di qualità per individuare e ridurre le disuguaglianze. Sono queste le cinque direttive chiave annunciate dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) in occasione della Giornata Mondiale della Salute che si è celebrata, come ogni anno, lo scorso 7 aprile. Dal 1950, infatti, il “World Health Day” si festeggia in questa data per ricordare la fondazione della stessa OMS, avvenuta appunto il 7 aprile 1948. Il ragionamento dell'OMS è molto semplice. Il pianeta ha un'occasione unica: ricostruire dopo il Covid una sanità più equa che diminuisca, anziché

aumentare, le disuguaglianze. Del resto, proprio quest'anno non si poteva non incentrare la ricorrenza del “World Health Day” sulle conseguenze della pandemia che sta colpendo il pianeta. A tale proposito, l'Agenzia delle Nazioni Unite specializzata per le questioni sanitarie ha infatti evidenziato come i contagi e i decessi per Covid sono stati più frequenti tra i gruppi carat-

terizzati da discriminazioni, esclusione sociale, povertà, e condizioni di vita e di lavoro quotidiane avverse. Non solo: secondo l'OMS l'anno scorso solo la pandemia ha portato in condizioni di povertà estrema tra i 119 e i 124 milioni di persone in più, ampliando ulteriormente il “gender gap” nell'occupazione, con un aumento delle donne senza lavoro. “La pandemia ha prosperato tra le disuguaglianze e le lacune dei sistemi sanitari, per questo è cruciale che tutti i governi puntino sul rafforzamento della sanità”, ha sottolineato il direttore generale dell'OMS, Tedros Ghebreyesus, evidenziando la necessità che i servizi sanitari stessi acquisiscano sempre

più caratteristiche di equità e universalità. Valori condivisi anche dall'Italia, la cui sanità pubblica è nota in tutto il mondo proprio per l'equità e l'universalità ma - al tempo stesso - nel futuro prossimo sarà chiamata ad affrontare sfide rilevanti come l'invecchiamento della popolazione e la dinamica di restrizione della spesa pubblica. “È fondamentale investire nel capitale umano costituito dalle giovani generazioni che, con il loro spirito innovativo e la loro apertura al confronto, rappresentano la nostra speranza nella lotta contro le più gravi patologie che affliggono il nostro tempo”, ha dichiarato a tale proposito il Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella. ■



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





Gioie e dolori degli acquisti su Internet



Acquisto su Internet: quando la merce non arriva

Internet ha dato il via a una vera e propria rivoluzione nel settore degli acquisti. Comprare su Internet è ormai davvero semplice e giovani e meno giovani, complice anche il difficile periodo legato all'emergenza sanitaria, sempre più spesso ricorrono a questa realtà fatta di carrelli virtuali.

Ma nonostante tutto, resta sempre un timore legato all'acquisto online: se non arriva la merce che fare? Cosa accade se il venditore, dopo aver ricevuto il pagamento diventa irrintracciabile e non provvede alla consegna del bene? Quali tutele riconosce l'ordinamento all'acquirente?

La truffa online in cui chiunque può incappare è ricondotta al più ampio concetto di truffa disciplinata dall'art. 640 c.p., secondo cui *"Chiunque, con artifici o raggiri, inducendo taluno in errore, procura a sé o ad altri un ingiusto profitto con altrui danno..."*

Diffidare del numero di cellulare come riferimento

Ogni truffa online ricalca solitamente uno schema tipo.

L'acquirente, attratto soprattutto dal prezzo conveniente, contatta, il più delle volte tramite e-mail, il presunto venditore che, al fine di trasmettere grande affidabilità e serietà e per non destare sospetti, fornisce copie di documenti di identità e anche un numero di cellulare, del quale, tuttavia non è mai l'intestatario: questi risponderà infatti prontamente fino all'avvenuto pagamento, per poi rendersi irrintracciabile.

Questi numeri sono intestati a prestanome consenzienti o a inconsapevoli cittadini e vengono utilizzati per un certo numero di truffe e poi vengono disattivati.

Lo stesso venditore nella maggior parte dei casi rifugge l'incontro con l'acquirente e spinge a che l'affare sia concluso telefonicamente. Le scuse addotte sono le più varie: in genere, dopo un'iniziale disponi-

bilità, addurrà l'impossibilità all'incontro di persona e proporrà la conclusione a distanza come unica possibile soluzione.

No al pagamento mediante ricarica di carte prepagate

Come forma di pagamento il venditore può richiedere, ovviamente, il metodo che offre minori sicurezze e garanzie per l'acquirente, ovvero la ricarica di carte prepagate. L'acquirente procede al pagamento e non riceverà mai ciò che ha acquistato, e il truffatore non si farà mai più sentire.

In generale è meglio limitare la forma di pagamento all'utilizzo di carte legate a circuiti tipo PayPal oppure scegliere aziende di e-commerce che per contratto garantiscono la restituzione anche in caso di mancata consegna.

Tutto il resto può essere truffa

La messa in vendita di un bene su un sito Internet, accompagnata

dalla mancata consegna del bene stesso all'acquirente da parte di chi, falsamente, si presenta come alienante al solo fine di indurre il malcapitato a versare una somma di denaro conseguendo un profitto, può essere pacificamente definita come "truffa online". A dirlo è la Seconda Sezione della Cassazione nella sentenza n. 21932 del 22 luglio 2020 che, tra l'altro, ricalca la precedente sentenza 20 dicembre 2019 n. 51551 con cui giungeva alle medesime conclusioni.

Secondo i dati forniti dalla Polizia Postale i reati informatici che riguardano gli illeciti penali commessi "contro" i sistemi informatici e quelli commessi "per mezzo" dei sistemi informatici sono in costante aumento tanto da superare per numero di denunce i furti d'auto!

La Corte di Cassazione con un'interessante sentenza del 6 settembre 2018 n. 40045 ha stabilito che l'utilizzo della rete da parte dei truffatori rappresenta un'aggravante del reato configurandosi *"... l'aggravante della minorata difesa, con riferimento all'approffittamento delle condizioni di luogo, solo quando l'autore abbia tratto, consapevolmente e in concreto, specifici vantaggi dall'utilizzazione dello strumento della rete"*.

Cautela già dalla lettura del sito

L'attenzione comincia dal sito: al fine di evitare di incorrere in queste truffe è necessario prestare attenzione al contenuto della scheda prodotto, ovvero della pagina nella quale solitamente c'è la descrizione di ciò che si sta per acquistare: se presentano informazioni scritte in pessimo italiano o, peggio, se sono del tutto inesistenti, cerca ciò che desideri altrove.

Si può fare anche una piccola ricerca sul web per capire se altri prima hanno acquistato sullo stesso portale leggendo le recensioni. Si faccia sempre caso all'indirizzo della pagina: gli e-commerce più sicuri sono dotati di certificazione SSL, riconoscibile dal codice "https://" prima del classico "www.". Un sito deve avere gli stessi riferimenti di un vero negozio fisico come partita Iva, un numero di telefono fisso, un indirizzo fisico e ulteriori dati per contattare l'azienda.

Anche offrire prodotti e servizi a un prezzo molto più basso della concorrenza è tra le principali strategie dei truffatori online: abbiamo già detto delle insidie che possono presentarsi anche al momento della consegna dell'acquisto, quand'anche non si sia incappati in una truffa online.

Le trappole della consegna

Nel corso della prima fase dell'emergenza Coronavirus, infatti, l'e-commerce si è rivelato una risorsa preziosa per limitare al minimo gli spostamenti evidenziando un aumento considerevole degli acquisti online.

Il Decreto Legge "Cura Italia" del 17 marzo 2020, al suo art. 108, ha disciplinato la distribuzione dei pacchi prevedendo che *"gli operatori postali procedono alla consegna dei suddetti invii e pacchi mediante preventivo accertamento della presenza del destinatario o di persona abilitata al ritiro, senza raccogliere la firma, con successiva immissione dell'invio nella cassetta della corrispondenza dell'abitazione, dell'ufficio o dell'azienda, al piano o in altro luogo, presso il medesimo indirizzo indicato contestualmente dal destinatario o dalla persona abilitata al ritiro. La firma*

è apposta dall'operatore postale sui documenti di consegna in cui è attestata anche la suddetta modalità di recapito". La firma dell'operatore postale ha validità di prova di ricezione del documento e valore di efficacia probatoria, e consente allo spedizioniere di costituire, in maniera autonoma, la prova dell'adempimento della prestazione di consegna. Ovviamente, non mancano denunce di pacchi che risultano consegnati ma mai pervenuti e rispetto ai quali la prova del mancato recapito, non essendo più richiesta la firma del destinatario, risulta estremamente ardua.

Il consiglio può essere quello di chiedere sempre di essere contattati al momento della consegna, oppure, di avvalersi dei *"parcel lockers"* (armadietti automatici) che sono soluzioni di recapito, alternative alla consegna a domicilio, che consentono all'utente di ritirare il pacco autonomamente in ogni momento della giornata. ■

COME ATTIVARE IL SERVIZIO PROMOZIONALE PER IL 2021

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



Mobilità Elettrica

Stato dell'Arte e Sviluppo Sostenibile

Massimo Kolletzek

Consigliere Federmanager Bologna, già Direttore Operativo presso l'Aeroporto di Bologna e docente a contratto presso il Politecnico di Milano di "Sistemi di Trasporto Aereo"

Considerazioni sulla Mobilità: la sostenibilità concretamente e gradualmente attuabile, oltre il business e la semplificazione comunicativa, risultante dall'intervento al convegno online sulla "Mobilità Elettrica, Stato dell'Arte e Sviluppo Sostenibile" del 22 ottobre 2020

Nella comunicazione contemporanea si tende a **banalizzare ogni complessità** e a proporre **verità assolute a fronte di problematiche complesse** che presentano molte variabili e margini di sviluppo molto ampi.

Ciò vale anche per il tema della *mobilità elettrica*, proposta come soluzione ottimale delle criticità derivanti dall'uso delle fonti fossili, ma che, allo stato dell'arte, presenta ancora ampi margini di evoluzione e, soprattutto, se da un lato abbatte le emissioni allo scarico dei mezzi, dall'altro le trasferisce alle centrali di produzione dell'energia elettrica.

La transizione sempre più accelerata verso la mobilità elettrica ha due ordini di motivazioni: una propriamente etica, volta alla riduzione delle emissioni in città, alla *decarbonizzazione* e lotta ai cambiamenti climatici, alla tutela della salute; una di carattere prettamente economico, spinta dal mercato dell'energia, dalla competizione globale nell'*automotive* e dalla legittima ricerca di ritorno dei rilevanti investimenti messi in campo dall'industria per la realizzazione di nuove piattaforme dedicate e di accumulatori sempre più performanti. Tutto ciò indotto anche da

un quadro normativo fortemente orientato, specie in Europa, al settore trasportistico. Si ricordano, a titolo esemplificativo, le Norme europee RDE-Real Driving Emission, e il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC) del dicembre 2019 che rivede al rialzo le stime sui veicoli elettrici e ibridi, fino a **"raggiungere l'obiettivo cumulato di circa 4 milioni di auto elettriche pure al 2030, che se sommate alle auto ibride plug-in, consentirebbero di arrivare a un valore complessivo di circa 6 milioni di auto elettrificate al 2030"**.

Premesso che le fonti più accreditate e affidabili, quali ARPA, Agen-

zia Europea per l'Ambiente, I.E.A. (International Energy Agency), ISPRA, attribuiscono al settore trasporti circa il 25% delle emissioni (si veda fig. 1) e che la CO₂ emessa nell'intera Eurozona costituisce in media l'8% delle emissioni antropiche globali, può essere legittimo chiedersi se non sia opportuna una transizione più graduale e sostenibile verso la mobilità elettrica, al passo con l'evoluzione tecnologica delle batterie, e soprattutto con la quota di energia elettrica da fonte rinnovabile che può essere utilizzata per la ricarica degli accumulatori dei veicoli.

Va sottolineato che tali considera-

Fig. 1 - Emissioni di CO₂ per settore nell'UE





grandi quantità di energia e produzione di inquinanti.

H₂ “blu” e “verde”

Va tuttavia sottolineato che è in corso di sviluppo la **produzione di Idrogeno low-carbon** o **blu** (da re-forming di gas naturale con cattura delle emissioni) e di **Idrogeno da rinnovabili** o **verde** (tramite elettrolisi con energia da fotovoltaico o eolico). In questo settore, promettente per il futuro, il nostro Paese è molto attivo grazie all’impegno di **Eni** ed **Enel**, anche in collaborazione con Snam. Senza entrare nei dettagli, in questa sede ricordiamo che è in corso lo sviluppo di due progetti pilota nazionali con elettrolizzatori da 10 MW per la produzione di Idrogeno verde presso due raffinerie Eni. Altro esempio è il progetto dimostratore Myrte, già installato da Areva ad Ajaccio (Corsica), della potenza di 560 kWp e dal costo di 21 milioni di euro, importo decisamente rilevante in rapporto alla potenza generata. Da **non sottovalutare infine il rischio di esplosione e incendio nello stoccaggio e distribuzione dell’idrogeno**, che, diversamente da altri gas, è instabile potendo reagire con l’ossigeno anche in assenza di innesco.

zioni, come quelle che seguono, non vanno intese come posizione avversa all’elettrificazione della mobilità, che deve restare un obiettivo prioritario di sostenibilità del settore.

Si intende piuttosto porre in evidenza criticità e aspetti spesso volutamente ignorati che, se opportunamente considerati, indicano come allo stato dell’arte l’auto elettrica non possa ancora essere considerata “a emissioni zero” e per la reale sostenibilità sarebbe opportuna una più attenta valutazione dei tempi di transizione.

Le alternative ai carburanti fossili

Prima di entrare nel dettaglio degli sviluppi tecnologici più promettenti che porteranno nel corso del decennio alla reale sostenibilità della mobilità elettrica, appare utile un cenno alle principali alternative ai combustibili fossili, sia pure molto sommario e senza specifici approfondimenti.

I biocarburanti

Come noto, derivano da prodotti di origine vegetale facilmente coltivabili, scarti e rifiuti agricoli, urbani e dell’industria alimentare, alghe e altre biomasse. Risultano per questo vantaggiosi rispetto ai combu-

stibili fossili in termini di bilancio delle emissioni di CO₂, in parte (fino al 65%) riassorbita dalla produzione vegetale da cui si ottengono, oltre ad essere compatibili con i motori termici “tradizionali”. Oggi sono già in parte presenti nei carburanti in commercio. Presentano tuttavia elementi di criticità, quali l’elevato consumo di suolo agricolo, sottratto alle coltivazioni alimentari (salvo le quote derivanti da rifiuti e scarti di produzione). Inoltre l’uso dei biocarburanti non elimina le emissioni locali di inquinanti quali il biossido di carbonio e gli ossidi di azoto.

Idrogeno (H₂) a combustione diretta o a fuel-cell

In entrambi i casi la principale criticità, allo stato attuale, deriva dai metodi di produzione:

- estrazione da combustibili fossili (circa il 98% dell’attuale produzione), quali metano e altri idrocarburi o da gasificazione del carbone, le cui frazioni di carbonio vengono convertite in CO₂;
- elettrolisi, che richiede grandi quantità di energia elettrica, ancora in buona parte generata da fonti fossili, con relative emissioni;
- processi di termolisi, con uso di

La mobilità elettrica oggi e domani

La scelta ottimale e sulla quale si concentrano investimenti e prodotti è dunque quella dei veicoli elettrici, puri o ibridi. Per un approccio informato è tuttavia importante svolgere una serie di considerazioni sulla reale sostenibilità delle attuali (ripeto attuali) tecnologie degli accumulatori, e sul mix di fonti da cui oggi preleviamo l’energia per la ricarica. Va considerata altresì l’evoluzione tecnologica che, nell’arco del prossimo decennio, potrà soddisfare realmente gli obiettivi di sviluppo sostenibile declinati anche dall’*Agenda 2030* dell’ONU.

Fig. 2 - Progressi tecnologici delle batterie agli ioni di litio



Le batterie

Gli attuali accumulatori agli ioni di litio sono in rapida evoluzione e consentono prestazioni crescenti in termini di densità di energia (capacità), autonomia, peso e durata del ciclo di vita utile, grazie anche allo sviluppo della tecnologia a stato solido, che si ritiene possa assicurare un incremento prestazionale fino a oltre 5 volte rispetto alle batterie odierne. Nel giro di pochi anni si è potuto passare ad esempio da autonomia dell'ordine dei 200 km agli odierni oltre 400 km, e si stima che nei prossimi 4-5 anni si raggiungeranno, grazie allo stato solido, autonomie di oltre 700 km (si veda fig. 2).

Va poi aggiunto il non trascurabile aspetto etico: i principali componenti delle attuali batterie (Li, Co, ecc.) sono relativamente rari e quindi la domanda crescente porta a un rapido esaurimento delle scorte minerarie, di cui oggi fanno incetta pochissimi Paesi, Cina in testa. Inoltre è noto che la loro estrazione avviene con uno sfruttamento del lavoro, spesso minorile, a livello pressoché schiavistico, con sottrazione di acqua alle popolazioni. Tutti aspetti superabili con l'introduzione delle **batterie di nuova generazione, a flusso o al grafene**.

Il futuro infatti, nel medio termine, ci riserva evoluzioni ben più attraenti e sostenibili: parliamo

delle batterie a nanoparticelle o a flusso che potranno essere ricaricate semplicemente sostituendo il liquido dell'elettrolita in pochi minuti (come il rifornimento odierno) e non presentano i rischi ad esempio di incendio e folgorazione delle attuali, elevata densità di energia, bassa tossicità, vita tecnica estesa e utilizzabili anche nella propulsione aeronautica (si veda fig. 3).

Altra tecnologia promettente è quella degli accumulatori al grafene o supercondensatori, ancora più sostenibili e basati su una tecnologia sviluppata anche in Italia presso l'IIT (Istituto Italiano di Tecnologia) di Genova, tramite processo di esfoliazione partendo dalla grafite. Non vengono impiegati materiali

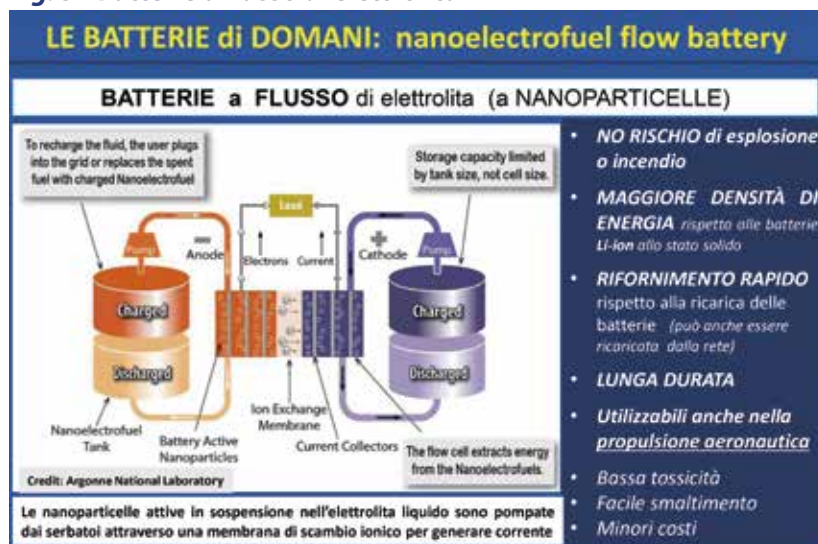
rari, così come produzione e smaltimento si basano su processi ad elevata sostenibilità. I costi sono in questa fase elevati, ma si ritiene che potranno ridursi con la diffusione del sistema (si veda fig. 4).

La produzione elettrica per la ricarica

Il fabbisogno complessivo di energia elettrica non è un problema, in quanto nei Paesi sviluppati la potenza installata è largamente superiore alla potenziale domanda; la vera criticità a oggi sono le fonti che devono essere rinnovabili, altrimenti sarà tutto inutile! Come sostenuto recentemente anche dal Responsabile e-mobility del Gruppo VW.

A titolo di esempio, se in Italia il parco mezzi elettrici coprisse il 5 o il 10% dei veicoli in circolazione (2,5 o 5 milioni di automezzi), la potenza aggiuntiva richiesta, prevalentemente in fascia notturna, sarebbe rispettivamente di circa 7,5 o 15 GigaWatt (ricordiamo che 1GW = 1 milione di kW). Considerato che per il nostro Paese le emissioni specifiche dichiarate da ENEL per il 2019 sono dell'ordine dei 400 grammi CO₂/kWh eq le centrali immetterebbero in atmosfera da 1,16 milioni a 2,30 milioni di TON/anno

Fig. 3 - Batterie a flusso di elettrolita



di CO₂ aggiuntive. Quindi le emissioni si spostano dalle strade alle centrali e, diversamente da quanto si tende a far credere, attualmente l'auto elettrica non è a zero emissioni.

Questi i valori riferiti all'Italia, che si colloca tra i Paesi tendenzialmente virtuosi, con una quota di produzione elettrica da fonti rinnovabili del 35-39%, di cui circa la metà di origine idroelettrica e geotermica (fonte dati GSE e IEA).

Per altri Paesi la situazione è, ovviamente, variabile in relazione alle rispettive quote di rinnovabili e/o nucleare, alcuni esempi:

- La **Germania** ad oggi utilizza ancora una rilevante produzione elettrica derivata dal carbone (oltre il 40%), tuttavia la somma della produzione a emissioni virtualmente nulle risulta superiore grazie alla quota di nucleare, secondo i dati IEA 2018, infatti, il 31% della produzione elettrica proviene da rinnovabili e il 13% da nucleare, per un totale del 44% a zero emissioni. Ciononostante vale la pena ricordare che la Germania risulta essere il solo Paese dell'Eurozona incluso tra i dieci maggiori emettitori mondiali di CO₂ (da fonte IEA al sesto posto sui primi 10).
- La **Francia** è, come noto, il Paese che ancora utilizza prevalentemente il nucleare come fonte di produzione energetica, con una quota del 73% (da report IEA 2018), che sommato al 18% medio da rinnovabili vanta oltre il 90% della generazione elettrica a emissioni nulle. Per la Francia, dunque, un forte incremento della mobilità elettrica rende l'opzione molto più sostenibile rispetto alla maggior parte degli altri Paesi europei.
- Altri stati come la **Polonia** hanno tuttora un utilizzo intensivo del carbone e quindi per questi Paesi le emissioni sono decisamente superiori.

Fig. 4 - Batterie al grafene

A questo punto appare utile analizzare anche le ricadute per l'utente del mezzo elettrico. Considerato che la ricarica da una normale presa di rete domestica assorbe in media 2,3-2,7 kW (da wall box oltre 3 kW) sarebbe consigliabile incrementare la potenza nominale dell'impianto dai 3 kW ad almeno 4,5 kW. Dal punto di vista dei costi di esercizio, a fronte di un ancora troppo elevato costo di acquisto del veicolo, si evidenziano effettivi vantaggi. Infatti il calcolo dei costi kilometrici in soli termini energetici (depurati cioè di componenti quali ammortamento del veicolo, manutenzione ordinaria e straordinaria, ecc.) mostra come a fronte di un costo medio pari a 0,20 €/km per il motore a benzina e 0,15 €/km per il diesel, i costi di ricarica per una vettura elettrica odierna siano compresi tra 0,06 €/km nel caso di ricarica domestica e 0,10 €/km per ricarica da colonnina.

Conclusioni

Per assicurare una transizione sostenibile verso la mobilità elettrica si rende necessario progettare un sistema efficiente, integrato e progressivo, secondo il **principio dell'approccio bilanciato, basato su una pluralità di strategie e**

interventi che singolarmente non possono risolvere le criticità nel breve termine, ma **la cui combinazione consente di ottimizzare gli obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica** per raggiungere il risultato nel medio periodo, in accordo con l'evoluzione tecnologica degli accumulatori e il progressivo incremento delle fonti rinnovabili di ricarica. Per favorire tale percorso si è anche avanzata l'ipotesi di regolamentare la diffusione dell'auto elettrica vincolandone l'acquisto, o la disponibilità in altra forma, alla presenza o all'installazione di un impianto fotovoltaico, con accumulo, da almeno 3kWp di potenza per ogni nuova vettura, col sostegno di una adeguata incentivazione economica da parte dei governi. Non sfugge ovviamente la complessità di una tale iniziativa che troverebbe inevitabili ostacoli sia di tipo normativo e finanziario, sia da parte dei portatori del pur legittimo interesse ad un rapido rientro degli ingenti investimenti impegnati. ■



Articolo **Filo Diretto Dirigenti**



Trasporti a zero emissioni

Francesco Chiesa

In collaborazione con il Comitato Infrastrutture Trasporti Logistica di ALDAI-Federmanager, del quale è componente

Il nuovo governo Draghi avrà come punto cardine della sua attività la destinazione e l'utilizzo dei fondi europei riservati all'Italia all'interno del "Recovery Plan"

La situazione legata alla pandemia sta rallentando la faticosa ripresa economica e la riconversione alla green economy. Grande importanza assume l'impostazione e la gestione della "transizione ecologica", attività per

il cui coordinamento si è ricorso a un super dicastero, presieduto dal prof. Cingolani che, oltre alle prerogative tipicamente ambientali già gestite dal Ministero dell'Ambiente, ha assorbito anche competenze energetiche, già del Ministero dello Sviluppo Economico. Il neoministro sarà quindi l'uomo decisivo per l'utilizzo delle **risorse green** previste dal PNRR, per **procedere con decisione sulla strada della decarbonizzazione**.

Autovetture elettriche ed endotermiche

Nel 2020 i fondamentali della mobilità veicolare privata sono caratterizzati da contrazione: delle vendite di autovetture – sia nella UE (-23,7%) che nei 4 principali mercati continentali, Italia com-

presa (-27,9%) – e dei consumi di combustibili sulla rete nazionale (Benzina -21,2%, Gasolio -15,1%, Gpl -21,2%).

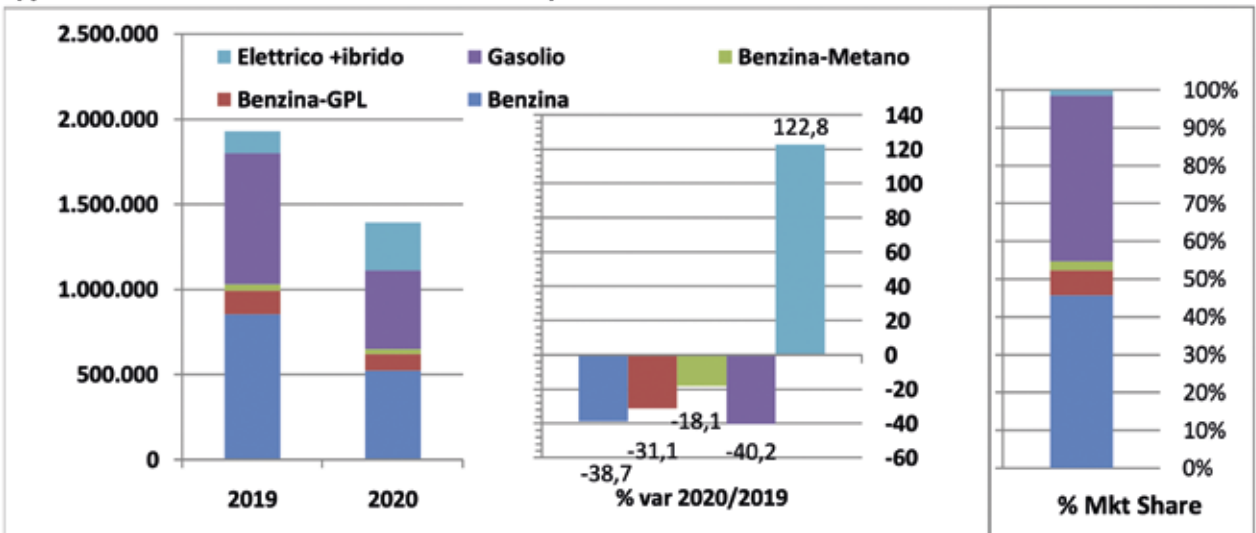
Il gasolio risulta il combustibile più resiliente nonostante la demonizzazione di questa tecnologia tesa a stimolare un crescente interesse per alimentazioni alternative (elettrico) a cui, però, non corrisponde un'offerta di auto coerente con la capacità di spesa della massa degli automobilisti e una situazione delle infrastrutture per la ricarica delle batterie ancora lontana dagli standard minimi accettabili.

Nel 2020 la crescita di auto elettriche/ibride è stata sostenuta (283.269 unità, +122,8% 2020 vs. 2019), nonostante i vincoli imposti alla mobilità urbana e un'offerta di incentivi robusti (con rottama-

Fig. 1

2019-2020 IMMATRICOLAZIONI

(quantità di auto in n° scala a SX e % scala a DX)



Elaborazione su dati UNRAE - 2021

zione, elettrico fino a 10.000 euro e ibrido 6.500 euro) che, per il quadro macroeconomico attuale in rallentamento, ben difficilmente potranno essere ulteriormente mantenuti. Il peso, però, sul parco circolante è poco rilevante (1,6% nel 2020) (fig. 1).

La sfida industriale è l'auto elettrica, connessa, digitale e autonoma. Ma è proprio qui che si fronteggiano due scuole di pensiero: premere sull'acceleratore della mobilità elettrica (come l'americana **Ford** e la britannica **Jaguar Land Rover**) o arrivarci gradualmente (come la tedesca **Volkswagen**, la giapponese **Toyota** e la italo-franco-americana **Stellantis**).

Emissioni di inquinanti atmosferici ad effetto locale

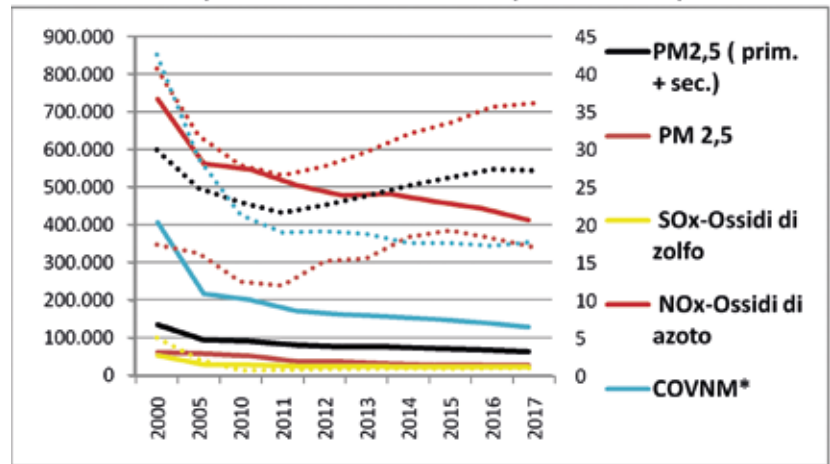
Una significativa riduzione delle emissioni è dovuta alle norme Euro 5 (2010) ed Euro 6 (2016) con l'introduzione di catalizzatori e di filtri per particolato fine; in particolare la Euro 6 è focalizzata sul contenimento degli ossidi di azoto. Le emissioni degli inquinanti sono misurate in appositi centri con prove su rulli che simulano il comportamento su strada del veicolo (fig. 2). Le principali riduzioni riguardano:

- particolato PM 2,5: diminuito del

Fig. 2

Italia ANDAMENTO DELLE EMISSIONI DEI PRINCIPALI INQUINANTI

(linea continua-scala a SX: quantità totali in tonnellate; linea puntata scala a DX: % relativa al parco circolante)



Elaborazione su dati ISPRA

63,7%; le fonti principali sono l'usura di pneumatici, freni e manto stradale (29,5%), gli scarichi dalle marmitte (19,8%), le attività marittime, i veicoli commerciali leggeri e quelli pesanti;

- ossidi di zolfo SO_x: diminuiti del 89,4% grazie alla qualità dei carburanti;
- ossidi di azoto NO_x: il 60% causati dai trasporti su strada, incluse le auto diesel circolanti per un buon 17% (quelle da Euro 6 testate su strada da *Il Sole 24 Ore* contribuiscono per meno dell'1%);

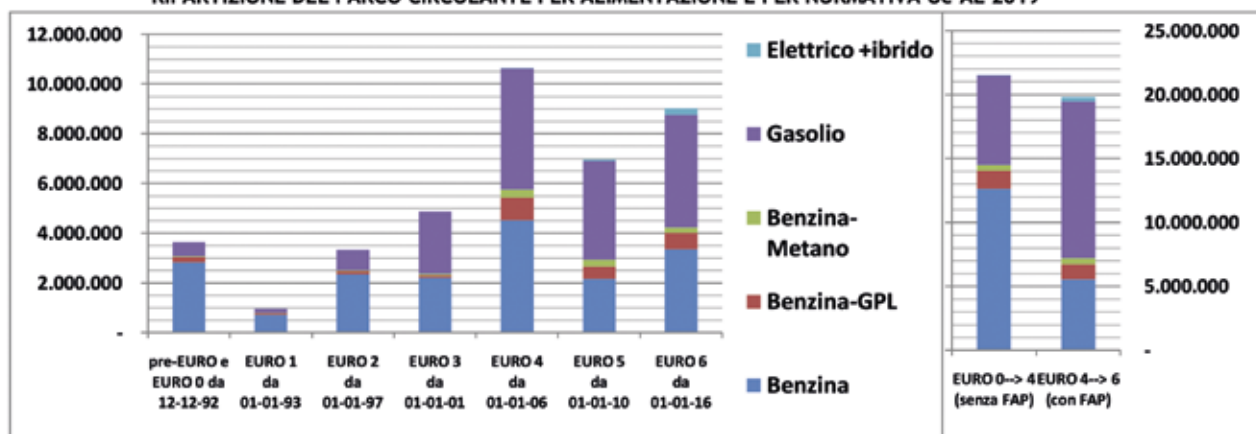
- Composti Organici Volatili Non Metanici (COVNM): diminuiti del 84,5%; le fonti principali sono i ciclomotori, i motocicli e le autovetture non catalizzate.

Nel frattempo, ecco i nuovi motori diesel Euro 6: sono super puliti, ma se ne parla poco ed è incomprensibile come, per svuotare le strade da tutte quelle auto vecchie inquinanti, la loro commercializzazione non venga adeguatamente incoraggiata (fig. 3).

Tutti gli studi scientifici dicono in maniera chiara che dai tubi di sca-

Fig. 3

RIPARTIZIONE DEL PARCO CIRCOLANTE PER ALIMENTAZIONE E PER NORMATIVA Ue AL 2019



Elaborazione su dati ACI-ANFIA



Fig. 4

rico delle moderne vetture diesel Euro 6 escono sostanze inquinanti in quantità talmente basse da non essere significative.

Ricordiamo che l'espressione "tubo di scappamento" è adoperata per indicare l'impatto ambientale di una vettura che è ben più ampio di quanto misurato dal tubo di scarico della marmitta come precedentemente evidenziato per il PM 2.5.

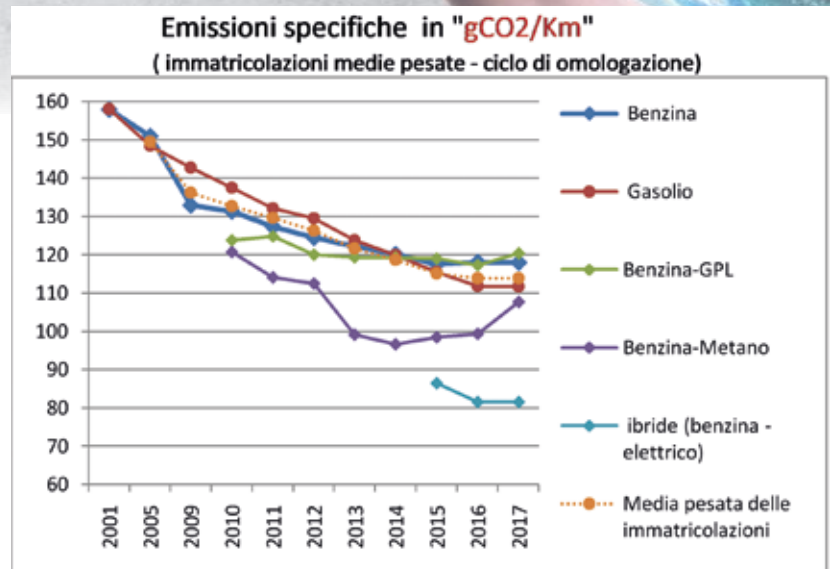
Emissioni di Gas ad effetto serra globale

Nel periodo 1990-2017, le emissioni specifiche di anidride carbonica (CO₂) dalle automobili sono diminuite per i miglioramenti tecnologici dei motori endotermici, associati al forte rinnovo nel parco circolante (fonte ISPRA).

A partire dal 2001, le emissioni di CO₂ delle nuove immatricolazioni risultano in continua contrazione; in particolare, nel 2017 le emissioni di gas serra hanno raggiunto i 113,9 g CO₂/km, livello che ha consentito di superare gli obiettivi stabiliti dall'UE con due anni di anticipo.

Trattasi di consumi rilevati durante il **ciclo di guida standardizzato** nell'ambito delle prove di omologazione del veicolo. Il risultato è stato raggiunto anche grazie alla diffusione di auto alimentate da combustibili alternativi (GPL e Metano) (fig. 4).

Il gasolio ha avuto un ruolo importante nella compressione delle emissioni di CO₂; se confrontiamo le prestazioni di alcune autovetture, tra le più commercializzate in Italia, equivalenti come modelli e comfort di marcia, ma equipaggia-



Elaborazione su dati MATTM-ISPRA

te con motori a benzina o a gasolio, ci renderemo conto di quale sia la differenza nelle emissioni di CO₂. Infatti, se, in un breve viaggio da Milano alla casa di vacanza in Liguria (Rapallo o Alassio), usassimo un'auto diesel di media cilindrata in sostituzione di una analoga a benzina, eviteremo, a seconda del brand, di emettere in atmosfera, da 5 minimo a 16 massimo Kg CO₂ che, nel corso dei 100.000 Km vita autovettura, le emissioni evitate varierebbero tra minimo 1.0 e massimo 3.2 tonnellate CO₂.

Conclusioni

Oggi i combustibili fossili producono circa l'80% della nostra energia e l'86% di tutte le emissioni antropiche di CO₂, oltre 35 miliardi di tonnellate ogni anno, ma la CO₂ potrebbe divenire una "preziosa" materia prima. I processi, per un

suo utilizzo, potrebbero essere:

- simulare la fotosintesi naturale attraverso dei sistemi artificiali, per trasformare CO₂ e acqua in prodotti utili come metanolo, metano e altri idrocarburi, ma l'efficienza di questo processo, oggi, è ancora bassa, troppo per essere competitiva;
- combinare la CO₂ fossile con l'idrogeno, prodotto dall'elettrolisi dell'acqua, utilizzando, però, energia elettrica da fonti rinnovabili; le sostanze ottenute sono veri e propri combustibili (e-fuels). Infatti, gli "e-fuels" possiedono caratteristiche del tutto simili a quelle dei corrispondenti combustibili tradizionali fossili che li rendono compatibili sia con l'esistente infrastruttura di trasporto, distribuzione e stoccaggio, sia con gli attuali sistemi di utilizzo finale. ■

Assemblea 2021 con votazione per referendum

Il perdurare dell'emergenza Covid-19 e le misure restrittive in essere non hanno reso possibile, anche per l'anno 2021, l'organizzazione della tradizionale Assemblea Annuale in presenza.

Pertanto il Consiglio Direttivo ALDAI, come avvenuto l'anno precedente, ha deciso di privilegiare la modalità referendaria prevista dallo Statuto.

Il voto referendario è tuttora in corso e si chiuderà il 24 giugno 2021. Successivamente si svolgerà lo scrutinio, alla presenza del Notaio dott. Benedetto Antonio Elia, del Comitato Elettorale e della Struttura ALDAI.

I Soci sono chiamati a esprimersi, sia in modalità telematica che cartacea (secondo l'indirizzo risultante all'Associazione), per la parte ordinaria sull'approvazione:

- della Relazione annuale e del Bilancio d'esercizio al 31.12.2020;

- della proposta del Consiglio Direttivo ai sensi dell'art. 16 lettera f) in merito all'elezione dei delegati al Congresso Federmanager;

e, per la parte straordinaria, sulle:

- modifiche statutarie

Argomenti inerenti la parte ordinaria

La documentazione relativa al Bilancio 2020 è pubblicata sul numero di maggio 2021 della rivista *Dirigenti Industria* ed è a disposizione presso la sede ALDAI-Federmanager, ampio spazio è dedicato anche alle attività dell'Associazione, delle Commissioni Consultive e dei Gruppi di Lavoro.

Sempre con riferimento alla parte ordinaria, i Soci sono chiamati a esprimersi sulla proposta formulata dal Consiglio Direttivo in merito all'elezione dei delegati al Congresso nazionale Federmanager che sarà a breve convocato dalla Federazione.

Riprendendo le precedenti considerazioni in merito all'emergenza sanitaria, il Consiglio non ha ritenuto

opportuno prevedere un'assemblea in adunanza, con la presenza fisica di centinaia di Soci, per la suddetta elezione. Ha conseguentemente deciso di proporre in via del tutto eccezionale e solo per questa specifica circostanza che l'assemblea si esprima per delegare al Consiglio stesso i propri poteri di cui all'art. 16 lett. g) dello Statuto, da esercitarsi secondo il criterio di seguito indicato:

- il Consiglio Direttivo nominerà delegati al Congresso Federmanager in carica per il triennio 2021-2024 i candidati alle elezioni del Consiglio Direttivo ALDAI 2021 che, all'esito delle votazioni "per referendum" con chiusura 28 maggio 2021, risultino coloro che abbiano ottenuto le maggiori preferenze e ciò fino a concorrenza, separatamente per i Soci in servizio e i Soci in pensione, del numero di delegati da eleggere per l'una e l'altra categoria, applicandosi a tal fine la graduatoria dei voti ricevuti.

- In caso di rinuncia di taluno fra i delegati o sua sopravvenuta impossibilità subentrerà di diritto, nell'ordine, il successivo candidato alle elezioni che abbia ottenuto il maggior numero di preferenze avente il medesimo status.

Parte straordinaria: modifiche statutarie

Da marzo 2020 l'emergenza sanitaria da Covid-19 ha costituito il presupposto di necessità per ricorrere alla modalità telematica per lo svolgimento delle riunioni degli Organi Sociali. Lo stato di emergenza prorogato fino al 31 luglio consente ancora la partecipazione da remoto ma si è ritenuto necessario proporre all'Assemblea l'aggiornamento dello Statuto in modo da poter prevedere, anche per il futuro, la possibilità di convocare riunioni in modalità videoconferenza lasciando al Regolamento la definizione degli aspetti operativi (artt. 15 e 21).

Nell'ambito di tale attività, è anche ricompresa la modifica degli artt. 18 e 25 per un miglior funzionamento degli Organi. ■

L'inserto dedicato al Bilancio di esercizio 2020 è pubblicato sulla rivista di maggio 2021.

La documentazione relativa agli altri punti all'ordine del giorno è allegata alla Convocazione inviata ai Soci o può essere richiesta a: organizzazione@aldai.it



Smart Working: dalla bacchetta magica al Mobility Manager

Si intravede il ritorno alla normalità e le aziende rivedono i processi organizzativi per preparare il percorso di sviluppo sostenibile



E adesso ripartiamo da qui. Negli ultimi 12 mesi lo Smart Working è stato il protagonista assoluto e indiscusso, in suo nome si sono analizzate e ipotizzate prospettive di miglioramento della qualità della vita, è stato identificato come il mezzo per percorrere una strada di non ritorno. Un argomento che è servito a tener banco per molto tempo nei webinar e cavalcato

immediatamente dalle aziende di servizi informatici e non che offrivano la panacea del first aid. Ora però che si intravede il ritorno a una normalità, il defibrillatore sembra non essere più il salvavita, ora è necessario guardare in faccia la realtà e attivarsi se necessario con un intervento a cuore aperto!

Noi italiani, come la Pausini a Los Angeles, che pur vivendo la candidatura agli Oscar come un momen-

to di grande soddisfazione personale, siamo quelli della bacchetta magica in tasca; e come la Laura nazionale ha sperato fino all'ultimo di coronare la sua carriera con quella agognata e inarrivabile statuetta, così, toccando la bacchetta magica, o schioccando le dita, abbiamo pensato che saremmo passati dalla normalità allo Smart Working definitivamente declinato nelle sue forme migliori e personalizzate...

E oggi che l'osservazione si basa su un lasso temporale importante, ci rendiamo conto che lo Smart Working non è la panacea dei nostri mali, che non basta dire lavoro da casa con gli strumenti più efficienti e la più avanzata tecnologia per avere una qualità della vita migliore, nel significato di migliorare la comunità, in questo caso quella lavorativa, dove il manager, il capo, sono persone non meglio formate, non migliori in termini prestazionali, ma COACH. Persone che comprendono, che aiutano, che trasmettono passione e comprensione, che fanno della squadra il loro successo, e che mantengono alta la motivazione in un clima vincente.

Ma ahimè non è da qui che siamo partiti (almeno per la maggior parte)! Infatti, oggi, c'è chi non riesce più a staccare perché tutti lo vogliono e tutti lo cercano a orari impensati, perché è stato sempre bravo, disponibile e risolve i problemi... altri, quelli soddisfatti dallo Smart Working continuano ad apparire per quello che viene loro chiesto durante l'orario lavorativo, non ricevono stimoli e non li danno, si stanno piano piano abbruttendo nella loro condizione di

“isolati” gestendo la giornata lavorativa tra lavoro e famiglia con le priorità del momento, e sono felici anche della sedia scomoda: nessuno (o pochi) hanno anche pensato a far crescere i propri dipendenti a renderli più autonomi nello svolgimento delle attività.

Ma perché queste dinamiche non sono cambiate? Perché i capi non sono cambiati, gli imprenditori credono a un modello organizzativo incompatibile con la fluidità del momento? La loro sensibilità, il loro approccio, è l'organizzazione che è rimasta ferma mentre la pandemia si diffondeva, o la bacchetta magica non ha funzionato?

Come faranno tutte le aziende che hanno “abusato” dello Smart Working a riportare i dipendenti in azienda?

Chi ha abbandonato la grande città ed è tornato al paesello e ha iniziato una nuova modalità di lavoro, sarà disponibile e avrà voglia di tornare alla routine?

Se le aziende, che hanno affrontato con coraggio e determinazione il periodo della pandemia, vorranno tornare alla normalità, crescere, investire, dovranno occuparsi dell'organizzazione, comprendere che la loro bacchetta magica è una

foto panoramica dell'azienda, un “Assessment”, che permette di dare vita al proprio futuro con uno sforzo corale dell'intera azienda, che non sia solo numeri e scadenze, ma un percorso, un piano di ripresa e resilienza per lo sviluppo sostenibile.

Lo Smart Working è un modo di ripensare l'azienda in termini innovativi e l'area organizzativa fa parte integrante dell'innovazione aziendale.

Ecco perché lo Smart Working entra a gran voce in tutti i progetti di Innovazione e Digitalizzazione a partire dal progetto Sviluppo PMI messo a punto in Lombardia. Uno strumento gratuito messo a disposizione da Confindustria Lombardia, Digital Innovation Hub Lombardia, Politecnico di Milano, e Federmanager Lombardia per supportare le aziende del territorio. Un progetto che nasce dalla messa a fattor comune di competenze e necessità per mettere a fuoco un nuovo modo di lavorare che sia agile e fluido e che possa aprire nuove prospettive per l'azienda, per le persone, per la continuità operativa e la crescita.

Non lasciate che le vostre aziende perdano questa opportunità. ■



Lo Smart Working è un modo di ripensare l'azienda in termini innovativi e la parte organizzativa fa parte integrante dell'innovazione aziendale



Il valore del credito

Simone Caraffini

Amministratore Delegato - SiCollection SpA

La crisi generata dal Covid-19 avrà ripercussioni evidenti sulla liquidità delle imprese e bisognerà organizzarsi per gestire in modo efficace i crediti in sofferenza

I testi di finanza aziendale e la prassi di buon management ci insegnano che la gestione del capitale circolante è tra le principali leve di creazione di valore.

Jack Welch, carismatico e controverso CEO di General Electric, negli anni Novanta del secolo scorso dichiarava che le aziende del suo gruppo dovevano tutte lavorare con capitale circolante negativo. Era uno slogan, al limite della provocazione, sulla linea di altri aforismi e motti che Welch conì e che divennero dei mantra per un'intera generazione di manager.

Seppur oggi le parole chiave in cima alle priorità dei manager di tutto il mondo sembrano essere altre, il tema dell'impatto del capitale circolante sulle performance dell'azienda rimane centrale per ogni impresa, per ogni business. Sappiamo che un forte sbilanciamento tra giorni debitori e giorni creditori, tra quanto velocemente un'azienda incassa i pagamenti dai suoi clienti e quanto velocemente paga i suoi fornitori, rimane un indicatore fondamentale del suo stato finanziario, della sua capacità di generare cassa, e in ultima ana-

lisi di competere sul mercato. Una dinamica virtuosa del circolante è per esempio decisiva in settori a relativamente bassa marginalità e relativamente alto capitale impiegato come la grande distribuzione: la velocità con cui i clienti pagano, i.e. al momento in cui portano via la merce alle casse, è nettamente più alta della velocità con cui vengono pagate le fatture ai fornitori, i.e. decine di giorni, con ricadute molto importanti (e positive!) sulla sostenibilità di un business che è sotto forte pressione sui prezzi di vendita.

Stiamo parlando di un tema veramente trasversale a tutti i settori economici, un tema che ovviamente si rivela nella sua acuta drammaticità nelle cosiddetta "industria del credito", ovvero in quei settori dove il *core business* è proprio quello di affidare a un soggetto, sia esso privato cittadino o azienda, dei beni finanziari per consentirgli di svolgere la propria attività economica o di avere accesso a beni e servizi altrimenti non disponibili.

Perché parliamo di acuta drammaticità? Perché la dinamica dei cicli economici negli ultimi 20 anni (ma non cambierebbe molto se prendessimo un periodo di osservazione più lungo) si manifesta attraverso crisi che sono sempre e inevitabilmente anche crisi del credito, o perché hanno nell'attività di concessione del credito le loro cause fondamentali (si pensi alla crisi causata dai *subprime home-loan mortgages* iniziata nel 2008 negli Stati Uniti, la cosiddetta "crisi Lehman"), o perché sullo stesso credito vanno ad impattare pesantemente. Si pensi, per stare alla cronaca

odierna, alla crisi economica causata dalla pandemia che porterà a un forte aumento dei crediti deteriorati.

Per guardare a qualche numero, limitandoci all'Italia, il deflagrare della crisi Lehman generò nel sistema bancario italiano un'onda lunga di crediti non esigibili: il loro ammontare complessivo passò da 84 miliardi di euro nel 2008 (valore fino ad allora considerato "fisiologico", seppur non particolarmente virtuoso) a **341 miliardi di euro nel 2015**, una crescita media annua del 22% per ben 8 anni. Questo portò con sé una delle più profonde e persistenti crisi che l'economia italiana avesse mai conosciuto. Limitandoci al settore finanziario, un numero importante di banche si trovò nelle condizioni di non poter più operare sul mercato, lo Stato dovette intervenire con misure straordinarie per evitare non solo pesanti ricadute occupazionali, ma anche per tutelare chi a queste banche aveva dato fiducia, affidandovi i propri risparmi. L'enorme ondata di crediti non esigibili, che presto tutti presero a chiamare NPL (*Non Performing Loans*), nel giro di qualche anno fu smaltita scendendo a 135 mld di euro nel 2019, con la stima di un ulteriore leggero calo nel 2020 (i numeri ufficiali sono in corso di elaborazione).

L'entità e la velocità con cui questa ondata di NPL fu smaltita merita ora qualche riflessione. Si può affermare, senza il timore di incorrere in eccessive generalizzazioni, che dietro ogni credito che viene concesso c'è sempre una realtà umana molto concreta. L'Articolo 47 della nostra Costituzione si erge

giustamente a tutela del cittadino affermando che *“la Repubblica [...] disciplina, coordina e controlla l'esercizio del credito”*, ricordandoci che con il ricorso al credito il cittadino (nome generico che potremmo declinare in madre o padre di famiglia, imprenditore, manager, professionista) mette in gioco una parte grande o piccola, ma mai irrilevante, della propria esistenza. E proprio per questo chi, dall'altra parte, il credito lo concede, svolge una funzione di fondamentale importanza per la collettività. Ecco quindi che dietro un credito diventato non esigibile, cioè quello in cui il debitore ha perso la sua capacità di portarlo ad estinzione, c'è sempre una storia di aspettative deluse, progetti non realizzati, potremmo dire fallimenti, non restringendo il significato di questa parola solo alla sua dimensione giuridica. Temi che ogni creditore ben conosce.

Nello scorso decennio si assistette a una vera e propria esplosione di queste situazioni. L'intrinseca complessità combinata con l'enorme volume di masse da gestire diede, a partire dal 2008, un forte impulso ad aziende che avevano come prima missione il recupero del credito deteriorato: quello che fino ad allora era svolto internamente dalle stesse banche, o affidato a studi professionali o studi legali, divenne il *core business* di aziende nate proprio per questo fine. Il fenomeno fu accentuato dal fatto che molte banche ebbero la necessità, pena la loro stessa sopravvivenza, di alleggerire rapidamente i propri bilanci dai

crediti non esigibili vendendoli ad acquirenti che, nella maggior parte dei casi, erano investitori finanziari privi di una propria “macchina operativa” finalizzata al recupero. Gli investitori stessi favorirono la nascita e la crescita di operatori specializzati, in alcuni casi entrando direttamente nel loro capitale. Oggi in Italia le aziende attive nella tutela del credito sono circa 1.000, e sviluppano ricavi complessivi per circa **1.400 milioni di euro, con una crescita media annua di oltre il 20% dal 2015 al 2019**. Un settore quindi in forte sviluppo e che continuerà nei prossimi anni, probabilmente anche attraverso un consolidamento degli operatori più piccoli. I servizi offerti vanno dal rintraccio del debitore (nel caso le informazioni anagrafiche in possesso del creditore non siano aggiornate), ai tentativi di recupero attraverso operatori telefonici spediti,

all'incontro col debitore attraverso procuratori domiciliari; in caso di esiti negativi dalle precedenti attività, viene attivato il recupero per via giudiziale, attraverso una lettera di diffida, seguita dal deposito di un decreto ingiuntivo, a cui può seguire un pignoramento. Senza entrare nei dettagli di tutti i servizi offerti, possiamo affermare che qualsiasi creditore trova oggi in queste aziende la proposta di servizio più adeguato per le sue esigenze di tutela e recupero. Offerta che non si limita ai bisogni delle società finanziarie (banche in primis), ma serve tutte le esigenze delle società industriali e di servizi, che, con i loro crediti commerciali, pesano oggi complessivamente più di un terzo dei volumi totali delle aziende di tutela del credito. Una virtuosa gestione dei crediti rimane un'importante leva di creazione di valore per qualsiasi azienda, in qualunque settore. In Italia esiste un'offerta di servizi altamente professionalizzati per perseguirla. Un'opportunità da sfruttare. ■



Il tesoro nascosto

Opinioni dai Webinar CIDA "Equità Fiscale"

Giovanni Caraffini, Pasquale Ceruzzi, Lidano De Cesari, Giorgio De Varda, Paolo Zanella

Non siamo i soli a dedicare tempo ed energie alla fiscalità italiana, in particolare perché questa rappresenta un punto nodale della nostra organizzazione sociale di cui è al contempo la base materiale ed etica.

Se questo è assolutamente vero per qualsiasi società, lo è in particolare per la nostra, notoriamente campione europeo di violazioni e devianze dalle regole fiscali, al punto da costringere persino il Presidente della Repubblica Mattarella a dichiarare apertamente che **"Chi evade ed elude, in realtà, approfitta delle tasse degli altri"**.

Di fatto, l'esistenza contemporanea di certezza dell'impunità, im-

pianto normativo inadeguato e insufficienze della Pubblica Amministrazione hanno addirittura contribuito a far sì che intere aree economiche sfuggano alla conoscenza ufficiale; sono definite con l'acronimo NOE (*Non Observed Economy*) e sono stimate corrispondere a circa 200 miliardi di PIL: in pratica, **un ottavo del PIL italiano sfugge a ogni serio controllo** e dovrebbe farci ulteriormente riflettere (tutti, incluso il legislatore) come **la sua necessaria implicazione sia il sovraccarico fiscale sui ceti produttivi**, tanto da portare Nicola Benedizione (Consigliere delle Corti dei Conti) a dichiarare **"l'IRPEF è divenuta l'imposta sui redditi da lavoro e da pensione con evidenti**

effetti distorsivi..." (webinar Cida 11/2020).

I dati fondamentali, per di più, non mostrano, come desidereremmo, una rapida evoluzione in senso positivo, e il quadro degli ultimi anni riportato in *tabella 1* (fonte: Rapporto Contrasto Evasione/NADEF 2020) mostra una situazione statica con miglioramenti assolutamente troppo lenti (e gli Anni Horribili 2020 e 2021 non potranno certo vedere un progresso...).

Questo **"Non è il Paese che vorremmo"** (Del Vecchio; CIDA 11/2020)... non lo è perché sono troppo numerosi i concittadini che approfittano della situazione, non lo è perché sono fin troppo visibili le evidenze di ricchezza

Tabella 1: tax gap per tipo di tributo (milioni di euro)

Tipologia di tributo	2013	2014	2015	2016	2017	2018**
IRPEF lavoro dipendente (irregolare)	3.975	3.964	4.204	4.103	4.338	N.D.
IRPEF lavoro autonomo e impresa	30.175	31.594	32.182	33.949	32.303	31.647
Addizionali locali IRPEF (lavoro dipendente)	643	715	780	768	799	N.D.
IRES	10.437	9.731	8.015	9.013	9.007	8.915
IVA	34.918	36.776	35.887	35.458	36.801	33.322
IRAP	8.383	8.063	5.485	4.992	5.226	5.069
LOCAZIONI	760	754	1.275	767	729	693
CANONE RAI	942	977	1.008	240	225	239
ACCISE sui prodotti energetici	1.169	1.306	1.430	1.611	2.077	1.490
IMU	5.160	5.140	5.113	4.989	4.872	4.869
TASI	N.D.	N.D.	N.D.	251	247	266
Totale entrate tributarie (al netto della TASI)	96.562	99.019	95.378	95.889	96.376	N.D.
Entrate contributive carico lavoratore	2.362	2.586	2.784	2.764	2.928	N.D.
Entrate contributive carico datore di lavoro	7.659	8.428	8.516	8.119	8.804	N.D.
Totale al netto di TASI	106.583	110.033	106.678	106.772	108.108	N.D.

(*) Tax gap, come divario tra gettito teorico e gettito effettivo; (**) provvisorio alla pubblicazione

FONTE: Documento di Economia e Finanza 2020 - Nota di Aggiornamento



non giustificate dai redditi ufficiali, non lo è perché esistono da decenni situazioni assolutamente vergognose come la Propensione ad evasione IRPEF del lavoro autonomo quasi al **70%**, **settanta** (non sette...) (tabella 2 ancora da allegato NADEF 2020), non lo è perché sono troppe le testimonianze di disordine etico nella spesa... **“Spendere di più per gli animali da compagnia che per i figli ne è un chiaro indizio”** (Davide Giacalone, webinar CIDA 11/2020) non lo è per le assurde difficoltà che gli onesti trovano nel compiere il proprio dovere... **350 pagine di istruzioni sono assolutamente troppe per una normale dichiarazione IRPEF**, non lo è se compiere il proprio dovere comporta il pagamento di uno specialista,

in pratica un'ulteriore imposta per pagare un'imposta – quando persino lo specialista (R. Alemanno, Presidente dell'Istituto Italiano dei Tributaristi) dichiara apertamente **“voglio essere il consulente che ottimizza la gestione e non il compilatore...”**. La riprovazione degli evasori non è infrequente, ma è molto opportuno il rilievo fatto ancora da Alemanno **“chi evade rappresenta metà del problema, essendo l'altra metà rappresentata da chi gli permette di evadere”**, perché l'esistenza di un contribuente onesto dipende essenzialmente dal suo rapporto con l'Autorità e un'Agenzia incapace di realizzare pienamente una funzione di controllo è il presupposto dell'impunità probabile e l'incentivo a correre il

rischio... rischio che viene ulteriormente ridotto data la relativa inefficienza delle agenzie governative nella riscossione; come riportato con chiarezza da Sara Zaccaria (Dirigente pubblico): su 1.000 (mille) miliardi di Ruoli del periodo 2000-2019... **l'incasso si è limitato a 133 miliardi**; accertamenti impugnati, tempi lunghi, fuga dai pagamenti anche quando chiaramente dovuti, fanno pensare a meccanismi che debbono essere messi a punto anche nelle fasi precedenti a quelle finali e che nella professionalità complessiva dell'Agenzia debba al più presto essere consolidato il concetto fondamentale e cioè che **l'azione fiscale è finalizzata all'incasso**. Resta in ogni caso fondamentale la semplice opinione di Piergiorgio

Tabella 2: propensione al gap per tributo - evoluzione 2013/2018

Tipologia di imposta	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
IRPEF lavoro dipendente	3,0%	3,0%	2,9%	2,8%	2,9%	N.D.
IRPEF lavoro autonomo e impresa	66,5%	67,6%	67,8%	68,0%	69,9%	66,8%
Addizionali IRPEF dipendenti	6,6%	7,1%	7,3%	7,1%	7,3%	N.D.
IRES	30,4%	28,0%	22,6%	24,2%	24,6%	23,9%
IVA	27,2%	27,9%	27,1%	26,5%	27,2%	24,0%
IRAP	22,7%	22,2%	20,1%	18,9%	19,2%	18,9%
LOCAZIONI	9,1%	9,1%	14,8%	9,4%	8,8%	8,4%
CANONE RAI	34,4%	35,6%	36,6%	9,9%	10,3%	10,8%
ACCISE sui prodotti energetici	6,2%	6,9%	7,5%	8,4%	10,7%	7,7%
IMU	27,0%	26,9%	26,5%	26,3%	25,8%	25,8%
TASI	N.D.	N.D.	N.D.	26,9%	26,5%	26,2%
Totale al netto di lavoro dipendente e TASI	31,3%	31,6%	30,9%	30,8%	31,0%	28,9%

(*) Propensione all'inadempimento dei contribuenti, dato dal rapporto tra l'ammontare del tax gap e il gettito teorico

FONTE: Documento di Economia e Finanza 2020: Nota di aggiornamento

gio Valente, Presidente CFE Tax Advisers Europe *"L'evasione? Basta alzarsi e andare a prenderla"*, e l'altrettanto semplice indicazione di Giorgio de Varda (ALDAI) *"i dati ci sono; basta andare a prenderli"*... Si apre qui un ampio discorso su professionalità e sistemi informativi (possibile oggetto di una futura indagine); resta il fatto che sono i due pilastri delle azioni assolutamente necessarie per farci diventare un Paese normale.

Pilastri indispensabili anche al principale dramma italiano, l'evasione dell'IVA (33 miliardi ultimo dato) e le sue connessioni, evasione IRPEF, lavoro nero e grigio ed evasione contributiva: dobbiamo ricordare con chiarezza che corrispondono ad almeno 200 (duecento) miliardi di economia (12-13% del PIL) imboscati, miliardi per bonificare i quali non può bastare la semplice azione repressiva, in particolare va tenuta presente la complessità della nostra realtà, alla base del problema IVA si pongono infatti tre differenti ambiti:

1. l'evasione "maliziosa": partendo da aziende o importatori immacolati si arriva ad un universo complesso di rivenditori, installatori, professioni varie incluse le mediche, artigiani, trasformatori... in questi passaggi, prodotti e fatture letteralmente spariscono (in tutto o in parte); oltre l'azione repressiva saranno necessarie azioni complesse e si dovranno includere nuove professionalità per poter incidere significativamente (prospettiva e profilazione di intere filiere produttive e le attività connesse al PNRR potrebbero portarci una miniera di informazioni... se le informazioni saranno ben rilevate e organizzate).

2. l'evasione dovuta alle piccole dimensioni aziendali; dopo la Grecia, l'Italia è di gran lunga il Paese

europeo con il maggior numero di piccoli imprenditori (Self Employed Persons nel linguaggio EU), come ben sottolineato da Carlo Cottarelli; questa, in tutti i Paesi del mondo, è una condizione molto favorevole all'evasione; resta però il fatto che se essa corrisponde a circa il 25-30% di evasione nei Paesi nordici e al 50% negli Stati Uniti, nel nostro caso è valutabile al 70% (in *tabella 1* è riportata la stima di MEF di quasi 32 miliardi IRPEF evasi dal lavoro autonomo contro un incasso di 10 miliardi); troppo, non possiamo rassegnarci e pensare che si tratti di *"Mission Impossible"*; sicuramente va affrontato con molta energia, ma il problema va segmentato separando i puri evasori dall'influenza delle culture: le difficoltà di molti a capire le opportunità del lavorare in rete, a fondersi per cercare economie di scala, consorziarsi per avere le masse critiche necessarie alla commercializzazione in ambiti anche molto vasti, approfittare degli stimoli forniti dalla digitalizzazione e dai temi indotti dal cambiamento climatico... in altre parole abbandonare la dimensione provinciale, non vedere concorrenti e fisco come nemici e imparare a vedersi come parte di una socialità (tra l'altro ormai sovranazionale), ovviamente con il corollario di un fisco "amichevole" che collabori e aiuti.

Allo stesso tempo non va dimenticato che certi settori di piccola industria, turismo e artigianato italiani (in particolare nell'agroalimentare ma non solo) sono depositari di competenze, conoscenze e cultura potenzialmente molto competitive anche in un quadro sovranazionale, in riferimento al quale andranno aiutati, incluso ovviamente l'accesso al credito (compresa la microfinanza).

Resta il problema dimensione aziendale, sia per le professioni classiche (l'idraulico e l'elettricista ad esempio), sia per le nuove (con-

sulenze, informatica, comunicazione...); le uniche medicine sono anche qui aggregazione o alleanze (ancora consorziarsi); è vero che si diventa più controllabili (anche dal fisco) ma è altrettanto vero che questa è la strada per una maggiore penetrazione di mercato e garanzia di "vita più lunga", in due parole essere titolari di un business più "robusto".

3. l'evasione della disperazione: questo è forse il lato più pesante e difficile da risolvere, anche perché si tratta di entità spesso non competitive e anti-economiche, il cui principale supporto finanziario alla sopravvivenza è proprio la somma di tutte le evasioni; di più, sono basate spesso su personale non qualificato e difficilmente riqualificabile. Abbiamo il dovere di aiutare, ma senza dimenticare come ci occorra al più presto una politica di **programmazione economica "strategica"** e **non "elettoralistica"**, dove sussidi e finanziamenti siano indirizzati sulla base di scelte precise sul nostro futuro economico e finalizzate alla creazione di ricchezza, cultura e civismo.

L'evasione della disperazione ci costringe a immaginare all'interno della visione **l'Italia che vorremo** quale possa essere il futuro del **lavoro** e dei **redditi**: come chiaramente indicato da Mantovani (Presidente CIDA), non dobbiamo puntare a un **futuro low cost** (quello dell'incertezza e della disperazione)... le nostre retribuzioni sono troppo più basse degli standard europei e penalizzano, in particolare, le professioni più qualificate (emigrazione dei cervelli)... come ben sottolineato da Giovanni Sifoni (Presidente del Team Direttivo della Banca D'Italia) **"con questa IRPEF il lavoro qualificato è appesantito e costa troppo..."**, dobbiamo far crescere e di molto, un lavoro professionale e ricco, che sia **ben pagato e ragionevolmente tassato**. ■

Alla scuola di “Recovery...”

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer-Federmanager

Miglioramenti significativi della vita economica e sociale di un Paese possono determinarsi solo attraverso investimenti nelle Riforme istituzionali e nelle infrastrutture fisiche e virtuali, i cui effetti positivi sono riscontrabili sul lungo termine. Il nuovo libro di Barack Obama ci porta a riflettere sull'attualità e ci conferma nel convincimento della contemporaneità della storia

La crisi degli anni Trenta

L'autore ci racconta che, appena insediatosi alla Casa Bianca, il 20 gennaio 2009, come 44° Presidente USA, si trovò a gestire la crisi più scottante sul piano economico e finanziario, dopo quella, altrettanto grave che, negli anni Trenta del secolo scorso, aveva colpito l'America. Una crisi che culminò, come è noto, nel cosiddetto “Black Tuesday” (29 ottobre 1929); fu determinata da operazioni bancarie che avevano favorito scelte azzardose e comportamenti illeciti. Si era allargata con velocità e modalità paragonabili alla diffusione di un “virus”, con devastanti intrecci ed eventi che l'Europa, e poi il mondo, furono costretti a patire: la salita al potere del nazismo, la saldatura col fascismo e la svolta bellica, le deportazioni, le colonizzazioni, la guerra civile spagnola, ecc. Al culmine della “Grande Depressione”, l'allora Presidente USA, Franklin Delano Roosevelt (1933-1945), nel discorso d'insediamento alla Casa Bianca (4 marzo 1933), metteva sotto accusa le attività dei banchieri privi di scrupoli. Dette il via all’“Emergency Banking Act” e seguenti, al “National Industrial Recovery Act” per il rilancio industriale. Nel complesso: una nuova arte del governare. Lo Stato entrava nell'economia, operando come meccanismo regolatore, e anche per scongiurare frequenti tensioni sociali. Un vasto pro-



gramma politico innovativo noto come *New Deal*.

La lezione del New Deal

Analizza e valuta le soluzioni date alla crisi degli anni '30, Obama, quando deve decidere quali misure adottare per fronteggiare la crisi dei mutui immobiliari (cosiddetta crisi dei “subprime”) scoppiata nel 2008. Un enorme mercato che, come “un castello di carte [aspettava] solo di crollare”. Il sistema finanziario stava trascinando a fondo l'economia americana, con ripercussioni disastrose nel mondo intero. Spiega, pertanto, che senza “un intervento rapido e aggressivo da parte del governo federale, le probabilità di una seconda Grande depressione erano circa una su tre”.

Prende in esame gli effetti del *New Deal* del Presidente F.D. Roosevelt: avevano avuto “il merito di impedire che le cose prendessero una piega tragica”. Col suo staff Obama apprende la lezione. L'idea di Roosevelt “era quella di pompare liquidità nell'economia fino a quando gli ingranaggi non ricominciavano a girare”. Con questo spirito vara l’“American Recovery and Reinvestment Act” (abbrev. “Recovery Act”, risorse per 800 miliardi di dollari). E, con altre misure (es. Riforma sanitaria), avvia un corposo programma economico e sociale inteso a fronteggiare la crisi. Risponde così anche alle promesse fatte durante le primarie e la campagna elettorale; coglie anche l'aspirazione e le esigenze di molti popoli del mondo. Come strumento utile a fronteggiare la crisi dei “subprime” ormai divenuta globale, suggerisce anche agli altri Paesi di adottare politiche affini a quelle del “Recovery Act”. Il suggerimento voleva essere anche l'occasione per stringere collaborazioni multilaterali e trovare insieme soluzioni a problemi planetari: ambiente, pace, diritti fondamentali dei popoli e dei singoli.

Opposizioni e incomprensioni

Dall'ampio programma varato e da alcuni risultati più immediati ottenuti, era lecito attendersi una sufficiente soddisfazione collettiva. Ma non fu così. La crisi piuttosto che

“ristabilire una comunanza di intenti o un qualche grado di fiducia nella capacità del governo, aveva anche incattivito le persone; le aveva rese più timorose, accrescendo la convinzione che tutto fosse combinato”. Continuarono, implacabili, gli attacchi degli oppositori politici. Con ampia copertura mediatica.

L'anatra zoppa

Infine, gli oppositori politici fecero prevalere le loro tesi, argomentando che l'economia nazionale era giunta a un'esasperante fase di stallo. Il Partito Repubblicano prevalse alle elezioni di medio termine del 2010: pieno controllo della Camera dei Rappresentanti, aumento del numero dei seggi al Senato. Una grande sconfitta per i democratici. Obama, per la seconda parte del primo mandato, dovette governare come “Presidente dimezzato” (in gergo *“lame duck”*, “anatra zoppa”). Le attese di soluzioni immediate sembravano essere state deluse. Solo sul lungo termine, infatti, le iniziative politiche e le riforme avrebbero dimostrato tutta la loro efficacia. Pertanto Obama commenta: *«Per quanto mi riguardava, le elezioni (quelle di metà mandato, n.d.r.) non dimostravano che il nostro programma era sbagliato. Provavano solo che – per mancanza di talento, astuzia, fascino o fortuna – non ero riuscito a mobilitare la nazione per ciò che sapevo essere giusto, come aveva fatto un tempo Franklin Delano Roosevelt. E questo, dal mio punto di vista, era una colpa»* (p. 681). In verità anche a Roosevelt non era andata tanto bene, se il suo partito con un forte margine di successo all'elezione 1936, dovette subire successivamente una sonora batosta in conseguenza della recessione del 1937-1938, ma anche per le critiche che subì l'*“Emergency Banking Act”*.

A fronte delle attese nazionalizzazioni delle banche, ai critici del tempo, sembrava che la legge fos-

se stata scritta dai banchieri stessi. Economisti di peso attribuiscono la sconfitta anche all'eccessiva prudenza delle politiche adottate. In effetti il New Deal trovò l'atteso successo solo sul lungo termine. Una riflessione che vale anche da autorevole richiamo, come “pietra d'inciampo” per gli operatori della politica. Che facciano ben comprendere il senso dei provvedimenti che si mettono in campo, gli obiettivi, i tempi di preparazione, le pratiche di attuazione; valutino le aspettative suscitate che poi non siano deluse.

La visione di lungo termine

Quanto fin qui scritto non ha la pretesa di una recensione del libro di Barack Obama. Questo avrebbe richiesto un'esposizione, sia pure breve, sulla sua nascita (e relative polemiche strumentali), sui capitoli che raccontano cronologicamente la vita familiare e l'ascesa politica, da senatore dell'Illinois a Presidente degli Stati Uniti d'America, fino alla prima metà del primo mandato (due mandati: 20 gennaio 2009/20 gennaio 2017). Successi e insuccessi, errori e fatiche. È un'autobiografia che è anche storia; e, in quanto storia, è storia contemporanea che ci coinvolge, per le riflessioni che stimola sui tempi che stiamo vivendo, per i parallelismi tra vicende passate e presenti. Storia che si fa insegnamento.

I nostri riferimenti sono più limitati. Riguardano particolarmente, come si è detto, l'attivazione di massicci stimoli finanziari e fiscali per fronteggiare la crisi e per far ripartire l'economia (vedi cap. *“La buona battaglia”* p. 387). Sono gli aspetti che possono valere come esempi, anche per Governi e forze politiche che operano attualmente; e possono valere come riferimento, ai fini della strategia comunicativa. Per dire con la dovuta chiarezza e onestà di pensiero che non esistono soluzioni semplici, rapide, per

situazioni complesse come quelle indotte, ad esempio da crisi economiche, finanziarie, ecc., o come quella attuale: una crisi da virus, diffusa, di proporzioni planetarie.

E qui vale la pena ricordare i tentativi svolti da Obama, d'intesa tra USA e UE, negli anni 2009-2010. L'UE era il miglior partner economico degli USA, i rispettivi mercati finanziari andavano di pari passo. Ma le difficoltà economiche e finanziarie, soprattutto dei Paesi europei periferici (Irlanda, Portogallo, Grecia, Italia e Spagna) condizionavano la ripresa complessiva. Il governo Usa consigliava di varare, come detto, incentivi somiglianti a quelli varati in America per fronteggiare la crisi scoppiata con i *“subprime”* e dilagata anche in Europa. Un'intuizione i cui precedenti storici possiamo riferirli all'*“European Recovery Program”*, (ERP) detto anche *“Piano Marshall”* (1947) con l'obiettivo di rendere concrete le politiche di reciproci vantaggi economici e finanziari, in riparazione dei danni prodotti dalla guerra. Ma i principali protagonisti della politica comunitaria (Germania, Francia) non manifestarono *“il benché minimo entusiasmo”* verso misure somiglianti al *“Recovery Act”* adottato da Obama. Perché mai questa scarsa disponibilità a un'attiva collaborazione? Una tale scelta, certo, avrebbe reso evidente ai loro elettori *“le implicite conseguenze dell'integrazione europea – il fatto che i loro destini economici fossero ormai legati, nel bene e nel male...”* e Obama ne conclude che, forse, *“la cosa avrebbe potuto non essere accolta con favore”*. Scelte di politiche interne, elettorali, dunque. Reticenze che, come è noto, hanno determinato conseguenze disastrose, ancora non del tutto risolte.

Un salto di qualità

Finalmente l'UE ora ha appreso la lezione. A fronte della crisi in atto, ha deciso un'emissione comune di

bond con debito a carico del bilancio comunitario [(Recovery Fund, o Next Generation EU, (NGEU)). È il salto di qualità della politica di bilancio dell'UE ed è anche un passaggio importante per una nuova UE verso l'integrazione. Come spiegano gli esperti del settore: i fondi raccolti serviranno per stabilizzare il ciclo economico su breve termine, ma soprattutto per investimenti con una visione declinata al futuro, che significa investimenti nelle Riforme istituzionali e nelle infrastrutture fisiche e virtuali, i cui effetti positivi, però, saranno riscontrabili sul lungo termine. Nel frattempo si potranno avere miglioramenti intermedi, progressivi. I destinatari sono quelli cui abbiamo il dovere di consegnare un mondo migliore, sono le future generazioni. Utilizziamo le parole dette nell'intervista rilasciata alla rivista francese "Paris Match" (03/12/2020) dall'autore del libro di cui abbiamo parlato in questo articolo. Diceva il Presidente Obama: "la mia missione, io l'ho concepita pensando alla prossima generazione".

La prossima generazione europea, dunque, "Next Generation EU", è l'obiettivo già definito nel titolo dello strumento finanziario europeo. Nello stesso ambito si colloca



Che non sia freddo e spietato, in cui il forte depreda il debole; che sia il luogo dove non aggrediamo più chi non conosciamo. Un mondo migliore. È la speranza per il domani dei nostri figli e nipoti. È la promessa che possiamo fare alle prossime generazioni.

Sono questi i sentimenti e le riflessioni che ti sollecita la lettura di "Una terra promessa", il libro di Barack Obama, pubblicato in lingua italiana da Garzanti Editore, 2020. (Titolo originale: "A Promised Land").

il "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" (PNRR), il piano italiano contenente il pacchetto complessivo d'interventi per una spesa di 222 miliardi. Spesa formata da 191,4 miliardi provenienti dal NGEU vero e proprio (138,5 per nuovi progetti e 53 per sostituire coperture di progetti già in essere), dall'altro 30,06 provenienti dal Fondo complementare alimentato con lo scostamento di bilancio in cui dovranno confluire i progetti "esclusi" dal Piano (per dettagli vedi tabella in fondo pagina). A questi finanziamenti si aggiungeranno ulteriori 26 miliardi da destinare alla realizzazione

di opere specifiche: Ferrovie Alta Velocità Salerno-Reggio Calabria; attraversamento di Vicenza relativo alla linea ad Alta Velocità Milano-Venezia e reintegro delle risorse del Fondo sviluppo e coesione, utilizzate nell'ambito del dispositivo europeo per il potenziamento dei progetti ivi previsti per 15,5 miliardi. Una previsione di spesa per un totale di 248 miliardi. A tali risorse, si aggiungono poi quelle rese disponibili dal programma REACT-EU (Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe) che verranno spese negli anni 2021-2023. ■

LE 6 MISSIONI DEL PIANO ITALIANO "NEXT GENERATION EU" CON AGGIUNTA DI OPERE INFRASTRUTTURALI NON INCLUSE NEL PIANO (TOTALE 222 MILIARDI DI EURO)	MILIARDI DI EURO
1. DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE, COMPETITIVITÀ, CULTURA di cui 40,7 miliardi dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza e 8,5 miliardi dal Fondo finanziato attraverso lo scostamento pluriennale di bilancio (Consiglio dei Ministri 15 aprile 2021)	49,2
2. RIVOLUZIONE VERDE E TRANSIZIONE ECOLOGICA di cui 59,3 miliardi dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza e 9,3 miliardi dal Fondo	68,6
3. INFRASTRUTTURE PER UNA MOBILITÀ SOSTENIBILE di cui 25,1 miliardi dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza e 6,3 miliardi dal Fondo	31,4
4. ISTRUZIONE E RICERCA di cui 30,9 miliardi dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza e 1 miliardo dal Fondo	31,9
5. INCLUSIONE E COESIONE di cui 19,8 miliardi dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza e 2,6 miliardi dal Fondo	22,4
6. SALUTE di cui 15,6 miliardi dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza e 2,9 miliardi dal Fondo	18,5

“SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

Creare un ponte che metta in collegamento risparmio privato ed economia reale

È questo l'obiettivo di Banca Generali per un 2021 nel quale il mondo è ancora alle prese con i danni, sanitari ed economici, generati dalla pandemia da Covid-19. Da quando il virus è entrato nelle nostre vite a febbraio 2020, infatti, le preoccupazioni di famiglie e imprese hanno vissuto un crescendo continuo interessando prima la sfera sanitaria e quindi quella economica e sociale. I numeri sono sotto gli occhi di tutti: solo in Italia, i decessi da Coronavirus sono stati oltre 110mila. Ma se l'impatto sanitario è evidente nelle cronache quotidiane, ancor più grave rischia di essere il conto dai danni economici provocati dalla pandemia. Secondo l'Istat, il Prodotto interno lordo dell'Italia nel 2020 è diminuito dell'8,8%. Si tratta di circa 160 miliardi di euro in meno rispetto al 2019, pari ad una perdita di risparmio pro capite equivalente a 2.600 euro per cittadino. Più difficile da quantificare ma ugualmente pesante è il danno per le imprese, con interi settori ancora fermi dopo oltre un anno di crisi. In questo clima di incertezza, gli italiani stanno reagendo in maniera piuttosto chiara: risparmiando. Non a caso, secondo le ultime stime di Bankitalia e ABI i depositi su conto corrente degli italiani sono cresciuti di oltre l'11% nell'ultimo anno, attestandosi su oltre 1.700 miliardi di euro: una cifra pari quasi all'intero Pil nazionale.

Per questo, Banca Generali ha deciso di provare a dare un contributo concreto al sistema Paese lanciando BG4Real, un programma di investimenti pensato per mobilitare il risparmio privato degli italiani verso l'economia reale sostenendo le PMI nostrane più innovative.

Lanciato nel giugno 2020, il programma di Banca Generali è entrato nel vivo in questo 2021 con le prime operazioni strategiche. L'iniziativa della prima banca private di Piazza Affari si propone, infatti come un vero e proprio ponte tra le esigenze delle famiglie di stabilità e ricerca di valore nel lungo termine e la crescente domanda di credito e capitale privato dalle aziende e dal sistema economico. Per rispondere a queste esigenze, Banca Generali ha dato vita ad un ecosistema di servizi di advisory e di wealth management in grado di valutare il rischio per il cliente, analizzare il valore degli asset patrimoniali riferiti all'ambito corporate, strutturare una consulenza ad hoc sui bisogni dell'impresa o accompagnare le dinamiche nella sfera del corporate finance o operazioni straordinarie. Il tutto per mezzo di una piattaforma aperta, partnership esclusive e innovazione nelle soluzioni di investimento. Dopo una fase di sviluppo iniziale, il progetto di Banca Generali è oggi strutturato come un contenitore per due prodotti di investi-

mento particolari. Il primo – denominato 8a+Real Innovation – è un fondo di investimento alternativo (Fia), un innovativo multiasset creato per investire sia in strumenti di debito, selezionati con la consulenza di partner di primissimo livello tra incubatori di startup e fondi di venture capital, sia in “equity” dove si ricercano le migliori opportunità tra i portafogli di fondi di private equity e operazioni dirette sulle PMI più innovative, con particolare attenzione all'Italia.

Sulla stessa linea si sviluppa anche l'altro prodotto di investimento della gamma BG4Real. Denominato 8a+Real Eltif Italy, il fondo è il primo Eltif presentato da Banca Generali e si caratterizza per un approccio altrettanto prudente che coniuga il concetto di protezione e decorrelazione dai mercati anche il supporto alle aziende italiane. La componente di debito guarda prevalentemente al comparto dei finanziamenti alle PMI italiane, al mondo dei minibond, del credito nel real estate europeo, e dei senior secured loans. Il focus azionario riguarda invece finanziamenti diretti alle “scale up” italiane e società quotate all'AIM di Piazza Affari.

Caratteristica comune sia al Fia che all'Eltif di Banca Generali è poi il fatto che entrambi gli strumenti possono contare su una innovativa modalità di selezione delle PMI su cui investire. Questa infatti è guidata da un vero e proprio ecosistema proprietario sviluppato dalla Banca.

Sulla base di queste premesse, BG4Real ha già chiuso nel 2021 le prime due operazioni dirette su PMI italiane dal forte apporto innovativo. La prima, a gennaio, ha portato il Fia 8a+ Real Innovation a entrare come lead investor nell'aumento di capitale di Treedom, la startup fiorentina attiva nell'agritech attraverso la piantumazione di alberi e piante nei paesi in via di sviluppo. Obiettivo dell'aumento di capitale è l'espansione di Treedom su nuovi mercati internazionali (Uk, Francia, Germania e Usa) e una futura quotazione in Borsa.

La seconda operazione, invece, ha coinvolto sempre il Fia 8a+ Real Innovation al fianco di Fondo Italiano di Investimento nell'aumento di capitale di Inxpect. Si tratta di una azienda bresciana leader mondiale nella sensoristica radar per applicazioni di robotica e sicurezza industriale. In questo caso, l'obiettivo dell'aumento di capitale è stato quello di sostenere lo sviluppo commerciale nazionale e internazionale e le continue attività di ricerca e sviluppo di Inxpect, finalizzate alla creazione di una nuova generazione di sensori per la robotica collaborativa e per l'Industrial IoT. Oltre ai benefici per le aziende che ricevono i finanziamenti, i vantaggi del progetto BG4Real si estendono anche ai risparmia-

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622





tori che scelgono di destinare una quota del proprio patrimonio a questo tipo di investimenti. In particolare, il vantaggio da questo tipo di soluzioni è triplice. Innanzitutto, gli investimenti in mercati privati consentono di allocare una parte di portafoglio in strumenti maggiormente decorrelati dall'andamento dei mercati finanziari, elevando quindi il livello di diversificazione e tenendosi alla larga dalla volatilità che caratterizzerà le borse nei prossimi mesi sulla scia delle incertezze di una ripresa economica complicata. In secondo luogo, strumenti di questo tipo permettono di sfruttare il premio di illiquidità per intercettare rendimenti mediamente superiori soprattutto nel campo obbligazionario. Infine, sia il Fia che l'Eltif possono contare sui vantaggi fiscali introdotti nell'ultima legge finanziaria.

BG4Real, passato presente e futuro

Facendo una retrospettiva, da Banca Generali tengono a sottolineare che il progetto era in preparazione anche prima che il Covid-19 sconvolgesse il mondo. Anche in questo ambito la pandemia è stata un acceleratore e ha aumentato l'importanza di sostenere in maniera concreta l'economia italiana e le sue realtà più promettenti.

Per questo la banca private ha lavorato ad un vero e proprio cambio di mentalità, di approccio all'investimento teso a favorire una componente di equity utile a finanziare piccole e medie imprese innovative nella fase di crescita. Aziende che trovano in Banca Generali un partner forte ma che le accompagna e le mette alla prova, oltre a farle crescere in termini di business.

D'altro canto Bg4Real, oltre ad essere un ponte tra risparmio privato ed economia reale, contribuisce ad ampliare la cultura aziendale stessa di Banca Generali che in questi mesi si sta occupando

sempre di più di attività legate al mondo dell'impresa con un focus nei mercati privati, aprendosi alla conoscenza di uno spaccato di un mondo di PMI di grande valore.

Le prossime operazioni che saranno realizzate nell'ambito di questo progetto innovativo saranno in altri ambiti strategici del nostro Paese come Intelligenza artificiale, digitalizzazione e healthtech.

Una strategia, insomma, che si moltiplica, e che porta risultati: nei primi mesi di collocamento Bg4Real ha già raccolto oltre 150 milioni di euro attraverso questi prodotti e punta decisa alla soglia di 1 miliardo entro i prossimi 3 anni. Capitali freschi da immergere nel tessuto delle PMI italiane per rilanciare l'economia, dando al tempo stesso soddisfazione agli investitori. Insomma, un vero e proprio ponte per far ripartire l'Italia dopo la più grande crisi dal Secondo Dopoguerra ad oggi.

Chi volesse approfondire o avere delucidazioni in merito a quanto sopra descritto o su investimenti nei vari mercati finanziari può scrivere o telefonare ai recapiti sottostanti.



DISCLAIMER:

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima dell'adesione e per conoscere le caratteristiche, i rischi e i costi dell'investimento, si rimanda alla documentazione d'offerta. Il documento si basa su alcune informazioni prodotte da terzi. Banca Generali S.p.A. non fornisce alcuna garanzia né assume alcuna responsabilità con riguardo alla correttezza, completezza o attendibilità di tali informazioni, o assume alcun obbligo per danni, perdite o costi risultanti da qualunque errore o omissione contenuti.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622





LE OASI WWF IN LOMBARDIA

Un mosaico di habitat protetti, dalle Prealpi alle porte di Milano



*Sopra, a sinistra:
Valpredina, area
didattica.*

*A destra: Milano
San Donato
Milanese, caccia al
tesoro naturalistica
fotografica.*

Dopo i lunghi mesi caratterizzati dalle limitazioni agli spostamenti a causa delle norme di contenimento dalla pandemia da Covid-19 è arrivato il momento di recuperare i nostri spazi in natura, così importanti per il nostro benessere psico-fisico (molti studi parlano ormai di "deficit di natura" per i più giovani). In Lombardia in quanto ad aree protette le

occasioni non mancano di certo, e le Oasi del WWF rappresentano in questo senso occasioni per tutti i gusti per immergerci in boschi, prati o aree umide gestiti dalla nostra associazione. In Lombardia se ne contano 16, per un totale di circa 600 ettari strenuamente difesi da consumo di suolo, caccia e inquinamento. Le Torbiere di Bassone Albate (Co) sono



state le prime, in Lombardia, anche se oggi non sono più gestite dal WWF. Riconosciute Oasi nel 1974, si distinguono per una spettacolare distesa di laghi e laghetti, nati dalle passate attività di estrazione della torba. Un vero e proprio paesaggio nordico dove il falco di palude, la schiribilla e numerose specie di uccelli trovano un rifugio sicuro. Le Torbiere vantano anche la presenza della rana di Lataste, rarissimo anfibio presente in altre oasi come Le Foppe o Le Bine.

Le Foppe (Mi), un piccolo gioiello di biodiversità, sono state recentemente dichiarate Sito di Interesse Comunitario anche per la presenza di alcune rare piante acquatiche tra cui la carnivora *Utricularia australis*. Le specie seriamente minacciate come l'*Utricularia* sono strettamente legate al destino delle zone umide, ambienti sempre più compromessi e sfruttati. Il WWF è riuscito a proteggere molte di queste aree (stagni, fontanili, sorgenti), tra cui la palude dell'Oglio Morto, il cuore dell'Oasi le Bine (Mantova, dove di recente le fototrappole hanno immortalato la presenza del lupo), e il Parco dei Fontanili (Va), alimentato da acque di risorgiva. Diverse anche le zone umide recuperate dal degrado, come l'oasi di Montorfano (Mi): grazie al lavoro dei volontari, si è potuto rinaturalizzare un ex incolto lungo il fiume Lambro con la messa a dimora di ontani, salici e altre specie locali per la for-



mazione di un bosco ripariale. Montorfano, recuperata all'inizio degli anni novanta, rappresenta oggi un grande successo per l'associazione ma non l'unico: anche il Parco delle Noci (Mi), infatti, è il risultato di un decennio di recupero ambientale e oggi vanta diverse tipologie boschive tipiche della pianura padana. Ma non si tratta solo di difendere, si tratta anche di ricostruire un rapporto, ormai quasi perduto, tra attività umana e natura. Si tratta di far conoscere il territorio, riscoprirne i colori, i profumi e il gusto. L'educazione ambientale è quindi parte fondamentale, tra le attività delle oasi, oltre agli studi scientifici, le pubblicazioni, l'apicoltura e l'arboricoltura. L'Oasi di Galbusera bianca, nella splendi-



da cornice collinare di Montevecchia in provincia di Lecco, ha saputo conservare molte varietà di sementi antiche, coltivate in piena armonia con il paesaggio circostante: vigneti, cascine, boschi umidi e prati. Indispensabili anelli di congiunzione tra l'ambiente selvatico e l'uomo sono, infine, i Centri di recupero animali selvatici, i CRAS. Bosco Vanzago, Oasi urbana a due passi da Milano che il WWF acquisì grazie al generoso lascito di Ulisse Cantoni e Valpredina, area boscosa nelle Prealpi bergamasche, sono oasi in cui volontari e personale specializzato soccorrono gli animali selvatici in difficoltà. In una regione in cui le aree verdi vengono distrutte con una rapidità di quasi 120.000 metri quadrati al giorno, risulta estremamente importante tutelare ambienti di grande valore naturale e impegnarsi perché le persone li riconoscano come parte della propria cultura. E di se stessi. ■

wwf.it/oasi/lombardia/

AREE PROTETTE WWF IN LOMBARDIA, DALLE ORIGINI ALLE MINACCE DI OGGI

Ormai oltre 40 anni fa, il grande Commendatore Cantoni, convinto dall'amico premio Nobel Giulio Natta, lasciò al WWF l'ultimo bosco pianiziale a Vanzago, fuori Milano, perché fosse messo al riparo dal cemento e dalle cave, ettari di boschi e aree agricole che oggi ospitano caprioli e uccelli acquatici negli stagni durante la migrazione.

Qualche anno dopo sulle colline bergamasche due grandi benefattori, Enzo e Lucia Bardoneschi lasciavano al WWF la loro grande tenuta a Valpredina, perché fosse messa al riparo dalla caccia e dalla speculazione edilizia, oggi rifugio di caprioli, cervi, del falco pellegrino e di molti anfibi come la ormai rara salamandra pezzata.

Queste sono le due aree del Sistema Oasi di proprietà del WWF Italia che hanno arricchito la Lombardia: custodite con tanta cura sono divenute dapprima Riserve Naturali Regionali, per essere poi designate siti di Rete Natura 2000,

il più grande progetto Europeo di conservazione della biodiversità. Benché protette dall'Unione Europea perché straordinarie e per questo tutelate per il bene comune, rappresaglie e atti vandalici non sono mancati purtroppo, soprattutto negli ultimi anni. Siamo riusciti a difendere le Oasi anche grazie alla competenza che abbiamo a determinare l'incidenza dei progetti e le possibili minacce sui nostri tesori naturali. Le nostre valutazioni sono serie, rigorose, non fanno sconti a nessuno e hanno garantito la loro conservazione per le generazioni future. Oggi la Regione Lombardia, ha approvato in commissione agricoltura una proposta di modifica di legge che toglie al WWF la competenza di valutare l'incidenza di appostamenti di caccia, cemento, antenne, cave, sulle proprie Oasi per darle a Enti parco controllati - nominati dalla politica - in cui le Associazioni ambientaliste hanno solo il "diritto di parola".



Sopra: nidi artificiali nell'Oasi Le Foppe (foto Isabella Negroni).

LE OASI DEL WWF IN LOMBARDIA

- Bosco WWF di Vanzago (Centro Recupero Animali Selvatici)
- Oasi Naturalistica della Martesana di Pozzuolo
- Oasi Naturalistica Pontirolese - Renovapark
- Fosso del Ronchetto
- Parco Noci
- Levadina
- Bosco di Suzzara
- Oasi il Caloggio
- Montorfano
- San Giuliano Milanese (Sistema Oasi Urbane)
- Le Foppe di Trezzo
- Parco ex Fornace dell'Adda
- Le Bine
- Riserva Naturale regionale di Valpredina (Centro Recupero Animali Selvatici)



Oasi Galbusera bianca a Montevecchia (Lc) (foto G. Besana).

Il libro del mese



Tito Boeri e Sergio Rizzo
RIPRENDIAMOCI LO STATO
 Feltrinelli 2020
 pp. 329
 Prezzo 18 euro
 disponibile in formato ebook

Il nuovo saggio di Boeri e Rizzo è di estremo interesse in quanto la ben assortita coppia di autori (un professore universitario/manager pubblico e un giornalista di inchiesta) rende la lettura appassionante, competente ed allo stesso tempo scorrevole, unendo a una parte, prevalente, di denuncia di problemi radicati nella gestione della macchina pubblica, una significativa parte propositiva di "idee per riprenderci lo Stato".

Quanto alla **denuncia**, al di là di molti fatti e misfatti in materia previdenziale e fiscale, rivestono particolare interesse i circostanziati richiami a:

- a. **poliburocrazia**: la nostra amministrazione pubblica ai livelli apicali è sempre meno competente e sempre più infeudata dai partiti, mentre proprio un sistema instabile come quello italiano, con la ben nota breve vita dei governi, necessiterebbe di uno stabilizzatore competente e indipendente per dare continuità alla gestione in progress dello Stato.
- b. **ipertrofia legislativa**: la nostra produzione legislativa è così copiosa in quanto tesa a disciplinare materie che ben potrebbero essere normate a livello di decretazione ministeriale, in modo specifico, competente e snello.
- c. moltiplicazione inesausta di **enti pubblici** sia a livello centrale che periferico, con un bilancio costi/benefici decisamente negativo, se non per l'opportunità di creare posti di potere per i partiti, si veda il caso delle "scelte autoreferenziali" nel campo della Sanità e delle RSA.

Quanto alle **soluzioni**, sono caratterizzate da un comune approccio genuinamente "riformista": rifuggono dalla facile scorciatoia della faciloneria, sono concre-

tamente implementabili, vanno realizzate con il coinvolgimento attivo dell'amministrazione interessata, ingrediente imprescindibile per una realizzazione effettiva. Tra le molteplici proposte, cogliendo fior da fiore:

1. **Competenze tecniche anziché spoil system**: cambiare vertici amministrativi in funzione di chi vince di volta in volta le elezioni può funzionare in sistemi politici stabili come quello USA. Sistemi politici instabili come quello italiano necessitano invece di vertici amministrativi stabili, autorevoli, competenti, nominati in maniera effettivamente meritocratica e trasparente.
2. **Integrare professionisti**: disponiamo di una macchina amministrativa con assai prevalente background giuridico, mentre sempre di più necessitiamo di ingegneri, attuari, analisti dati, geologi, medici. Contiamo che il mix professionale della PA italiana venga corretto dal piano assunzioni correlato al PNRR, anche con innesti mirati dal settore privato.
3. Uno **stress test** prima del varo di ogni legge: spesso le molte leggi entrate in vigore semplicemente falliscono per mancanza dei decreti attuativi, o perché non si è adeguatamente ascoltata l'amministrazione competente in sede di stesura finale del testo.
4. **Misurare i risultati in base al giudizio dell'utente**, sul modello dell'azienda privata, per aumentare il livello di servizio è indispensabile integrare sempre più il giudizio dell'utente nella misurazione della performance dell'amministrazione.
5. **Cig per dipendenti pubblici**: cogliendo l'opportunità dell'ormai prossima riforma degli ammortizzatori sociali, estendere la Cassa Integrazione anche per il settore pubblico costituisce occasione ghiotta per dimensionare correttamente i vari dipartimenti e consentire l'ottimale allocazione delle risorse.

Cambiare sulla base di un'analisi rigorosa e strutturata è allora possibile anche nel caso della PA italiana? Nonostante un Paese che davvero appare una "ruota quadrata", con dinamismo basso e un'inerzia negativa impareggiabile, forse è possibile sull'onda del PNRR attualmente in elaborazione. Se non ora quando?

Recensione a cura di Stefano Guerri

DIRIGENTI INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE

Bruno Villani

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETARIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano
Partita IVA 03284810151
Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557
PEC: arumsl@legalmail.it
Iscritta al Registro Nazionale della Stampa
con il numero 5447, vol. 55, pag. 369,
del 20.11.1996.
Società soggetta alla direzione
e coordinamento dell'ALDAI
(Associazione Lombarda Dirigenti
Aziende Industriali).

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

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano
www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSEZIONI PUBBLICITARIE

Contattare:
amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm
Mezza pagina verticale 90x275 mm
Mezza pagina orizzontale 195x130 mm
Piedino interno 165x50 mm
Allegato - formato da definire
Inserto Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Bruno Villani, Franco Del Vecchio, Domenico Rubino,
Roberto Maggi, Alberto Sbarra, Giovanni Caraffini,
Emilio Locatelli, Alessandro Gatteschi,
Fulvio Giangrande, Ornella Ragazzo, Cristina Saya,
Elena Toffetti, Massimo Zambon, Chiara Zardi,
Massimo Kolletzek, Francesco Chiesa, Maria Teresa
Lacquaniti, Simone Caraffini, Pasquale Ceruzzi,
Lidano De Cesari, Giorgio de Varda, Paolo Zanella,
Antonio Dentato, Lucio Biancatelli, Stefano Guerci

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 21 MAGGIO 2021**



Associato all'Unione
Stampa Periodica Italiana

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

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

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

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

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

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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

Da Oculus ho visto la differenza

Sconti

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

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

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

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

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





POLITICHE ATTIVE,
ORIENTAMENTO
E PLACEMENT



CULTURA D'IMPRESA



OSSERVATORIO
SULLE COMPETENZE
MANAGERIALI

4.MANAGER



ATTIVITÀ IN MATERIA
PREVIDENZIALE

La Sostenibilità al centro della Cultura d'Impresa che guarda al Futuro.

“ La sfida della sostenibilità è la sfida delle imprese che guardano al futuro con la volontà di creare opportunità anche nei momenti più difficili. Essere manager, oggi, significa lavorare con gli imprenditori per costruire un presente e un futuro sostenibili: per l'ambiente, per l'economia e per la società nel suo insieme. ”

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

“ La sostenibilità per le nostre imprese è un driver di sviluppo da perseguire con tecnologia, aumento di produttività, competenze manageriali ed efficienza delle risorse. Le imprese sono impegnate per la compatibilità ambientale delle proprie produzioni e lo sviluppo di nuovi prodotti e processi per contribuire alla salvaguardia del nostro pianeta. ”

Maria Cristina Piovesana
Vice Presidente Confindustria
per l'Ambiente, la Sostenibilità e la Cultura



4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER



Diagnosticare,
curare, conservare.
Per noi,
da oltre 27 anni,
odontoiatria
è **scienza** medica.

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

VIA LEOPARDI 8 (ANG. P.LE CADORNA) M1 M2 MILANO

- IMPLANTOLOGIA AD OSTEOINTEGRAZIONE A CARICO IMMEDIATO E DIFFERITO
- RICOSTRUZIONE OSSEA PRE-IMPLANTARE
- ORTODONZIA INVISIBILE ADULTI E BAMBINI
 - ODONTOIATRIA INFANTILE
- PROTESI FISSA: TECNICA DIGITALE CEREC, IMPRONTE OTTICHE
- PARODONTOLOGIA (DIAGNOSI E CURA PATOLOGIE GENGIVALI)
- ORTOPANTOMOGRAFIE (PANORAMICHE) TELERADIOGRAFIE, TAC DIGITALE CONE-BEAM, IN SEDE
- ESTETICA DENTALE E SBIANCAMENTO PROFESSIONALE
- IGIENE E PREVENZIONE



CONVENZIONE DIRETTA FASI • FASI OPEN • PRONTO-CARE • FASCHIM • FISDAF

📞 02.46.91.049 • 02.46.94.406

🌐 www.studiodifeo.it ✉ segreteria@studiodifeo.it

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