

NUMERO 7 - LUGLIO 2021 - ANNO LXXIV

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Ripartiamo insieme
dalla responsabilità
e dall'eccellenza**





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



(Ri) Partiamo

Per usare le parole del Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, la partita che tutti noi stiamo giocando rappresenta, non solo per l'Italia ma anche per l'intera Europa di cui siamo uno dei Paesi fondatori e un ingrediente fondamentale, una "formidabile sfida". Imboccare con rigore e determinazione "la strada della ripresa della domanda", grazie a uno sforzo unanime e unilaterale per guarire da "un'anemia della crescita economica che dura ormai da due decenni", è il nuovo goal che ci aspetta.

A oggi si cominciano a intravedere concreti e duraturi segnali di positivism e di rinnovata fiducia all'orizzonte, soprattutto per la Lombardia, la cui produzione manifatturiera, tra le altre, cresce di più rispetto a quella italiana, con un costante aumento della fiducia delle imprese di tutto il Nord-Ovest. A livello globale sono cresciute le imprese dei settori ad alta e media tecnologia, che rappresentano oggi il 45% del valore totale della produzione.

L'attività produttiva si sta rafforzando. Gli indici di fiducia delle imprese sono ai massimi da oltre tre anni. Gli imprenditori pianificano investimenti, segno che sono tornati a essere ottimisti. L'Ocse ha appena rivisto al rialzo le sue previsioni per l'Italia. Per agganciare la ripresa un ruolo decisivo è quello giocato dai manager, la cui visione, capacità di azione e di intervento sono elementi chiave per dare massima concretezza al programma di riforme.

La pandemia ha rivoluzionato molti equilibri e come Associazione di rappresentanza di una Categoria che ha trainato – e sta continuando – le imprese fuori da una situazione di emergenza, in una Lombardia da cui tutto ha avuto inizio, sentiamo ancora di più precise responsabilità per le generazioni presenti e per quelle che seguiranno. La stessa responsabilità che avvertiamo nei confronti dei nostri iscritti e che ci ha spinti in tutti i mesi segnati dalla crisi pandemica a mantenere vivo il dialogo con la nostra base associativa, garantendo sempre e nel rispetto di tutte le precauzioni e le norme, la continuità delle attività e delle consulenze.

Si apre ora una nuova Consigliatura che si appresta a dettare le future linee guida dell'Associazione mettendo a disposizione tempo, competenze e visione per conseguire obiettivi impegnativi e ambiziosi nella volontà comune di voler confermare ALDAI a partner di eccellenza del sistema industriale.

A tutti i Soci, agli iscritti che ci scelgono ogni anno da anni, che ci sostengono e dimostrano di credere in noi e nello spirito di Categoria, a coloro che hanno espresso il loro voto facendo sentire la propria voce, a tutti vanno i nostri ringraziamenti e la conferma che lavoreremo con ancora più impegno e determinazione per consacrare ALDAI a polo di competenze.

Ai Componenti degli Organi Sociali per il triennio 2021-2023 i migliori auguri per un nuovo capitolo ricco di sfide e traguardi da raggiungere, grazie anche all'appoggio e al lavoro costante di tutte le colleghe e i colleghi che ho il piacere di coordinare. Siamo fieri di partecipare alla costituzione di un'Associazione sempre più inclusiva, sostenibile, proiettata al futuro e da sempre a fianco dei propri iscritti. Anche questa volta contiamo sul vostro supporto e sostegno per continuare a mantenere ben saldo il timone di ALDAI a punto di riferimento per la realtà manageriale del territorio.

ALDAI

ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

SEDE E UFFICI

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

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

APERTURA

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

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

PRESIDENZA

Presidente:

Bruno Villani - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:

Manuela Biti - vicepresidente.bitimauela@aldai.it

Vicepresidente:

Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Elisabetta Borriani

**Nel prossimo numero saranno aggiornati
i nominativi in funzione delle recenti elezioni**

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

Alice Maestri 02.58376.235

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

SEGRETARIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it

siamo
aperti

OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI » CON PRENOTAZIONE FLESSIBILE

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

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

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

INCLUSO NELL'OFFERTA:

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

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

IN OMAGGIO:

**1 RITUALE
RILASANTE
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 7 - LUGLIO 2021 - ANNO LXXIV

FOCUS - Obiettivo eccellenza

EDITORIALE

- 1 (Ri) Partiamo
Paolo Ferrario

FOCUS

- 4 Autonomia Armonizzata
per puntare all'eccellenza
A cura della segreteria CIDA
- 6 Autonomia Armonizzata
Indirizzo di salute
On. Mariastella Gelmini
- 8 Competenze per l'eccellenza
Franco Del Vecchio
- 14 Quella matassa da districare
Stefano Cuzzilla
- 15 Investire non è spendere
Mario Cardoni

SVILUPPO SOSTENIBILE

- 16 Sviluppo sostenibile, portatore
di valore e competitività
per l'impresa
A cura dell'Osservatorio 4.Manager

MANAGEMENT

- 20 Analizzare, implementare,
integrare
Roberto Maggi
- 24 Tecnologia per il Lavoro
Nicolò Boggian

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 26 Rinnovo Cariche Sociali ALDAI
Triennio 2021-2023
Massimo Bondi, Dario Durando,
Giancarlo Magnaghi

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 34 A cena parlando di Tutoring
Massimo Zambon, Giorgio Arnera,
Emilio Locatelli

FORMAZIONE

- 36 Il progetto DISKO
Silvia Romagnoli

PREVIDENZA

- 40 La pensione che verrà
Antonio Pesante

DI+

- 42 Estate in montagna
Rifugi di Lombardia, in Lombardia

VITA ASSOCIATIVA

- 46 ALDAI-Federmanager
attraversa lo Stretto
P. Balbi, A. Barbieri, G. Bernardo,
E. Cantoni, G. Colombi,
S. Crapanzano, G. Goggi, G. Saccà
- 50 La persona al centro
del Sistema Salute
Roberta Lovotti



In copertina:

L'estate restituisce una nuova normalità e ispirazione, come un faro che illumina la rotta per lo sviluppo sostenibile da riprendere insieme con responsabilità ed eccellenza in ogni ambito

OPINIONI

- 52 Pensioni: e se parlassimo
della riforma dell'Irpef?
Antonio Dentato
- 55 Conferenza sul futuro dell'Europa
Paolo Zanella

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 57 I libri del mese
- All'inferno e ritorno
recensione a cura di Stefano Guerci
 - Viaggio nelle character skills
recensione a cura di Attilio De Pascalis
 - I generalissimi
recensione a cura di Luca Luchesini

ALLE PAGINE 29/32

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- La produzione recupera in aprile (+0,3%) e maggio (+0,4%). Fiducia in miglioramento e prospettive più positive – a cura del centro Studi Confindustria
- Bankitalia: CIDA, accogliere indicazioni su formazione e PMI – a cura di CIDA
- Lavoro: CIDA, più manager in azienda per consolidare ripresa economica – a cura di CIDA
- L'Italia inizia il lungo sentiero stretto di risalita: primi segnali positivi nei servizi, industria solida – a cura del centro Studi Confindustria
- Pensioni: CIDA, Governo metta in agenda separazione fra previdenza e assistenza – a cura di CIDA
- CIDA: Marco Vezzani vicesegretario generale della CEC European Managers – a cura di CIDA

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

ESTATE 2021 - CHIUSURA UFFICI

Gli uffici ALDAI-Federmanager rimarranno chiusi da lunedì 9 a venerdì 20 agosto e i venerdì pomeriggio dal 2 luglio al 27 agosto

ALDAI-Federmanager e la redazione di Dirigenti Industria augurano a tutti Buone Vacanze!

Autonomia Armonizzata per puntare all'eccellenza

A cura della segreteria CIDA

Regioni: CIDA, la vera autonomia deve essere un modello di eccellenza applicato ai territori

La pandemia ha avuto l'effetto di uno "stress test" sui rapporti Stato-Regioni, evidenziandone le criticità: per superarle occorre puntare sui modelli risultati efficienti e replicarli sui territori, tenendo conto delle peculiarità locali. Lo ha detto Mario Mantovani, Presidente di CIDA, la confederazione dei dirigenti pubblici e privati e delle alte professionalità, intervenendo al webinar "Autonomia Armonizzata", moderato dalla giornalista Rita Querzé e al quale hanno partecipato Attilio Fontana, Presidente della Regione Lombardia; Gian Paolo Dolso, Uni-

versità di Trieste; Federico Furlan, Università Milano-Bicocca; Stefano Bruno Galli, Assessore all'Autonomia e Cultura di Regione Lombardia; Riccardo Lanzo, Presidente della Commissione Autonomia del Consiglio Regionale del Piemonte e Mariastella Gelmini, Ministro per gli Affari Regionali, con un significativo messaggio di saluto a favore di un'autonomia che passi dalle parole ai fatti, attraverso linee politiche e soluzioni giuridiche effettivamente in grado di realizzarla e declinarla secondo il criterio dell'armonizzazione fra tutti i fattori coinvolti.



Con il Patrocinio di



Autonomia

Armonizzata

Convegno sulla ripresa per puntare all'eccellenza



“CIDA ha organizzato questo incontro sull’Autonomia – ha detto Mantovani – per riannodare i fili di un discorso già iniziato, che riguarda l’efficienza del nostro modello istituzionale alla luce di mutamenti economici, tecnologici e sociali sempre più pervasivi.

La pandemia ha bruscamente interrotto questo ragionamento, ma ha anche indotto ad accelerarlo per rispondere alla necessità di dotarsi di un rapporto Stato-Regioni, che comprenda anche gli enti locali, in grado di garantire migliori servizi a cittadini, a imprese e un utilizzo ottimale dei fondi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Siamo convinti che in questa fase di trasformazione occorra attivare tutte le competenze disponibili e, sicuramente, nel mondo che CIDA rappresenta ce ne sono tante, a partire dai medici che sono parte della nostra confederazione, e che sono stati in prima linea in questi mesi.

Ma questo discorso vale anche per i dirigenti scolastici, che si sono trovati alle prese con la gestione della didattica a distanza, senza dimenticare i manager privati, che hanno dovuto in pochissimo tem-

po trasformare le proprie aziende in organizzazioni capaci di lavorare in regime di smart working.

Come manager dobbiamo adottare un approccio pragmatico, non ideologico, capace di fornire un modello replicabile per la sanità, l’istruzione, l’accesso al lavoro. La strada è quella di individuare i casi di eccellenza, nelle varie fattispecie, e applicarli ai territori, tenendo conto delle loro peculiarità”, ha concluso Mantovani.

Ad affrontare gli aspetti costituzionali del rapporto Stato-Regioni, sono stati i professori Gian Paolo Dolso e Federico Furlan. Il primo ha messo in luce l’eccesso di Dpcm durante l’emergenza sanitaria, usati per limitare gli spostamenti personali nel territorio e fra le Regioni. Una concezione “statalista” che si ritrova anche nella governance del PNRR, in cui il ruolo delle Regioni risulta inadeguato ai loro compiti e non in linea con il dettato costituzionale. Il secondo, ha sottolineato la mancanza di una “stanza di compensazione” istituzionale in cui superare i conflitti Stato-Regioni, rimarcando come il ricorso al TAR dimostri le condizioni patologiche del rapporto.

Stefano Bruno Galli e Riccardo Lanza, sulla base della loro esperienza professionale, hanno parlato di “cortocircuito istituzionale” fra lo Stato e le Regioni. Una situazione paradossalmente conflittuale che va superata in uno sforzo continuo di ricerca della collaborazione, usando e potenziando gli strumenti concertativi previsti dal nostro ordinamento.

Anche il Presidente della Regione Lombardia, nel suo intervento di apertura, ha insistito sulla necessità di affrontare il post pandemia con un nuovo spirito riformista, introducendo le eccellenze professionali per valorizzare i territori e poter “mettere a terra” le risorse stanziare nel PNRR.

Il Ministro per gli Affari Regionali, nel suo messaggio al webinar, ha ribadito la necessità di una legge quadro per regolare i rapporti Stato-Regioni, in cui stabiliti i livelli minimi essenziali dei servizi e delle prestazioni, sia dato adeguato spazio all’autonomia regionale. In questa cornice occorre esaltare il principio della solidarietà e dare spazio a una classe dirigente caratterizzata dal merito e dalla responsabilità. ■

Autonomia Armonizzata

Indirizzo di salute

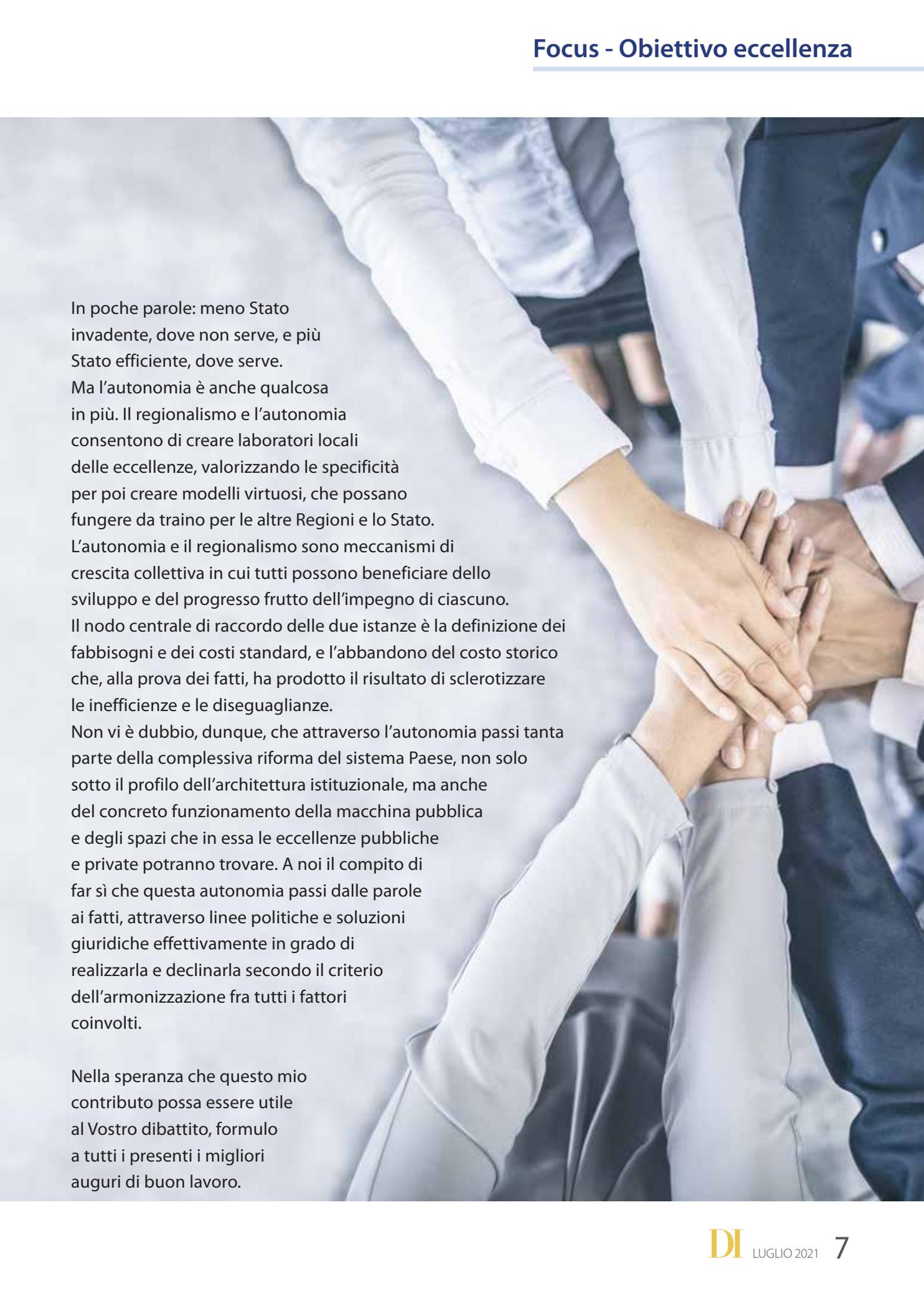


© Presidenza della Repubblica Italiana

*On. Mariastella
Gelmini*

*Ministro per gli Affari
Regionali e le Autonomie*

Ringrazio la Confederazione Italiana della Dirigenza e delle Alte professionalità e il Presidente Mario Mantovani per l'invito all'incontro odierno. Purtroppo impegni istituzionali non mi consentono di partecipare, come avrei voluto. Già nel titolo il Vostro evento coglie nel segno: da un lato, pone al centro l'autonomia, il cui rilievo nell'agenda delle Istituzioni e nel dibattito pubblico sta tornando centrale; dall'altro lato, con l'aggettivo "armonizzata", ne declina il concetto mettendo a sistema le ragioni della solidarietà con quelle del merito. Il riconoscimento di competenze ulteriori ai territori, il rafforzamento del binomio potere-responsabilità, la valorizzazione e responsabilizzazione delle classi dirigenti e del tessuto socio-economico locale, il principio di sussidiarietà, la necessità di congegni perequativi che garantiscano una omogeneità materiale nei diritti di cittadinanza: sono questi a mio avviso i pilastri su cui deve reggersi un corretto approccio regionalista. Sono infatti persuasa che uno standard uniforme di diritti civili e sociali su tutto il territorio nazionale sia un valore politicamente, prima ancora che giuridicamente, non negoziabile. Spetta allo Stato definire e tutelare i livelli minimi essenziali, il "pavimento" al di sotto del quale non si può scendere, e rispetto al quale nessuna differenziazione territoriale è possibile. Tutte le Regioni devono contribuire, secondo le proprie possibilità, e beneficiare, secondo le proprie necessità, del sistema di redistribuzione delle risorse. Parimenti l'impianto regionalista non è e non può essere inteso come una gabbia o una "camicia di Nesso" per soffocare le realtà virtuose e gli amministratori capaci. Occorre dunque guardare con favore al riconoscimento di forme e condizioni ulteriori d'autonomia, alle Regioni che si mostrino motivate e capaci di gestirle a livello di legislazione e di amministrazione. Il riconoscimento del merito è una scintilla che può innescare una sana e fisiologica competitività, che fa bene a tutto il Paese. L'autonomia, nella mia, visione è un gioco "a somma positiva", in cui tutti i soggetti coinvolti vincono.



In poche parole: meno Stato invadente, dove non serve, e più Stato efficiente, dove serve. Ma l'autonomia è anche qualcosa in più. Il regionalismo e l'autonomia consentono di creare laboratori locali delle eccellenze, valorizzando le specificità per poi creare modelli virtuosi, che possano fungere da traino per le altre Regioni e lo Stato. L'autonomia e il regionalismo sono meccanismi di crescita collettiva in cui tutti possono beneficiare dello sviluppo e del progresso frutto dell'impegno di ciascuno. Il nodo centrale di raccordo delle due istanze è la definizione dei fabbisogni e dei costi standard, e l'abbandono del costo storico che, alla prova dei fatti, ha prodotto il risultato di sclerotizzare le inefficienze e le disuguaglianze. Non vi è dubbio, dunque, che attraverso l'autonomia passi tanta parte della complessiva riforma del sistema Paese, non solo sotto il profilo dell'architettura istituzionale, ma anche del concreto funzionamento della macchina pubblica e degli spazi che in essa le eccellenze pubbliche e private potranno trovare. A noi il compito di far sì che questa autonomia passi dalle parole ai fatti, attraverso linee politiche e soluzioni giuridiche effettivamente in grado di realizzarla e declinarla secondo il criterio dell'armonizzazione fra tutti i fattori coinvolti.

Nella speranza che questo mio contributo possa essere utile al Vostro dibattito, formulo a tutti i presenti i migliori auguri di buon lavoro.

Competenze per l'eccellenza



Franco Del Vecchio

Segretario CIDA Lombardia - lombardia@cida.it

Non ci sono dubbi, le "competenze" rappresentano la chiave per lo sviluppo dell'economia della conoscenza e le dinamiche collaborative di una società moderna. Ma il termine "competenze" si presta a diverse interpretazioni che possono generare equivoci e congelare il dialogo

Nel linguaggio manageriale le **"competenze"** evocano l'insieme delle conoscenze e delle esperienze che si acquisiscono nel percorso lavorativo e che assumono crescente importanza nell'economia della conoscenza per le imprese private, così come per le organizzazioni pubbliche.

Lo stesso termine **"competenze"** identifica in diritto la sfera di poteri e facoltà attribuita a un soggetto, una persona fisica oppure un'organizzazione. Mentre le **"competenze"** manageriali aprono la mente a nuove visioni e soluzioni, in diritto, hanno una funzione di limite, in quanto definendo facoltà e poteri pongono dei limiti all'agire degli organi.

La riflessione sui diversi significati delle **"competenze"** risulta evidente ascoltando il dibattito sull'**Autonomia Armonizzata** promosso da CIDA lo scorso 9 giugno e moderato dalla giornalista **Rita Querzé**, richiamando la necessità di concretezza attesa dal Paese.

Un convegno sull'Autonomia adesso?

Sì, perché l'uscita dal tunnel della pandemia e la fase di ripresa rappresentano un momento determinante per il futuro del Paese. Per la ripresa e resilienza non bastano slogan e risorse finanziarie (a debito), ma bisogna creare solide basi e principi di collaborazione Stato-Regioni per la competitività del sistema e la rinascita. Ci vogliono le **competenze**, cioè buone conoscenze ed esperienze, e un elevato senso di **responsabilità** per far funzionare in modo efficace i servizi pubblici. La tavola rotonda **CIDA** è stata l'occasione per riflettere sulla necessità di miglioramento in molteplici settori.

Sanità

Come nell'orchestra spetta al direttore dirigere l'eccellenza dei maestri agli strumenti, così per i servizi sanitari è necessario definire a livello nazionale gli standard delle prestazioni ospedaliere e territoriali, mettendo le organizzazioni re-



COMPETENCE



Brand
Reputati
CRM
Quality
Goals
Teamwork
Mission

Team
Finance

Customers
Costs
Income
Plan

La pandemia ha messo in evidenza l'importanza della sanità territoriale, degli interventi domiciliari e del ruolo del medico di base, che devono essere parte integrante del servizio sanitario. Importante è anche la capacità di pianificazione per sostenere il potenziamento e l'innovazione dei servizi sanitari territoriali...



gionali in grado di eccellere. Serve un'**Autonomia Armonizzata** nella sanità per garantire: livelli minimi di assistenza e un efficace coordinamento nazionale, che non deve essere però un livellamento verso il basso, prendendo invece a riferimento le eccellenze che vanno riconosciute e sostenute per applicarle, adattate, alle esigenze dei diversi territori.

La pandemia ha messo in evidenza l'importanza della sanità territoriale, degli interventi domiciliari e del ruolo del medico di base, che devono essere parte integrante del servizio sanitario. Importante è anche la capacità di pianificazione per sostenere il potenziamento e l'innovazione dei servizi sanitari territoriali, utili a garantire un'assistenza domiciliare più efficace e rispondente alle reali necessità dei cittadini. Se l'emergenza pandemica era imprevedibile non lo è, ad esempio, il pensionamento dei medici di base che hanno lasciato

i pazienti alla guardia medica, in assenza di medici disponibili nel territorio.

Per **Giuseppe Nielfi**, Presidente SUMAI-Assoprof (medici ambulatoriali) il vero problema riguarda l'organizzazione territoriale. Se ne parla da oltre un anno, ma non c'è un progetto nazionale o regionale perché mancano gli stanziamenti: per le attrezzature, il personale e la formazione. Potenziare l'assistenza domiciliare implica creare strutture per le attività infermieristiche, aumentare i medici di base e organizzare l'assistenza specialistica a domicilio. Il tema è nazionale. Il convegno sull'Autonomia Armonizzata ha stimolato riflessioni sulle attribuzioni degli indirizzi e le attività operative, evitando scelte al ribasso, potenziando l'assistenza nel territorio con un serio piano di finanziamento e il potenziamento dei servizi sanitari nel territorio, perché non si risolve il problema con uno stanziamento una tantum,

bensi con un serio impegno politico con progetti concreti di lungo termine.

Scuola

Quattro rivoluzioni industriali hanno profondamente cambiato la società e non possiamo essere ancorati a riferimenti didattici e organizzativi che non rispondono alle richieste di istruzione, formazione e preparazione per il mondo del lavoro dominato dall'economia della conoscenza. Dobbiamo offrire alle nuove generazioni un'istruzione articolata al passo con i tempi con l'obiettivo di creare capitale umano realmente richiesto e pienamente impiegabile nel territorio. Un piano di sviluppo economico e di preparazione dei giovani che riduca la nostra disoccupazione giovanile, la più alta in Europa.

L'autonomia scolastica costituisce un passaggio obbligato per preparare e allenare i giovani alle eccellenze per l'economia della



conoscenza, a creare le basi per sviluppare le “**competenze**” con l’apprendimento continuo per i lavori del futuro, piuttosto che prepararli a svolgere ruoli e “**competenze**” specifiche per l’intera vita lavorativa, come nel secolo scorso.

Nel riquadro a pagina 12 una sintesi dell’articolo “**Autonomia scolastica 20 anni dopo**” di **Giorgio Rembado**, Presidente FP CIDA, già Presidente dell’Associazione Nazionale Presidi ANP, e di **Massimo Spinelli**, Presidente Regionale ANP Lombardia, pubblicato nel maggio 2019 dalla rivista PAIS con l’obiettivo di esaminare il tema dell’autonomia scolastica in un’ottica di miglioramento e innovazione didattica.

Le politiche attive del lavoro sono un tema provinciale o nazionale?

Le liste di collocamento esclusivamente territoriali limitano l’in-

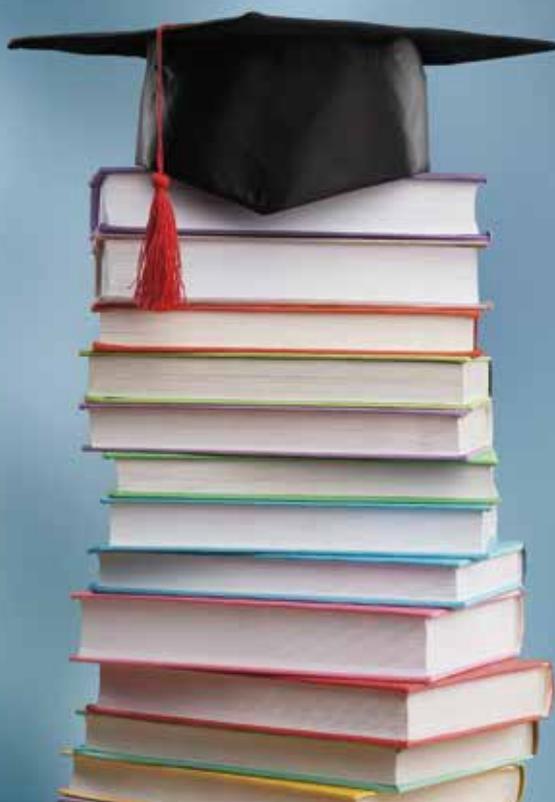
contro della domanda sempre più specialistica dell’economia della conoscenza. La mobilità non è la stessa di 50 anni fa, un numero crescente di giovani trova lavoro all’estero, e bisogna innovare in armonia ascoltando prima di tutto le imprese.

Quante assunzioni hanno realizzato i navigator e quanto è costato alla collettività? Ci vuole lungimiranza e intelligenza collettiva per innescare la ripresa.

Infrastrutture per una Mobilità Sostenibile

La tangenziale per collegare le 7 autostrade che convergono su Milano, costruita per assicurare il collegamento nazionale e con i Paesi confinanti è diventata l’unica circonvallazione della città metropolitana con intasamenti e blocchi frequenti per incidenti che possono facilmente accadere in oltre 80 km di intenso traffico. Analoga

Dobbiamo offrire alle nuove generazioni un’istruzione articolata al passo con i tempi con l’obiettivo di creare capitale umano realmente richiesto e pienamente impiegabile nel territorio. Un piano di sviluppo economico e di preparazione dei giovani che riduca la nostra disoccupazione giovanile, la più alta in Europa



situazione nei principali svincoli autostradali di: Bologna, Genova, Venezia, ... e poi il collegamento nord-sud è affidato a due autostrade e bisognerebbe completare la terza autostrada del Tirreno per collegare Genova a Roma.

Il trasporto merci in Italia è del 54,5% su strada (circa 100 miliardi di tonnellate-km) e per circa l'11% su rotaia (rispetto al 18,7% circa in Europa) e non abbiamo previsto nel PNRR alcun intervento per le infrastrutture di comunicazione maggiormente utilizzate.

Fra trent'anni sarà sostenibile il traffico merci con l'infrastruttura stradale disponibile oggi?

Le grandi infrastrutture di comunicazione sono un tema regionale, interregionale, oppure nazionale?

L'efficacia e la meritocrazia nella gestione del territorio è una scelta Regionale o un obiettivo condiviso Nazionale?

Come in una orchestra il direttore ha il compito di sviluppare l'eccellenza di ogni strumento, così



nel Paese è necessario condividere e monitorare gli indicatori di efficienza e qualità dei servizi in funzione delle risorse pubbliche.

Un principio fondamentale per la ripresa e resilienza del Paese che bisogna declinare con **"competenza", responsabilità e trasparenza**.

Autonomia scolastica 20 anni dopo

*Sintesi dell'articolo di **Giorgio Rembado**, Presidente FP CIDA, già Presidente dell'Associazione Nazione Presidi ANP, e di **Massimo Spinelli**, Presidente Regionale ANP Lombardia, pubblicato nel maggio 2019 dalla rivista PAIS, con l'obiettivo di esaminare il tema dell'autonomia scolastica in un'ottica di miglioramento e innovazione didattica.*

"Di pari passo con il dibattito sull'autonomia regionale, si torna a parlare anche dell'autonomia organizzativa del sistema scolastico che, da un

lato, provoca una tendenza storica e immobilista, avversa al cambiamento, mentre dall'altro emerge una spinta innovatrice orientata alla semplificazione e alla trasparenza istituzionale...

L'autonomia scolastica, prima ancora di soccombere sotto la slavinia di incombenze burocratico-amministrative scaricate dai vertici ministeriali sulle scuole e spesso considerate la prima causa della sua crisi, ha patito gli effetti di una serie di concause:

- un sistema debole, di facciata ed etero-diretto attraverso un centralismo decisionale, che non ha

mai smesso di determinare *top down* le scelte che attonano all'attribuzione alle scuole delle risorse materiali e umane;

- un sistema autoreferenziale, che non ha mai adottato strumenti di valutazione della qualità del servizio che prescindano da logiche strettamente amministrativo-contabili;
- un sistema non interessato ad applicare il principio costituzionale della sussidiarietà orizzontale e verticale, in quanto incardinato all'interno di una struttura che è rimasta gerarchica;
- un sistema condizionato da orga-



In conclusione

La Tavola Rotonda sull'**Autonomia Armonizzata** organizzata da CIDA ha evidenziato le aree di miglio-

ramento dei servizi pubblici: sanità, scuola, lavoro, infrastrutture, ecc. necessari per conseguire i risultati del Piano Nazionale di Ripresa e

ni collegiali fossili, non rappresentativi del contesto sociale di riferimento e non espressione diretta dei bisogni e delle aspettative del territorio;

- un sistema contrattuale integrativo, nazionale regionale e d'istituto, volutamente squilibrato e sostanzialmente ostile alla funzione dirigenziale.

Nelle conclusioni dell'articolo le proposte di miglioramento per conseguire risultati in linea con i più avanzati sistemi scolastici in ambito OCSE.

L'autonomia... non deve riportare, a livello regionale, un modello gestionale governato dalle convenienze e dai facili consensi: serve

una forte iniezione di responsabilità nei confronti degli utenti della scuola e dei bisogni più generali del Paese... Occorre che il dibattito sull'autonomia sappia innalzarsi di livello dallo scontro al confronto serio e diventi l'occasione per riaprire il dibattito anche sull'autonomia delle scuole, tenendo fermi i due principi fondamentali della responsabilità e della rendicontazione sociale. Il sistema attuale non garantisce né parità di diritti, né parità d'opportunità per il successo formativo: dobbiamo fare in modo che si torni a discutere di una governance coerente con la sussidiarietà e con l'autonomia e che si riproponga all'attenzione un'innovazione didattica legata ai contesti

La tangenziale per collegare le 7 autostrade che convergono su Milano, costruita per assicurare il collegamento nazionale e con i Paesi confinanti è diventata l'unica circonvallazione della città metropolitana

Resilienza ponendo domande che richiedono precise risposte.

Quali sono le materie che dovrebbero essere competenza esclusiva dello Stato, quali esclusive delle Regioni e delle Autonomie locali, e su quali serve un'autonomia armonizzata possibile solo in presenza di una fattiva ed efficace collaborazione?

Non limitiamoci però ad una attribuzione di "**competenze**" fra Stato e Regioni, ma cerchiamo di collaborare **responsabilmente** e in armonia per l'eccellenza delle "**competenze**" da mettere in campo per il futuro del Paese. ■

territoriali, un reclutamento del personale che esca dagli attuali meccanismi opachi e venga affidato alla responsabilità delle scuole, in modo da poter valorizzare nei fatti le reali competenze del personale quale risposta alla domanda di formazione.

Il tema della regionalizzazione... va affrontato pertanto senza pregiudizi, alla ricerca delle soluzioni migliori per la qualità dell'istruzione e come sforzo collettivo per far uscire il sistema dell'istruzione da una situazione di appannamento che può essere superata solo col coraggio di tentare vie nuove e di verificare alla prova dei fatti i risultati che si intendono raggiungere. ■



Quella matassa da districare

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

La burocrazia costa circa 30 miliardi di euro all'anno alle Pmi italiane. Ora che il PNRR traccia la strada delle riforme, l'imperativo è: ammodernare il Paese, semplificare tutto!



Affinché la **ripresa post Covid** non sia solo un auspicio, ma diventi tema costitutivo della nostra quotidianità, le riforme di accompagnamento al **PNRR** vanno attuate nel segno di un riavvicinamento dello Stato ai cittadini. Con un imperativo chiaro: districare la matassa burocratica che limita le potenzialità delle imprese italiane.

Oggi la burocrazia costa circa 30 miliardi di euro l'anno alle aziende del nostro Paese e può pesare fino al **4% del fatturato di una piccola impresa**. Le nostre migliori risorse professionali sono spesso costrette a rapportarsi con procedure troppo complesse e con una **stratificazione normativa** sconcertante, oltre che con **modalità e tempistiche autorizzative** non all'altezza di un Paese competitivo. Il PNRR è la grande chance che abbiamo non solo per ripartire, ma anche per rivedere l'impianto organizzativo del Paese, superando il **vizio italiano dell'immobilismo** che si barriera dietro una costante **incapacità decisionale**.

Le grandi opere devono essere fatte, va detto convintamente. E si possono fare senza lasciare margi-

ni alla **corruzione**, al **clientelismo** o al **pressapochismo**. Abbiamo tutte le competenze manageriali e amministrative per realizzarle al meglio, valutando possibili impatti ambientali, economici e sociali.

Pubblico e privato devono lavorare insieme per incidere davvero sui territori, a partire dalle aree più fragili del Paese che hanno bisogno di interventi chiari, capaci di apportare benefici in termini di occupazione e benessere complessivo.

In questo senso, il nostro riferimento è la sostenibilità, intesa nella sua accezione più ampia e nel rispetto del principio cardine del **"do not significant harm"**: agire ma senza nuocere. Come riportato anche da autorevoli fonti stampa, secondo l'ultima classifica annuale della Banca mondiale sulla facilità di fare impresa, l'Italia occupa la **58esima** posizione, dietro il Kosovo.

Il Paese di Leonardo da Vinci, Marconi e Fermi è oggi aggrovigliato su sé stesso e non riesce a essere attrattivo per **investitori esteri di qualità**, che possano integrare il nostro sistema produttivo. Ecco perché accogliamo con favo-

re l'approccio fissato dall'**agenda Draghi**; il governo sta dimostrando di voler procedere in tempi brevi per offrire a istituzioni, cittadini e imprese il **framework** migliore in cui realizzare gli obiettivi del PNRR.

La burocrazia è di fatto la struttura sociale più diffusa sul pianeta, che coi suoi costi stratosferici colpisce imprese e organizzazioni di qualsiasi dimensione e settore.

Ma un nuovo paradigma sta prendendo forma: decentralizzato, fondato sulla relazione e sulla **trasparenza**, leggero nelle regole e orientato a una strategia condivisa. Questo vale per lo Stato, ma vale ancor prima per noi manager. Dobbiamo cambiare anche idea di organizzazione d'impresa, verso forme più agili, più veloci e più innovative. Ammodernando l'impresa, semplificando tutto. ■



Da Progetto Manager



Investire non è spendere

Mario Cardoni
Direttore Generale Federmanager

Più managerialità per compiere le scelte giuste e per far crescere le competenze di un Paese agile, pronto di nuovo a correre



Nella storia più recente, mai abbiamo avuto un'Europa così ragionevole e una disponibilità di **risorse economiche** così ingente. È necessario utilizzarle al meglio, dovremo essere bravi ad investire, e bene, non solo a spendere. È tempo di scelte serie, efficaci, guardando all'interesse del Paese e tenendo ben presenti due priorità: **semplificare e investire**.

Semplificare la vita di cittadini e imprese con meno leggi ma più chiare, con meno adempimenti e riducendo i tempi di attesa. Corruzione, malaffare e **spesa improduttiva** si annidano proprio nella "farraginosità". E poi saper investire. Dobbiamo riaccendere il motore dell'economia per migliorare il Paese, per modernizzare le realtà produttive e lavorare in sicurezza.

Investiamo nelle **infrastrutture fisiche e virtuali**, per far correre le merci e le persone, ma anche per generare occupazione. Nella sanità, per evitare di rivivere le tragedie appena patite. Investire non significa solo offrire più risorse al personale medico e paramedico, davvero encomiabile, significa

migliorare l'organizzazione garantendo eguale livello di assistenza ovunque ed evitando protagonisti locali.

Prepariamo le future generazioni alle sfide del domani investendo nella scuola, adeguiamo i percorsi didattici per ridurre lo **skill gap** esistente, prepariamo la nuova classe dirigente del Paese.

Investiamo nelle **competenze**, tema a noi molto caro. Se la complessità cresce, nell'impresa come nella società, la sfida si può vincere solo con le competenze adeguate. Le nostre **aziende** hanno bisogno di managerialità e la PA deve diventare più moderna ed efficiente, anche con il coinvolgimento dei manager del settore privato. In questo scenario di cambiamento, tre sono i fenomeni di forte impatto da considerare.

La **smaterializzazione del lavoro** innanzitutto. Molte imprese sono ricorse per necessità al lavoro da remoto, reso possibile da una normativa speciale a tempo. Ma attenzione, lo **Smart Working**, o più correttamente il **lavoro agile**, è cosa diversa. Significa lavorare fuori dall'ufficio ma non necessa-

riamente da casa, significa puntare al **risultato** e non alla presenza fisica, vuol dire uscire dalla logica del **controllo** per passare a quella della fiducia e della responsabilità.

Il secondo fenomeno da tener presente è il tema della **business continuity**. Non potremo più dire, se dovesse di nuovo accadere, che saremo in emergenza, dobbiamo prepararci a gestire e non a subire le situazioni. Servono tecnologia, reti efficaci, ma soprattutto un cambiamento culturale e idonee figure manageriali.

Altro tema fondamentale per gli impatti sugli operatori economici, sui consumatori, sulla logistica e sui trasporti è l'**accelerazione avuta dall'e-commerce**, che ha spazi di crescita enormi.

Come ricordava **Peter Drucker**, il pericolo maggiore in tempi di turbolenza non è la turbolenza in sé, ma affrontarla con la logica del passato. ■



Da Progetto Manager

Sviluppo sostenibile, portatore di valore e competitività per l'impresa

A cura dell'Osservatorio 4.Manager



Gli studi condotti dall'Osservatorio 4.Manager negli ultimi 12 mesi, mostrano un incremento esponenziale della complessità che manager e imprenditori stanno affrontando sia per gestire le conseguenze delle ripetute ondate epidemiche, sia per immaginare le strategie più adatte ad affrontare la fase post-pandemica e le opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), sia per affrontare uno scenario geoeconomico e delle catene di approvvigionamento radicalmente diverso da quello pre-pandemico.

Quanto al settore industriale, il 33% dei manager recentemente intervistati dall'Osservatorio definisce "Significativo" il danno prodotto dalla crisi sanitaria; il 26% classifica "Severo" l'impatto del virus, soprattutto rispetto alla continuità occupazionale e il 4% addirittura "Catastrofico" al punto da mettere in discussione la sopravvivenza aziendale.

Fortunatamente esiste un nucleo di imprese che sta sfruttando la crisi per innovare, diversificare, migliorare la qualità del capitale umano e

incrementare il proprio livello di sostenibilità. Su quest'ultimo aspetto tutti i dati in nostro possesso confermano che, al pari dell'innovazione, anche lo sviluppo sostenibile dell'impresa è considerato sempre più non soltanto come necessario e indifferibile, considerando le stringenti richieste del mercato in questa direzione, ma anche portatore di valore e competitività per l'impresa.

In questa fase storica la transizione verso un'economia sostenibile è alimentata anche dall'esigenza di sostenere la crescita economica sia per far fronte all'incremento esponenziale dell'indebitamento pubblico, sia per generare posti di lavoro che vadano a compensare le perdite causate dalla crisi pandemica. Nella maggior parte dei casi le strategie basate sulla crescita si fondano in buona misura sull'in-

PROSPETTIVE PER LE IMPRESE

grado di accordo - valori percentuali





novazione, ossia, la creazione e la diffusione di nuovi prodotti/servizi e processi; in quest'ambito le "innovazioni verdi" mostrano un set molto ampio di opportunità, ad esempio in campo energetico (rinnovabili, stoccaggio, riscaldamento e raffreddamento negli edifici, ecc.); della mobilità e la logistica (veicoli elettrici e ibridi, ecc.); dei rifiuti (riciclo, nuovi packaging, ecc.); della cattura, stoccaggio e utilizzo del carbonio; dei processi produttivi. A supporto di tali strategie per la crescita esistono ormai numerose evidenze scientifiche: un recente rapporto dell'IEA indica che investimenti mirati nelle energie rinnovabili e nell'efficienza energetica potrebbero far crescere l'economia globale dell'1,1%, salvare 9 milioni di posti di lavoro l'anno e ridurre le emissioni di gas serra di 4,5 miliardi di tonnellate; secondo l'ILO la transizione verso l'economia verde è in grado di generare, entro il 2030, 24 milioni di posti di lavoro. A queste traiettorie si ispirano le ultime e dirompenti politiche europee: il Recovery and Resilience Facility, concepito dalla Commissione europea per affrontare la

pandemia, apre un nuovo percorso di crescita basato sul concetto di "sostenibilità competitiva", ossia sostenibilità ambientale, produttività, equità e stabilità macroeconomica. Il Recovery and Resilience Facility mira anche alla formazione di capitale: capitale fisso (ad esempio, infrastrutture, edifici, ricerca e sviluppo, brevetti, ecc.); capitale umano (salute, protezione sociale, istruzione, formazione, ecc.); capitale naturale (risorse naturali rinnovabili, protezione e ripristino dell'ambiente, mitigazione degli effetti del cambiamento climatico). Un capitolo importante del Recovery and Resilience Facility riguarda la transizione verde. Data l'ambizione di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 e di ridurre significativamente le emissioni di gas serra per il 2030, gli Stati membri dovrebbero considerare la transizione climatica come prioritaria e orientare almeno il 37% della spesa su questo obiettivo. Inoltre, tutte le riforme e gli investimenti inclusi nei piani di ripresa e resilienza non dovranno depotenziare gli obiettivi climatici e ambientali. Tutto quanto visto fino a questo momento rende ben chiaro che le trasformazioni innescate o accelerate dal coronavirus non sono esclusivamente economiche, sono anche culturali, sociali, organizzative e manageriali; occorre pertanto

un impegno non più rimandabile per sostenere gli attori pubblici, economici e le famiglie a comprendere il senso dei cambiamenti in atto per attrezzarsi a cogliere le opportunità offerte da un futuro dai contorni sempre più incerti e, al contempo, sfidante e ricco di opportunità. Soprattutto, occorre essere consapevoli che la transizione verso l'economia verde richiederà un numero straordinariamente elevato di competenze, in gran parte di nuova generazione o addirittura ancora da definire. Secondo la maggior parte degli analisti, la mancanza di forza lavoro e manageriale adeguatamente formata costituirà uno dei maggiori fattori di attrito alla transizione verso la sostenibilità; ad oggi, però, la sfida per creare "competenze verdi" si scontra sia con la mancanza di modelli per generare queste competenze all'interno del sistema educativo e formativo tradizionale, sia con l'assenza di strumenti di analisi del mercato del lavoro per comprendere la domanda e l'offerta di queste particolari competenze, e ciò, per i leader politici, rende complesso individuare gli interventi necessari per stimolare l'occupazione e incentivare la creazione di competenze per la transizione sostenibile. Ciò che è estremamente chiaro è che le "competenze verdi" dovrebbero

RISCHI DELLA MANCATA SOSTENIBILITÀ

valori percentuali - risposte multiple



bero essere concepite e sviluppate nel contesto più ampio delle trasformazioni tecnologiche in atto e soprattutto in modo organico all'avvento della quarta rivoluzione industriale e dei processi di produzione intelligenti (Industria 4.0). Inoltre, è ormai noto che le tecnologie industriali avanzate hanno un "contenuto verde" generalmente superiore alla media, soprattutto nel campo della robotica, dell'apprendimento automatico e dei sistemi CAD-CAM e, pertanto, la loro diffusione potrebbe favorire la nascita di nuove competenze.

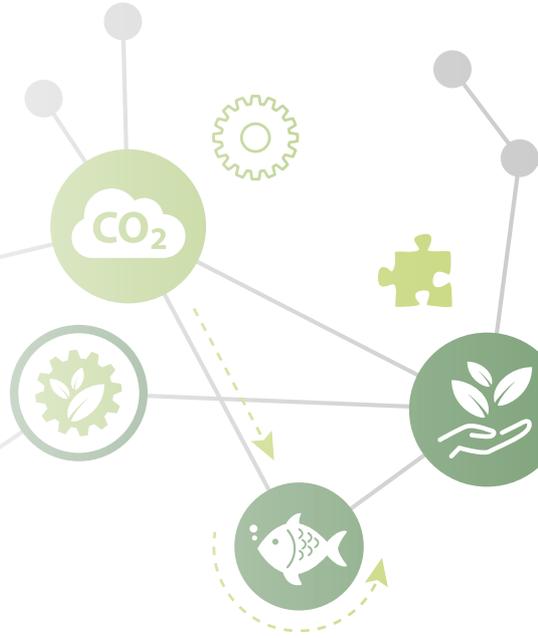
A tal proposito è interessante ricordare che le innovazioni industriali avanzate potrebbero aver ricevuto una spinta senza precedenti dalla pandemia; infatti, mentre in passato l'innovazione in campo produttivo era utilizzata soprattutto per incrementare l'efficienza, grazie al lockdown si è scoperto che è anche in grado di contribuire in modo decisivo alla resilienza e alla continuità aziendale, con la conseguenza che le applicazioni industriali innovative si stanno diffondendo anche a processi produttivi e a comunità aziendali tradizionalmente meno ricettive verso il cambiamento tecnologico e dei modi di lavorare. La pandemia, infatti, ha aumentato notevolmente non solo il lavoro a distanza e la diffusione delle tecnologie correlate, ma anche il livello di accettazione dell'automazione e del lavoro ibrido tra esseri umani, macchine e software, coinvolgendo in questi processi non solo i lavoratori più giovani e avvezzi alle nuove tecnologie, ma l'intera forza lavoro. A ben guardare, anche il paradigma economico circolare potrebbe accelerare la sua diffusione per effetto della pandemia proprio per una sua derivata: la resilienza dei sistemi basati sul principio circolare. Anche in questo campo, però, le competenze sono fondamentali e per questo motivo sono state oggetto di uno

specifico studio da parte dell'Osservatorio.

L'economia globale si basa su catene di approvvigionamento profondamente interconnesse, sostenute da oltre cento miliardi di tonnellate di materie prime che entrano nel sistema ogni anno. Questo sistema è quasi unanimemente considerato insostenibile, ma il coronavirus ha svelato che è anche pericolosamente vulnerabile e che è giunto il momento di guardare a nuovi paradigmi.

Una delle ipotesi più concrete per migliorare la resilienza del sistema è l'economia circolare, che oltretutto potrebbe aiutarci a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile e di contenimento del riscaldamento globale.

Inoltre, questo paradigma ha mostrato la sua efficacia nel corso del lockdown, stimolando una serie molto ampia di innovazioni che stanno contaminando anche la gestione pubblica. Amsterdam, ad esempio, ha adottato il paradigma circolare come riferimento per le



politiche di ricostruzione post pandemica; lo scopo è quello di fare della città, entro il 2050, una comunità a impatto zero.

Dal punto di vista aziendale, la trasformazione circolare può avvenire solo mediante una radicale innovazione del modello di business, il che implica la presenza di precise competenze manageriali.

L'azione manageriale, in un'azienda che adotta il paradigma circolare, deve infatti focalizzarsi sia sul cambiamento che questo paradigma richiede ai modelli logistici, di approvvigionamento e produzione,

NGEU - INVESTIMENTI PRIORITARI

valori percentuali - risposte multiple





di servizio e di business, sia sulle dinamiche di mercato, sul customer journey e sulle modificazioni richieste ai comportamenti e agli stili di consumo. Beni e servizi "circolari" implicano, infatti, variazioni significative di gran parte delle logiche di orientamento, scelta, acquisto, pagamento, fruizione, consumo e gestione del fine vita di beni e servizi. Logiche che per più di un secolo sono state "modellate" da norme, valori e simboli concepiti soprattutto per alimentare il ciclo "acquisizione semplificata – fruizione intensiva – smaltimento rapido" dei beni, per privilegiare la proprietà più che il possesso e per enfatizzare il prodotto in sé, più che il servizio in esso incorporato.

Un caso interessante da analizzare per comprendere le competenze manageriali "circolari" è quello delle imprese operanti nella Sharing Economy. Queste organizzazioni operano all'interno di nicchie di mercato, sempre più ampie, nelle quali il bisogno di "esperienze" va a scapito del possesso di beni. I consumatori orientati verso esperienze di condivisione di beni e servizi trovano gratificante il fatto di entrar a far parte di comunità di soggetti con gli stessi valori, gusti, stili di vita, ecc...; fenomeno, questo, opposto alla cultura del consumismo individuale del XX secolo e, soprattutto, a tutte le certezze maturate nell'ultimo secolo nel campo delle strategie di branding e marketing.

L'economia circolare si sta sviluppando in un contesto di mercato del tutto inedito nel quale il customer journey si è enormemente arricchito e, ad esempio, conferisce ai consumatori sia il potere di condividere la propria opinione e le proprie convinzioni su larga scala, sia la possibilità di attingere informazioni e opinioni non solo esclusivamente dai produttori, ma da una galassia crescente di "recensori" e influencer, più o meno indipendenti, sempre più sofisticati e agguerriti.

In questo contesto le decisioni d'acquisto non maturano più solo in base al valore, la qualità o il prezzo del prodotto, ma si basano anche sulla condivisione di valori e, in particolare, sulla Brand Purpose, ossia la ragione per cui un'azienda opera, un motivo di ordine superiore rispetto al semplice profitto: l'impronta che si vuole lasciare nel mondo. Negli ultimi anni si è compreso quanto i brand non siano più sotto il controllo esclusivo delle aziende che hanno investito per dar loro forma e farli crescere per poi generare ritorno economico: sono diventati di proprietà comune.

Anche in questo caso le competen-

ze manageriali richieste per affrontare queste sfide non sono affatto scontate e per questo motivo l'Osservatorio 4.Manager ha realizzato uno studio dal quale è emerso che il contributo dei manager allo sviluppo di modelli di business circolari sarà fondamentale. In particolare, le figure manageriali strategiche per facilitare lo sviluppo di modelli di business legati all'economia circolare sono: CEO, Innovation Manager, Marketing Manager, Sustainability Manager e HR Manager.

Infine, per lo sviluppo di modelli innovativi legati all'economia circolare nel sistema imprese italiano, le competenze manageriali più importanti risultano quelle di natura «Soft»: cognitive (visione strategica e pensiero creativo); emotive (capacità relazionali e di coinvolgimento dei gruppi di lavoro). Tra le Hard Skills spiccano le competenze digitali/tecnologiche, di marketing e vendite; finanziarie.

Eppure, il numero di manager che in Italia possiede competenze in quest'ambito di attività è ancora estremamente ridotto: circa 300 e in larga misura concentrati nel nord del Paese. ■

Dal punto di vista aziendale, la trasformazione circolare può avvenire solo mediante una radicale innovazione del modello di business, il che implica la presenza di precise competenze manageriali

Analizzare, implementare,



Roberto Maggi

Managing Partner PK Consulting
roberto.maggi@pkconsulting.it

Il nostro percorso nel mondo del Decreto legislativo 231 continua; ci eravamo lasciati con la promessa di approfondire i temi dell'analisi di rischio e dei vantaggi per manager, imprenditori e aziende nell'implementare un Modello 231.

Andiamo con ordine e partiamo dal concetto di **analisi di rischio: cos'è, come si conduce e perché.**

A distanza di vent'anni dall'entrata in vigore di quel Decreto legislativo che ha esteso la responsabilità

al soggetto giuridico, la scelta di adottare un Modello di organizzazione, gestione e controllo è diventata più responsabile rispetto al passato, ma c'è ancora una fase che risulta oscura e poco considerata da molti anche se da questa dipende l'idoneità stessa del MOG: la conduzione di una robusta analisi di rischio.

La costante, e apparentemente disordinata, proliferazione dell'elenco dei reati presupposto, ormai popolato da oltre 140 fattispecie di reato, rende doverosa un'analisi di rischio da condurre propedeu-

ticamente all'implementazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo, oltreché periodicamente in aggiornamento dello stesso e, di conseguenza, un sempre maggior impegno prevenzionistico. Tale analisi di rischio richiede anche, aspetto troppo spesso sottovalutato, un approccio interdisciplinare in quanto si spazia attraverso tematiche e ambiti che richiedono competenze molto differenti tra loro.

Uno degli aspetti maggiormente importanti, al fine di garantire l'idoneo ed effettivo impegno pre-

integrare

32

Un altro aspetto particolarmente rilevante consiste nell'approcciare questa analisi in ottica aziendale e non esclusivamente giuridica: guardare i rischi partendo dalla conoscenza e dall'analisi dei processi

venzionistico dell'Azienda (o ente), è l'**esaustività dell'analisi**. La miopia dell'analisi di rischio e quindi la scelta, del tutto arbitraria, di limitarla soltanto ad alcune fattispecie di reato, per quanto talvolta possa rivelarsi una scelta volta ad assicurare una maggior concentrazione dell'impegno in un lasso di tempo ristretto (come spesso accade al momento dell'adozione di un modello ex post), non è mai auspicabile ed è dubbio che perduri nel tempo.

Un altro aspetto particolarmente rilevante consiste nell'approcciare

questa analisi in ottica aziendale e non esclusivamente giuridica: guardare i rischi partendo dalla conoscenza e dall'analisi dei processi e, nello specifico, di quali la caratterizzano maggiormente, non limitandosi, così, a un esercizio astratto per la verifica di dove potrebbero realizzarsi i rischi/reati presenti nella norma.

In questi due decenni di applicazione abbiamo notato che la limitazione dell'analisi di rischio al reato presupposto, rispetto al quale si percepisca maggiormente l'esposizione, può aver un senso

solo e soltanto se suffragata da una specifica esigenza e solo e soltanto se, soprattutto, si dia il seguito, in tempi ragionevoli, ad un'estensione della stessa.

Sottolineiamo che condurre l'analisi di rischio rispetto a tutte le fattispecie di reato previste dal D.lgs. 231/2001 non significa ritenere l'azienda o l'ente esposto a tutti detti rischi, significa, invece, valutare se vi sia o meno esposizione agli stessi e, in caso affermativo, approfondirne il profilo criminologico (immaginando dei comportamenti attuativi del reato).

L'esclusione aprioristica della valutazione dell'esposizione rispetto a specifiche fattispecie, sempre più spesso in uso anche per arginare il difetto di competenze specifiche su fattispecie di reato tanto eterogenee tra loro, pone l'azienda nelle condizioni di totale carenza di tutela nel caso in cui ad esser commesso sia proprio uno di quei reati esclusi.

L'analisi di rischio prende necessariamente le mosse dall'identificazione delle attività sensibili, ossia dall'individuazione di quelle attività aziendali nel cui ambito possano essere commessi reati; purtroppo, quanto accaduto in questi primi vent'anni di vita della norma, ci evidenzia come già in questa prima fase si corra il rischio di vanificare lo sforzo, oltretutto l'investimento, se la si approccia in maniera superficiale, frettolosa e poco scrupolosa, senza una visione di insieme e uno sguardo al futuro.

Una volta individuate le attività sensibili e valutata l'adeguatezza e l'idoneità del sistema dei controlli interni ovvero implementate le misure di controllo necessarie a rafforzare il presidio laddove inadeguato, il modello di organizzazione, gestione e controllo e, più in generale, il sistema 231, però, non è in grado di propagare i suoi effetti, organizzativi da un lato e difensivi dall'altro, in assoluta autonomia, ma sono tanti i player che devono necessariamente dare il loro apporto.

Il management e l'OdV (Organismo di Vigilanza) monitoreranno la sostenibilità del sistema dei controlli

così da intercettare variazioni che rendano necessari interventi di adeguamento e, soprattutto, contribuiranno alla costante diffusione in azienda della cultura della legalità; tutta la popolazione aziendale sarà chiamata a condividere il tessuto valoriale sul quale poggia il sistema dei controlli e, *ça va sans dire*, ad attuare correttamente le misure di controllo in essere.

Il sistema dei controlli interni deve essere progettato in modo tale da bilanciare i tre livelli di controllo per non appesantire i processi che devono restare capaci di intercettare le variazioni del rischio e, inoltre, devono essere economicamente convenienti.

Quali i vantaggi per azionisti, manager e aziende?

Non esiste il concetto di "rischio zero": ogni organizzazione è soggetta a una pluralità di rischi e sceglie come fronteggiarli al fine di raggiungere i propri scopi, che possono essere i più svariati – ad esempio la massimizzazione del capitale investito e la tutela dei lavoratori.

L'approccio classico, ma riteniamo non più sufficiente, di valutare i rischi di probabilità e impatto, sconta il livello di complessità delle aziende, ma può essere utile a comprendere un concetto fondamentale: i rischi possono avere pesi differenti. Un evento con alta probabilità e basso impatto può essere più dannoso di un evento con probabilità invertite. Il rischio, inoltre, ha carattere dinamico perché i danni derivanti possono essere immediati così come differiti nel tempo.

L'obiettivo di un'analisi di rischio condotto con metodologia consolidata, approfondita e veritiera, ov-





vero calibrata sull'azienda, è quello di tenere il rischio residuo a livello di accettabilità con un sistema di gestione che garantisca la prevenzione dello stesso attraverso il monitoraggio continuativo dell'efficacia e adeguatezza dei controlli preventivi ed ex post.

Sul rischio residuo la direzione aziendale è chiamata a identificare le più opportune strategie di gestione:

- accettazione
- trasferimento
- mitigazione
- non esposizione

Tutto questo riduce la possibilità di imputabilità dell'azienda nel caso di commissione di reato, salvando così la reputazione e riducendo le sanzioni che, ricordiamo, possono arrivare fino all'interdizione delle attività. Assumere un rischio, per un'azienda, potrebbe voler dire incrementare il fatturato, ma se

non ben conosciuto, analizzato e gestito può dare l'esito opposto: serie problematiche con impatto immediato sulla profittabilità e, molto peggio, sulla reputazione, "risultante" ultima del rischio.

Altro aspetto che può avvantaggiare l'azienda è che l'analisi dei rischi D.lgs 231 può essere condotta con la stessa metodologia impiegata per la gestione di altre fattispecie di rischio e, applicando una metodologia consolidata e multidisciplinare, è possibile progettare e realizzare un sistema dei controlli interni più efficienti e, potenzialmente, più efficace. Questa logica è uno degli aspetti essenziali della LeanCompliance®.

L'obiettivo di un'analisi di rischio condotto con metodologia consolidata, approfondita e veritiera, ovvero calibrata sull'azienda, è quello di tenere il rischio residuo a livello di accettabilità

Quali scenari futuri?

Negli anni a venire sarà sempre più importante implementare un Modello 231 (MOG231); ci aspettiamo anche che la sua gestione venga normata come lo sono attualmente i Sistemi di Gestione e che la sua idoneità e attuabilità possano essere attestate attraverso un rigoroso processo di verifica e valutazione. Bisognerà tenere sempre presente che il responsabile ultimo per la sua gestione, il suo aggiornamento, adeguamento o mantenimento sarà l'azienda e, più nello specifico, le sue funzioni apicali.

Le radici di un MOG231 saranno sempre formate dalle varie sfaccettature di una corposa analisi di rischio, forse aumenteranno i reati presupposto oppure verranno migliorati e classificati per area, ma ciò non cambierà l'approccio analitico.

Nel prossimo numero chiuderemo il nostro percorso nel mondo del D.lgs 231 con un approfondimento sul modello stesso, i reati più frequenti, gli errori tipici di applicazione e l'organismo di vigilanza. ■



Tecnologia per il Lavoro

Nicolò Boggian

Managing Partner, Black Tie Professional

La tecnologia deve funzionare in modo da intercettare tutte le opportunità e le iniziative potenzialmente utili al proprio business. Non farlo potrebbe offrire vantaggi competitivi ai concorrenti

Nel valutare gli impatti della tecnologia sul lavoro è utile introdurre una distinzione tra contesti statici – sostanzialmente mercati maturi in cui vi siano limiti all'ingresso di nuovi "incumbent" e alle scelte dell'utente o cliente – e contesti dinamici in cui vi siano costantemente nuovi servizi e in cui le persone possano scegliere fra più fornitori per lo stesso servizio o prodotto.

Nei primi la tecnologia consente un efficientamento nella gestione delle attività; viceversa, nei secondi, la tecnologia abilita una maggiore scalabilità, generatività¹ e variabilità delle attività.

Uno degli impatti più importanti e discussi è naturalmente sulla creazione o erosione dei posti di lavoro. La mia ipotesi è che in contesti dinamici la tecnologia possa consentire una maggiore creazione di posti di lavoro, mentre in contesti statici tende a ridurli.

Un altro impatto importante è invece sulla qualità del lavoro in termini di remunerazione, possibilità di sviluppo del capitale umano e di conciliazione con le esigenze personali. In questo caso gli effetti possono essere diversi a

seconda dei contesti e delle scelte che vengono fatte da chi progetta e implementa la tecnologia.

La tecnologia per il lavoro, in particolare quella digitale, di cui qui trattiamo, è infatti uno strumento di per sé neutro, i cui utilizzi non sono universali ma sono determinati da scelte e contesti specifici. La scelta fondamentale su cui si basa la sua introduzione è l'idea del ruolo che hanno le persone al lavoro e quindi di come le organizzazioni devono concretamente funzionare: in particolare, se abbiamo una visione della persona come soggetto portatore di idee, passioni, iniziative e risorse, o se invece riteniamo che la persona sia fondamentalmente uno strumento² che le organizzazioni utilizzano per realizzare idee, progetti, iniziative che "altri hanno definito".

Note:

1. Si consideri il termine come utilizzato da Mauro Magatti: "La capacità generativa è la massima espressione di libertà".
2. Si veda *Humanocracy* di Hamel/Zanini su questo punto.

Il contesto esterno dipende invece dal settore in cui l'organizzazione opera e dalle dinamiche competitive presenti. A seconda delle scelte che facciamo e del contesto in cui siamo, l'introduzione della tecnologia avrà quindi impatti differenti e un significato diverso.

Saper determinare il contesto in cui si opera, e avere chiarezza sull'idea di persona che abbiamo, è quindi fondamentale per capire come utilizzare la tecnologia nel modo più corretto.

In un contesto dinamico come quello dell'economia digitale con persone giovani e in cerca di autonomia, la tecnologia va utilizzata per potenziare le capacità operative di chi lavora, abilitando connessioni e attività dal basso, e solo secondariamente per il controllo da parte del vertice aziendale.

La tecnologia deve funzionare come un "butta dentro" in modo da intercettare tutte le opportunità e le iniziative potenzialmente utili al proprio business. Non farlo significa semplicemente che queste attività andranno altrove facendo diminuire la produttività del lavoro. Secondariamente, in un contesto dinamico l'organizzazione va pensata come un grande laboratorio di *testing* in cui le metodologie di lavoro agile siano portate a sistema senza soluzione di continuità tra collaboratori interni ed ecosistema esterno.

La tecnologia in questo caso diventa uno strumento per sviluppare visioni, prospettive di significato

e di realtà differenti, consentendo di non lasciarle su carta, ma di agevolarne una concreta realizzazione anche con sovrapposizioni e contaminazioni continue.

La realizzazione di queste iniziative diventa a sua volta base per lo sviluppo delle competenze in un circuito che si autoalimenta. Il ruolo della tecnologia in un contesto dinamico è quindi sicuramente raccomandabile e può determinare un fortissimo aumento della produttività senza impatti negativi sulla quantità e qualità del lavoro.

In un contesto statico il ruolo della tecnologia può essere invece più controverso se non si fanno le scelte giuste. È infatti sempre possibile introdurla a condizione che siano non solo gli azionisti e il management, ma tutti i lavoratori, a beneficiarne.

Anche in un contesto di mercato statico infatti è importante che le persone possano mettere a frutto le proprie energie e talenti, in modo che l'aumento di produttività possa avvenire senza danneggiare chi lavora. Può essere utile, per esempio, far ruotare liberamente le persone aumentando in questo modo l'engagement e la capacità della propria organizzazione. Avere più persone "intercambiabili" con competenze spendibili in diverse aree organizzative è infatti comunque utile anche se non ci sono incentivi così forti alla flessibilità operativa ed economica.

L'effetto di coinvolgimento, innovazione e freschezza alimenta un

miglioramento continuo dei processi ed evita una personalizzazione eccessiva delle attività.

Questo può avvenire facilmente grazie alle tecnologie per la collaborazione senza determinare probabilmente alcun calo della produttività.

La progettazione e implementazione della tecnologia per il lavoro in contesti statici dovrebbe inoltre, oltre che liberare le persone dai lavori più rischiosi ed alienanti, sanare gli impatti che una rigidità eccessiva dell'organizzazione può determinare sulla società e sugli individui.

Le organizzazioni statiche, senza un'opportuna gestione, sono infatti scarsamente inclusive nei confronti di donne e giovani oltre a creare degli effetti di *group thinking* e di "rigidità cognitiva". Tendono anche a creare una spirale di dipendenza fra persona e organizzazione che non fa bene al mercato del lavoro nel complesso.

Utilizzare le persone come strumenti non è infatti una scelta neutra e presto o tardi si rischia di pagarne il conto sia in termini di produttività che di impatto sociale. La riduzione dei posti di lavoro non è l'unico frutto che la tecnologia può portare nel mercato del lavoro. Molte altre opportunità possono essere create e sviluppate a condizione di mettere davvero la persona al centro del lavoro. ■

Rinnovo Cariche Sociali ALDAI Triennio 2021-2023

A cura del Comitato Elettorale
Massimo Bondi, Dario Durando, Giancarlo Magnaghi

Si sono concluse le operazioni elettorali per il rinnovo delle Cariche Sociali ALDAI per il triennio 2021-2023. Anche per questo evento i Soci hanno potuto scegliere la modalità di voto, cartacea o telematica, secondo la propria preferenza. Ha scelto l'opzione telematica il 14,33% del totale dei Soci raggiunto via mail

CONSIGLIO DIRETTIVO

Le candidature valide sono risultate **78**
(**34** dirigenti in pensione, **44** dirigenti in servizio)

Schede pervenute entro il 28 maggio 2021:	
n. 1.349 cartacee	n. 888 telematiche
Schede nulle:	n. 16
Schede bianche:	
n. 1 cartacea	n. 8 telematiche

COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

Le candidature valide sono risultate **4**
(**3** dirigenti in pensione, **1** dirigente in servizio)

Schede pervenute entro il 28 maggio 2021:	
n. 1.246 cartacee	n. 856 telematiche
Schede nulle:	n. 10
Schede bianche:	
n. 37 cartacee	n. 91 telematiche

COLLEGIO DEI PROBIVIRI

Le candidature valide per il Collegio dei Probiviri sono risultate **3**
(**2** dirigenti in pensione, **1** dirigente in servizio)

Schede pervenute entro il 28 maggio 2021:	
n. 1.246 cartacee	n. 843 telematiche
Schede nulle:	n. 5
Schede bianche:	
n. 50 cartacee	n. 81 telematiche

A scrutinio completato in data 4 giugno 2021 da parte del Comitato Elettorale e degli scrutatori, sotto il controllo del Notaio Benedetto Antonio Elia, l'esito delle elezioni è risultato il seguente:

ELEZIONI CONSIGLIO DIRETTIVO - TRIENNIO 2021-2023 CANDIDATI (Per ruolo e in ordine alfabetico)

ELETTI IN PENSIONE	RUOLO	TOTALE
ANDRONACO EROS	PENS	253
COLOMBI GIUSEPPE	PENS	371
D'ARCO AGOSTINO	PENS	305
DEL VECCHIO FRANCO	PENS	452
DINDO FRANCESCO	PENS	321
GANCI MARILENA	PENS	256
GARASSINO MARIO	PENS	379
GARBARINI RENATO	PENS	332
GARZIA MARCELLO	PENS	262
LOSITO BRUNO	PENS	273
LOVOTTI ROBERTA	PENS	280
MENAPACE SILVANA	PENS	394
PANSA CEDRONIO FABIO	PENS	415
PASTORINO PAOLA	PENS	253
PEPORI MARCO	PENS	263
SCHIANCHI MINO	PENS	372
SIGNORETTI RENATO	PENS	276
TRABUCCHI FIORENZA	PENS	384
VERONESI SERGIO	PENS	247
VILLANI BRUNO	PENS	260

NON ELETTI IN PENSIONE	RUOLO	TOTALE
BERNARDO GENNARO	PENS	242
CARUGI MICHELE	PENS	229
CECERE CARLO	PENS	143
CIUFFINI VINCENZO	PENS	204
COSTA ALBERTO	PENS	113
DE STEFANI LUCIANO L.	PENS	142
DE VARDA GIORGIO	PENS	144
GIAMBONE MARIO	PENS	233
GRONDA SANTINO	PENS	206
LEONE LUCIANA	PENS	186
MARINO VINCENZO	PENS	50
TARELLI GIORGIO	PENS	152
VOLONGHI MAURIZIO	PENS	185
ZANINI GIANCARLO	PENS	202

ELETTI IN SERVIZIO	RUOLO	TOTALE
ALBINI MARCO	SERV	364
ANCONA LUCA	SERV	300
ANSALONI CARLO PAOLO	SERV	271
AUDONE MANUELA	SERV	300
BATTIGELLI SILVIA	SERV	378
BITI MANUELA	SERV	481
BOCCIA FRANCESCA *	SERV	468
DATTOLI MICHELE	SERV	328
LAQUAGNI SARA CRISTIANA	SERV	281
MELISSARI ANGELA	SERV	391
NAPOLI LUIGI *	SERV	262
PICUTTI BARBARA	SERV	503
RAGAZZO ORNELLA	SERV	289
SOLETTI FRANCESCO	SERV	256
SPIAZZI CARMEN *	SERV	502
STOCCO CLAUDIA	SERV	540
TOFFETTI ELENA	SERV	494
TROMBY MARIA GIOVANNA	SERV	316
VERGANI PAOLO	SERV	426
ZENATELLI ANTONIO *	SERV	327

NON ELETTI IN SERVIZIO	RUOLO	TOTALE
AMADDEO FORTUNATO	SERV	222
BERRI ALI	SERV	197
BINAGHI FRANCO	SERV	78
BRAMANTI ORESTE	SERV	150
CIPOLLINA STEFANO	SERV	151
COLELLA FRANCESCA	SERV	223
DE FRANCO DIVA	SERV	199
DONELLI DARIO	SERV	232
FARRONATO EZIO	SERV	248
GALLIZIA BENEDETTO	SERV	83
GIAMMUSSO AURELIO MARIA	SERV	200
GIORDANO ROBERTO	SERV	87
GIOVANELLI CLAUDIO	SERV	167
GUAZZONI MARCO	SERV	215
ISELLA GIANCARLO	SERV	130
LUCHESINI LUCA	SERV	250
MANCINI MARINO	SERV	78
MASI FRANCESCO	SERV	136
RENZO VINCENZO *	SERV	246
SAVOIA GIUSEPPE	SERV	77
SIBILIA GIAMPAOLO	SERV	230
TRABACE VINCENZO	SERV	128
VALLONE FRANCESCO	SERV	205
ZARDONI ROBERTO	SERV	253

* Aziende minori che non contano più di 5 dirigenti

ELEZIONI COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI TRIENNIO 2021-2023 CANDIDATI

COMPONENTI EFFETTIVI	RUOLO	TOTALE
BERSANI GENNARO	PENS	844
DI LORETO MARIO	PENS	1092
NOTARISTEFANO CLAUDIO	SERV	915
COMPONENTE SUPPLENTE		
BRAZZODURO GUIDO	PENS	794

ELEZIONI COLLEGIO DEI PROBIVIRI TRIENNIO 2021-2023 CANDIDATI

COMPONENTI EFFETTIVI	RUOLO	TOTALE
CARAFFINI GIOVANNI	PENS	1003
CORRADINI GIORGIO	PENS	1139
PAGNACCO GIOVANNI	SERV	1211

Si conferma il trend già riscontrato nei due precedenti rinnovi in tema di partecipazione delle donne manager. Le colleghe elette risultano essere 17 su 20 candidate e costituiscono il 42% del Consiglio Direttivo.

Si riscontra l'ingresso di 11 neo Consiglieri di cui 10 in servizio e l'affermazione di 4 candidati provenienti da aziende minori.

Alla data di chiusura del numero di luglio della rivista Dirigenti Industria, non si conoscono ancora i nominativi dei candidati che andranno a ricoprire i ruoli di Presidente, Vice Presidente e Tesoriere dell'Associazione. Infatti ai sensi dell'art. 20 dello Statuto ALDAI le prime due riunioni di Consiglio Direttivo saranno dedicate all'elezione, tra i suoi componenti, del Presidente, Tesorerie, Vice Presidente (o due Vice Presidenti previa determinazione del numero) e dei membri della Giunta.

Sul prossimo numero di agosto/settembre daremo ampio spazio al rinnovo dei vertici ALDAI e all'esito della votazione dell'Assemblea ordinaria Soci con votazione per referendum



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Piano Nazionale Ripresa e Resilienza: in arrivo 20 miliardi per la sanità

Il Recovery Fund dedica una importante dote di finanziamenti per rilanciare il Servizio Sanitario Nazionale, messo a dura prova dalla pandemia di Covid-19

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Il momento è cruciale. Per nostra fortuna la campagna vaccinale sta accelerando e seppur faticosamente, lasciandoci dietro una terribile scia di dolore, stiamo cercando di uscire dal tunnel del Covid. Al tempo stesso, sempre in questi giorni, il Governo ha presentato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, declinazione italiana del Recovery Fund a livello europeo. Il nostro Paese avrà a disposizione oltre 235 miliardi per rilanciare le infrastrutture, la digitalizzazione, la transizione ecologica e la sanità, a cui sono dedicati 20 miliardi. L'obiettivo - come ci ricorda in questo numero di Welfare 24 l'ex Ministra della Salute, Beatrice Lorenzin - è ristrutturare la sanità pubblica secondo un modello più sostenibile e al passo con i tempi. Fermo restando, come ci ricorda Stefano Cuzzilla, Presidente di Federmanager, che il Servizio Sanitario Nazionale è il nostro avamposto, ancorato a quel principio universalistico che ci ha difeso nel momento peggiore. Il privato deve supportare il sistema in modo complementare integrando le prestazioni, in una cornice in cui, tra Long Term Care e welfare aziendale, il quadro generale è in costante evoluzione. Infine, una menzione particolare alle iniziative di Vises a sostegno dei giovani. Anche noi possiamo fare la nostra parte devolvendo il 5x1000 nella dichiarazione dei redditi.



Potenziare la rete territoriale e spingere su innovazione, ricerca e digitalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale. Sono questi i principali obiettivi per la sanità pubblica fissati dal Recovery Plan, implementato in Italia attraverso il famoso Pnrr (acronimo di Piano nazionale di ripresa e resilienza), per un budget complessivo di 20 miliardi euro. L'idea, in altre parole, è quella di migliorare le capacità di risposta del SSN ai bisogni di cura dei cittadini, anche alla luce delle criticità che la pandemia ha messo in evidenza negli ultimi mesi.

In tutto, va ricordato, le risorse destinate dal Recovery Fund all'Italia ammontano a 235,6 miliardi, di cui 191,5 miliardi della Recovery and Resilience Facility, 31 dal Fondo complementare e 13,5 del programma React-Eu. Oltre che sulla sanità, il Pnrr messo a punto dal Governo guidato da Mario Draghi è fortemente focalizzato sulla digitalizzazione, sulla transizione ecologica, sulle in-



frastrutture per una mobilità sostenibile, sull'istruzione e ricerca e sull'inclusione sociale. Insomma, un'occasione unica per rilanciare il Paese dopo la profonda crisi economia e sociale legata al Covid: un treno che, secondo gli esperti, l'Italia non può lasciarsi sfuggire. Un ragionamento che vale, ovviamente, anche per il Servizio Sanitario Nazionale, che nei prossimi anni dovrà fare i conti con due grandi criticità: il progressivo invecchiamento

della popolazione (con l'inevitabile aumento delle cronicità) e le ristrettezze di fondi a livello di Governo centrale.

Ecco perché con il Pnrr si agirà principalmente in due direzioni. Da una parte si lavorerà sulle Reti di prossimità, strutture intermedie e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale, alle quali sarà dedicata una dotazione complessiva di circa 9 miliardi.

>>> Continua a pagina 2

“È L'OCCASIONE PER CREARE UNA SANITÀ SOSTENIBILE”

INTERVISTA ALL'EX MINISTRA DELLA SALUTE LORENZIN: “IL PNRR VA NELLA GIUSTA DIREZIONE, MA ANDRÀ ACCOMPAGNATO DA RIFORME IMPORTANTI”

In ambito sanitario il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza “sta andando sicuramente nella direzione giusta, ma avrà bisogno di un timing molto stretto nelle riforme di accompagnamento, strutturale e di adattamento post Covid”. Secondo Beatrice Lorenzin, ex Ministra della Salute nei Governi Letta, Renzi e Gentiloni, oggi deputata Pd, siamo di fronte a un'occasione storica. Da sfruttare, però, senza commettere l'errore di “considerare il Pnrr come sostitutivo del Fondo sanitario nazionale” ma piuttosto come l'impulso “per strutturare la sanità pubblica su un modello sostenibile”, alla luce delle grandi sfide del futuro, in primis l'invecchiamento della popolazione. In quest'ambito potrebbe essere utile, secondo Lorenzin, definire con precisione il ruolo dei fondi sanitari integrativi come supporto alla sanità pubblica, ferme restando “essenzialità e universalità” di quest'ultima.

Onorevole Lorenzin, come giudica le azioni previste dal Pnrr sulla sanità pubblica?

Positivamente. Si affrontano due grandi macro temi: da una parte le socio assistenze e la gestione delle cronicità e dall'altra le scienze della vita e l'industria della conoscenza ad essa collegata. Vedo diversi interventi necessari e giusti. Per esempio, sulla prevenzione, indispensabile innanzitutto per affrontare quello che resta del Covid: servirà un potenziamento delle strutture di igiene. Poi c'è il tema delle riforme per affrontare le cronicità, in cui bisogna lavorare sulla medicina di territorio, sulle cosiddette “Case della Salute” e sul welfare di comunità: in pratica con una gestione domiciliare delle cure che non isoli il malato o l'anziano. Senza dimenticare, ovviamente, il tema della Long Term Care. Infine, il Pnrr si occupa del tema della ricerca, con le Ircss finalmente volano della ricerca traslazionale (ndr finalizzata a trasformare i risultati ottenuti dalla ricerca di base in applicazioni cliniche), ma perché ciò avvenga bisognerà licenziare entro dicembre i decreti attuativi della norma che ho presentato sulla sperimentazione clinica.



Grazie al Pnrr la sanità pubblica riuscirà ad affrontare le grandi sfide dei prossimi anni? Ci servirà proprio a questo. Dovrà essere sia una scossa immediata al sistema, sia l'occasione per effettuare grandi investimenti di ristrutturazione del SSN per arrivare a un livello di spesa compatibile e per renderlo resiliente contro altri attacchi, perché un domani dopo il Covid potrebbero arrivare altre insidie. Insomma, dobbiamo investire per essere competitivi a livello europeo e globale, puntando molto anche sul digitale, sulla capacità di lettura dei big data e sulla diffusione del 5G anche nelle aree rurali, cosa che aprirebbe enormi opportunità sul fronte della telemedicina. Poi, non ultimo, c'è il tema degli investimenti in formazione: sgravare

“ I FONDI SANITARI SONO PARTE DEL SISTEMA. BISOGNEREBBE PORTARE AVANTI ANCHE LA LORO RIFORMA PER DEFINIRE, TRA LORO E LO STATO, CHI FA COSA A BENEFICIO DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

il Fondo sanitario nazionale significa liberare risorse per remunerare nel modo giusto i nostri cervelli, che altrimenti rischiano di andare altrove. **Che ruolo dovranno avere i fondi sanitari integrativi nel panorama della sanità italiana?** Sono un pezzo del sistema. Abbiamo visto il ruolo svolto dal welfare aziendale in questi anni, anche se c'è stata qualche distorsione. Bisognerebbe portare avanti la loro riforma, anche per capire bene chi fa che cosa e che cosa è utile. Lo Stato deve dire cosa gli serve e cosa si aspetta dai fondi integrativi, in modo che si possano coprire gli ambiti in cui è più in difficoltà, facendo risparmiare tutti e mantenendo sempre e comunque i principi di universalità ed essenzialità del Servizio Sanitario Nazionale.

>>> continua dalla prima pagina - Piano Nazionale Ripresa e Resilienza: 20 miliardi per la sanità

SI PUNTA SU DOMICILIARE, DEGENZE BREVI E TELEMEDICINA

Gli interventi avverranno principalmente su tre aree. Innanzitutto si punterà sulle “Case di Comunità”, presidi socio-sanitari destinati a diventare il punto di riferimento, accoglienza e orientamento ai servizi di assistenza primaria di natura sanitaria. In secondo luogo sull'assistenza domiciliare, che vedrà un significativo incremento degli investimenti, anche con progetti di telemedicina proposti dalle Regioni. Infine è in agenda la realizzazione di 381 presidi sanitari a degenza breve, gli “Ospedali di comunità”, destinati a svolgere una funzione “intermedia” tra il domicilio e il ricovero ospedaliero,



ro, per sgravare l'ospedale da prestazioni di bassa complessità. L'altra grande direzione in cui lavorerà il Pnrr è quella legata a innovazione, ricerca e digitalizzazione, che avrà un budget vicino agli 11 miliardi. Una buona fetta (4 miliardi) sarà destinata all'ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero, ad esempio con l'acquisto di

strumentazioni e tecnologie all'avanguardia e con il rinnovamento della dotazione esistente di posti letto di terapia intensiva e semi-intensiva. Oltre 1,6 miliardi, di cui 1 miliardo relativo a progetti già in essere, saranno finalizzati all'adeguamento antisismico degli ospedali. È previsto inoltre il potenziamento dell'infrastruttura tecnologica e applicativa del Ministero della Salute, mentre 100 milioni saranno usati per programmi di ricerca sulle malattie rare e sui tumori rari. Infine, sono previsti due finanziamenti da 160 milioni ciascuno per la ricerca sulle patologie altamente invalidanti.

FRINGE BENEFIT, INCENTIVI FISCALI ANCHE PER IL 2021

NEL DECRETO SOSTEGNI, APPENA APPROVATO DAL GOVERNO, CONFERMATO IL RADDOPPIO DELLA SOGLIA DI DETASSAZIONE PER I FRINGE BENEFIT A 516 EURO



AdobeStock/artinspiration

Nuovo intervento, da parte del Governo, a favore del welfare aziendale. Nei giorni scorsi, infatti, con il via libera definito al Decreto Sostegni, è stata raddoppiata anche per il 2021, da 258,23 a 516,46 euro, la soglia di detassazione di beni e servizi riconosciuti ai lavoratori dalle imprese, i cosiddetti *fringe benefit*.

Di che cosa stiamo parlando e perché si tratta di un provvedimento rilevante? I *fringe benefit* rappresentano una voce addizionale alla retribuzione corriposta da un'impresa ai propri dipendenti: un compenso "in natura", che figura comunque in busta paga, come l'auto aziendale, i buoni pasto, lo smartphone e il pc portatile. Fino al lo scorso anno, per tutto ciò era prevista una soglia di esenzione fiscale (il valore di beni e servizi che non concorre al reddito imponibile né ai contributi) di 258,23 euro, mentre con il Decreto Agosto della scorsa estate il limite è stato portato a 516,46 euro.

Una decisione che poteva valere soltanto per il 2020 e che invece il Governo ha confermato anche per il 2021. Si tratta indubbiamente di un ulteriore passo in avanti nell'espansione di un settore, quello del welfare aziendale, che negli ultimi anni ha più volte dimo-

strato le proprie potenzialità, in termini di soddisfazione del dipendente e di produttività dello stesso, a tutto vantaggio anche dell'impresa. Del resto, dal 2016, l'esecutivo ha progressivamente messo in campo una serie di incentivi, soprattutto di carattere fiscale, per favorire la diffusione del welfare aziendale e, numeri alla mano, si può dire che i primi risultati siano ormai tangibili se si pensa che, di recente, la porzione di imprese attive su questo fronte si è consolida-

ta sopra la faticosa soglia del 50 per cento.

Fuori dal provvedimento sui *fringe benefit* - va ricordato - sono rimasti invece i buoni pasto, che hanno una specifica disciplina di esenzione. A tale proposito, sempre in tema di *fringe benefit*, la Legge di Bilancio 2020 aveva introdotto alcune piccole revisioni, agendo in particolare sulle auto a uso promiscuo (cioè i veicoli aziendali) e sui buoni pasto. Per quest'ultimi era stato deciso, infatti, un aumento del limite di esen-

zione fiscale del ticket elettronico da 7 a 8 euro e una contestuale riduzione della deducibilità del cartaceo (da 5,29 a 4 euro).

Per quanto riguarda invece le auto aziendali era stata introdotta una tassazione correlata e proporzionale ai valori di emissione di anidride carbonica. Le nuove regole, entrate in vigore dal primo luglio 2020 e applicabili solo ai veicoli di nuova immatricolazione, hanno poi subito alcune ulteriori modifiche lo scorso gennaio.

“ I FRINGE BENEFIT RAPPRESENTANO UNA VOCE ADDIZIONALE ALLA RETRIBUZIONE CORRIPOSTA DA UN'IMPRESA AI PROPRI DIPENDENTI: UN COMPENSO "IN NATURA", CHE FIGURA COMUNQUE IN BUSTA PAGA, COME L'AUTO AZIENDALE, I BUONI PASTO, LO SMARTPHONE E IL PC PORTATILE



WELFARE AZIENDALE, AUMENTA L'OFFERTA LTC PER I DIPENDENTI

Cresce la diffusione del welfare aziendale e, con essa, aumentano le imprese (soprattutto quelle di dimensioni più rilevanti) che offrono, come benefit, l'assistenza a familiari anziani/non autosufficienti. A confermarlo c'è un recente studio Domina, realizzato in collaborazione con Fondazione Leone Moressa, Istituto di studi e ricerche nato nel 2002 da un'iniziativa della Associazione Artigiani e Piccole Imprese di Mestre CGIA.

Già oggi la quota delle aziende che offrono questi tipi di benefit è arrivata a un livello significativo: da un report di Confindustria emerge come abbiano raggiunto quasi il 3% del totale, con una punta tuttavia del 10% tra le imprese con più di 100 dipendenti. Ciò a testimonianza di come il trend sia in forte rafforzamento e di come possa rappresentare una misura indiretta per migliorare la gestione del lavoro di cura o di assistenza delle famiglie italiane.

Del resto, il tema sarà sempre più d'attualità. I numeri dicono che la popolazione italiana continua a invecchiare e che, nel 2040, le persone con almeno 80 anni saranno oltre 6 milioni (il 10% della popolazione totale). Con l'aumentare dell'età crescerà proporzionalmente anche il bisogno di assistenza e sempre più famiglie dovranno fare i conti con i costi dell'assistenza in termini economici e di tempo. Se lo Stato dovrà rispondere almeno in termini di detassazione, i datori di lavoro avranno l'opportunità di aiutare i dipendenti fornendo benefit legati alla conciliazione e alla cura.

VICES: CON LA TUA FIRMA SCRIVIAMO IL FUTURO DEL NOSTRO PAESE

DURANTE LA PANDEMIA, VICES, ONLUS DI FEDERMANAGER, HA SVILUPPATO Percorsi di educazione per i giovani. ECCO COME SOSTENERLI DEVOLVENDO IL 5X1000

Le conseguenze della pandemia, già drammatiche nel passato prossimo e nel presente, rischiano di essere particolarmente gravi per il nostro Paese anche in futuro. Soprattutto per i molti giovani che si sono trovati a dover affrontare questo momento così difficile in una fase della vita in cui si iniziano a gettare le basi per costruire il futuro. La necessaria e ripetuta sospensione delle attività scolastiche in presenza ha infatti aumentato le disuguaglianze e lasciato indietro i ragazzi più fragili. La mancanza di socializzazio-



ne, come l'incertezza per il futuro e il timore per il presente hanno così portato tanti studenti a perdere la motivazione, fino all'abbandono della scuola. Vices, Onlus di Federmanager, ha voluto subito rispondere con determinazione alla crisi, riprogettando in modalità online i propri percorsi ideati proprio per sviluppare e accrescere nei giovani quelle competenze strategiche che offrono la possibilità di essere protagonisti del cambiamento.

Le iniziative "Skills2Start", "Impresa che fa scuola" e "Bussole" come altre realizzate dai volontari sul territorio, tutte dedicate alle scuole, hanno coinvolto un numero sempre maggiore di ragazzi che hanno trovato nei manager volontari (nel pieno della pandemia) il punto di riferimento per continuare il proprio percorso di crescita, nonostante la delicata situazione della scuola. Una serie di iniziative che ha messo dunque le competenze dei manager stessi al servizio

dell'educazione con un obiettivo nobile: generare valore socialmente e ambientalmente sostenibile per scrivere il futuro del nostro Paese. **Per essere parte attiva di un cambiamento che viene ormai avvertito come indispensabile e aiutarci a costruire una società più equa e sostenibile, puoi scegliere di devolvere il tuo 5xmille a Vices. È sufficiente inserire il codice fiscale 08002540584 nello spazio della dichiarazione dei redditi riservato al sostegno al volontariato.**

IL PUNTO DI VISTA

PNRR, DOBBIAMO CORRERE

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



Ci vuole capacità di visione nella vita, ma certo non basta. Non basta se, poi, le cose che si sono immaginate non prendono forma nella realtà. Il Pnrr è un programma di intervento maestoso e sarà fondamentale attuarlo in tempi rapidi. Scegliere, pianificare e portare a risultato. Agire, insomma, con metodo manageriale. Il nostro Paese ha fatto delle scelte e ha

individuato le priorità: energie pulite, transizione ecologica, competenze digitali, rinnovamento della PA, politiche di inclusione e sostegno del lavoro, e investimenti in sanità, a partire da infrastrutture, personale e innovazione. La sanità merita particolare attenzione, e non solo perché, come è stato detto, siamo entrati nell'era delle pandemie. Abbiamo imparato a nostre spese la necessità di rafforzare i servizi territoriali e realizzare un vero equilibrio tra offer-

ta pubblica e privata. Il Servizio Sanitario Nazionale è il nostro avamposto, ancorato a quel principio universalistico che ci ha difeso nel momento peggiore e che ora garantisce l'accesso di tutti alla vaccinazione. Il privato deve supportare il sistema integrando le prestazioni, arrivando là dove il pubblico non può o non dovrà più. Dato che abbiamo l'opportunità di spendere, gli investimenti per la salute non possono aspettare. Su questo, dobbiamo essere veloci.

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

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

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

Scopriilo su www.fondirigenti.it

 **fondirigenti**



A cena parlando di Tutoring

Massimo Zambon,
Giorgio Arnera, Emilio Locatelli
Executive Tutor ALDAI



La pandemia si sta esaurendo e stiamo ritornando alle belle abitudini del passato e così, una sera, un Tutor ha invitato a cena alcuni manager che hanno seguito il percorso di MyExecutive Tutoring in ALDAI. Lo scopo era capire a distanza di tempo le loro impressioni e quanto l'esperienza fatta fosse stata d'aiuto.

Dopo aver conversato amabilmente di vari argomenti, verso la fine della cena il Tutor ha richiamato l'attenzione dei commensali dicendo:

Carissimi, voi non vi conoscete e vi siete chiesti perché vi ho invitato. Tutti voi siete manager con esperienze e situazioni diverse, ma vi accomuna una cosa: avete seguito un percorso di MyExecutive Tutoring in ALDAI.

Al termine ognuno di voi ha compilato un feedback, ma mi piacerebbe sentire – a distanza di tempo – le vostre impressioni, i risultati ottenuti e se, e come, li avete messi in pratica.



LUCA

Raccontami la tua esperienza

Quando ci siamo incontrati per la prima volta mancavano circa 6 mesi alla fatidica data della pensione dopo oltre 40 anni di lavoro, e un dubbio mi attanagliava la mente da qualche mese: preferisco continuare a lavorare o andare in pensione?

Che sensazioni hai provato durante gli incontri?

Nettamente positive, specialmente all'inizio, quando il Tutor mi ascoltava e mi aiutava a scavare dentro di me per "tirare fuori" quello che avevo represso in tutti gli anni di lavoro. Mi ha sorpreso la naturalezza con cui si sono svolte le sessioni, senza confini, ma sempre con un flusso logico e determinato.

Cosa hai scoperto di te stesso?

Pensavo di non avere più lo slancio per ripartire su attività nuove per mancanza di motivazione; ho avuto, invece, una riconferma di poter buttare il cappello oltre l'ostacolo, per muovermi in modo differente verso una nuova "avventura" non comparabile con il passato, ma molto stimolante.

Da solo saresti riuscito a pianificare il futuro?

Probabilmente non sarei riuscito a chiarire bene cosa mi sentissi di fare nei prossimi anni; così, invece, ho trovato un piano per continuare a lavorare part-time e ricominciare a dedicarmi ad attività sociali e ludiche abbandonate, ora riprese in modo più sistematico e ordinato.

Ora ti puoi ritenere soddisfatto?

Certamente, ma più ancora mi pervade una dose di entusiasmo che certe volte devo tenere a bada per "non strafare". Posso senza ombra di dubbio affermare che l'esperienza Tutoring sia stata molto importante e mi abbia aiutato a meglio definire il perimetro di una parte della mia nuova vita futura.

ANTONIO

Cosa ti ha portato al servizio MyExecutive Tutoring?

In quel periodo stavo vivendo male la situazione in azienda, non mi ci trovavo più, ero stato messo da parte nonostante i tanti anni trascorsi. Questa situazione mi aveva portato a vedere il mio futuro sempre più grigio e a mettere in discussione anche le mie capacità e le mie competenze. Avrei dovuto cercare nuove opportunità, ma mi sentivo perdente.

E poi?

E poi mi sono rivolto al servizio MyExecutive Tutoring ALDAI, inizialmente con un approccio un po' critico e senza molte speranze; subito, però, mi sono sentito a mio agio, libero di parlare con una persona preparata, e ascoltato. Nell'ambito familiare e delle amicizie non riuscivo a essere così libero. Sapevo che il Tutor non mi avrebbe dato consigli, ma alla fine mi ha aiutato a sviluppare risorse inaspettate.

In che senso?

Il Tutor mi faceva domande, molte delle quali me le ero già poste, ma sentirle da un altro e dover dare delle risposte ha avuto un effetto diverso e sono riuscito ad andare più in profondità.

Alla fine come è andata?

Grazie a queste chiacchierate ho rispolverato la passione che avevo nei primi anni lavorativi, ho analizzato e lavorato su alcune mie debolezze e ho valorizzato alcuni miei punti di forza.

Ho avuto modo di vedermi riflesso in uno specchio diverso; quello che stavo utilizzando era appannato dal mio stato d'animo.

Ora cosa stai facendo?

Sto cercando senza affanno una nuova collocazione, ho allargato il mio network e mi presento con uno spirito positivo. È come se avessi messo ordine nella mia casa, pronto per mostrarla agli altri.

MARTA

Cosa cercavi nel percorso di MyExecutive Tutoring?

Mi sono rivolta al servizio MyExecutive Tutoring in uno snodo importante della mia crescita professionale, in quanto ero da poco uscita, dopo più di 15 anni, da un'azienda grande e molto strutturata. Ho iniziato il percorso "frenata" e con molti dubbi in quanto la mia cultura e il contesto professionale in cui ero cresciuta mi portavano a non ritenere possibili i cambiamenti; a ciò si è poi aggiunto il condizionamento emotivo dovuto alla pandemia.

Che sensazione hai provato?

Il percorso mi ha aiutata a individuare e semplificare il mio obiettivo in azioni minori, concrete e realizzabili. Ho affrontato questo percorso con l'intenzione di verificare le mie possibilità; volevo rimettermi in gioco senza autolimitarmi in partenza. Credo di essere riuscita a lavorare bene su questo punto.

Pensi che il percorso ti sia servito per ripartire?

Penso che l'aiuto di cui più avevo bisogno fosse un maggiore contatto con la realtà e un'opinione esterna, non di famigliari. Questo mi ha portato a ripercorrere tutto il mio iter lavorativo, riordinando le mie competenze in maniera più strutturata. Inoltre, ho riscoperto la mia capacità di mettermi in discussione e di accettare il confronto, cosa che mi ha permesso un approccio propositivo alle opportunità che nel frattempo mi si sono presentate.

Ora come ti senti?

Molto grata dell'opera del mio Tutor. In particolare, è stata notevole l'empatia: una vicinanza discreta e costante, e un tono rassicurante e fermo che non è facile trovare.

Ho acquisito la convinzione di essere all'altezza di affrontare la sfida del cambiamento. Ritengo che "l'allenamento al cambiamento" sia una delle competenze manageriali che ogni dirigente dovrebbe coltivare e per me questo percorso è stato una grande scuola.

È stato bello sentire le vostre esperienze e rivivere le vostre emozioni. Mi dispiace che a questa cena non abbiano potuto partecipare altri colleghi, ma a settembre sicuramente ne organizzeremo un'altra. Penso che la frase che meglio sintetizza l'incontro di questa sera sia stata:

Bello sapere che non si è soli; basta essere disponibili ad essere aiutati



Il progetto DISKO

Silvia Romagnoli

Responsabile Servizio Orientamento e Formazione ALDAI-Federmanager

Origine e finalità del progetto DISKO

Il progetto **DISKO** – **D**igital **S**Kills for Older manager and **c**OMPanies – è stato promosso dalla partnership tra Assolombarda, Confindustria Alto Milanese e ALDAI-Federmanager nell'ambito delle iniziative relative alle Politiche Attive e ha avuto in ECOLE, il soggetto attuatore e in 4.Manager, il finanziatore con uno stanziamento di risorse pari a 400.000 euro.

Il Progetto ha visto il coinvolgimento di 274 manager di cui: 5 hanno preso parte alla realizzazione delle attività del progetto; 13 hanno partecipato al laboratorio sul Self Digital Branding; 11 sono stati coinvolti nel laboratorio con il Politecnico su Assessment Digital Transformation nelle PMI; 65 hanno partecipato agli Study Tour; 60 hanno fornito riscontro alla survey sulla diffusione delle tecnologie digitali nelle PMI e 120 hanno compilato il Self Assessment sulle competenze digitali.

L'iniziativa è nata dalla volontà di promuovere un *reskilling* delle competenze nella prospettiva digitale quale requisito necessario per supportare la transizione verso la trasformazione digitale e per migliorare la gestione del *digital divide* generazionale in azienda. Le ricerche condotte su questo tema, infatti, evidenziano che la maggior parte dei giovani lavoratori nelle aziende ritiene di avere competenze maggiori dei propri superiori in tema di digitale.

Dall'altra parte, i manager senior (definibili come risorse ultracinquantenni con funzioni direttive), soprattutto quelli operanti nelle piccole e medie imprese, ammettono di non avere le compe-

tenze necessarie a cogliere tutte le opportunità offerte dalle tecnologie e a tradurre operativamente le strategie aziendali di trasformazione digitale.

In questo scenario, emerge con forza come il *reskilling* delle competenze risulti necessario non solo per i manager senior attualmente operanti in contesti aziendali investiti dalla trasformazione digitale, ma anche per manager attualmente inoccupati che dovranno apprendere queste nuove competenze per avere maggiori opportunità di reimpiego.

In relazione a questo contesto, il progetto ha inteso pertanto favorire la diffusione di una cultura digitale nei manager senior, sia occupati che inoccupati, promuovendo l'identificazione dei gap di competenze in relazione alle tecnologie digitali rilevanti e maggiormente diffuse nelle imprese, l'assessment delle conoscenze e lo scambio di esperienze e know-how per l'apprendimento delle capacità di e-leadership, che consentano una "messa a terra" delle strategie digitali definite dai vertici aziendali.

Il progetto, infine, in una logica di sostenibilità e di sostegno alla rapida evoluzione dei fabbisogni delle imprese e dei manager nel campo delle competenze digitali, ha previsto la realizzazione di una libreria digitale che rende disponibili una serie di materiali e risorse inerenti la trasformazione digitale delle imprese.





Per raggiungere questa finalità il progetto DISKO ha portato avanti le seguenti attività su un campione di 60 PMI:

- Analisi delle tecnologie rilevanti nelle imprese associate e loro grado di diffusione;
- Mappatura del *digital skill gap* nella popolazione dei manager e quadri senior – occupati e inoccupati – nei territori di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Legnano;
- Workshop laboratoriali finalizzati al trasferimento di competenze per l'assessment dei processi di trasformazione digitale nelle PMI;
- Confronto e condivisione delle best practice attraverso study tour in realtà innovative;
- Rafforzamento della capacità di self branding attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali;
- Creazione di una biblioteca multimediale permanente;
 - Study Tour – realizzato in virtuale mode – in collaborazione con la Camera di Commercio Italiana per la Germania.

Gli obiettivi verso cui era orientato il progetto nella fase iniziale si pongono in una logica di coerenza con i risultati raggiunti e con la rilevanza conferita alle dimensioni di:

- Rafforzamento della cultura d'impresa che oggi deve tenere in considerazione delle sfide dell'innovazione tecnologica.
- Self-assessment per l'analisi, il bilancio e la mappatura delle competenze digitali. Lo strumento di autovalutazione favorisce la consapevolezza del *digital skill*

gap e la conseguente implementazione di piani di autosviluppo. Tale strumento rimarrà a disposizione delle imprese anche a progetto concluso e potrà essere utilizzato per un'autovalutazione strutturata e permanente e costituire la base da cui le imprese possono partire per strutturare programmi integrati di assessment e valutazione delle risorse con visione strategica e sistemica.

- Creazione di una biblioteca multimediale permanente per l'aggiornamento professionale dei manager.
- Work experiences: attraverso uno study tour in realtà nazionali ed europee che stanno affrontando con efficacia sia la trasformazione digitale si favorirà il trasferimento di nuove competenze e la condivisione di buone pratiche.

Il gruppo di lavoro

Il gruppo di lavoro è stato composto da risorse ECOLE e da Temporary Manager certificati e selezionati da ALDAI-Federmanager.

Nello specifico, la suddivisione delle attività è stata la seguente:

- Caterina Carroli (ECOLE): progettazione e coordinamento del progetto;
- Luca Quaratino (ECOLE e IULM): supervisione scientifica del progetto;
- Vito Failla – Roberto Ferrari – Elena Galletti – Francesco Marzollo – Marco Villa (Temporary Manager): elaborazione e somministrazione del questionario relativo alla diffusione delle tecnologie nelle PMI; somministrazione del questionario di self-assessment sulle competenze digitali e analisi dei dati. ■

Il progetto è stato promosso dalla partnership tra Assolombarda, Confindustria Alto Milanese e ALDAI-Federmanager, e ha visto il coinvolgimento di 274 manager

ANIMP FORMAZIONE: CORSI IN REMOTE-TRAINING

Vi invitiamo a consultare il Programma aggiornato corsi 2021
sul sito Animp.it > [Prodotti e Servizi](#) > [Formazione](#) > [Programma corsi 2021](#)

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.

NOVITÀ ► SI SEGNA LA WORKSHOP:

“METODOLOGIA DI PROBLEM SOLVING APPLICATA ALLA “CATENA DEL VALORE” (8 ore)
prima edizione 29 settembre e 6 ottobre 2021
Iscrizioni su sito ANIMP



Corsi Area EXECUTION: Engineering / Construction (settembre e ottobre)

■ LA GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEGLI APPALTI DI COSTRUZIONE (IMPIANTI E INFRASTRUTTURE)	14-15-21-22 settembre
■ LA GESTIONE DELL'INGEGNERIA PER OTTIMIZZARE GLI APPROVVIGIONAMENTI E IL CANTIERE	12-13-20-21 ottobre
■ L'INGEGNERIA INTEGRATA NELL'ERA DIGITALE	18-19, 25-26 ottobre
■ COORDINAMENTO TRA GESTIONE DI PROGETTO E CANTIERE / OFFICINE	26, 27 ottobre
■ CONSTRUCTABILITY: INGEGNERIA E PROCUREMENT "CONSTRUCTION ORIENTED"	26, 27 e 28 ottobre

PER INFORMAZIONI:

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

FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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





La pensione che verrà



Antonio Pesante

Federmanager Friuli Venezia Giulia
e componente del Comitato Nazionale Pensionati

Cantiere previdenza: silenzi, scomode verità e proposte. L'Europa auspica riforme strutturali, in particolar modo quelle previdenziali. Il Next Generation EU potrebbe innescare la riforma delle pensioni. Perché non iniziare dalla separazione della Previdenza dall'Assistenza?

Dimenticati da troppo tempo

Vi ricordate del "cantiere previdenza", il tavolo tecnico/politico sulle problematiche previdenziali? Da qualche tempo **non ne troviamo più notizia** sulla stampa e neppure nelle dichiarazioni di quasi tutti i partiti politici, nonostante la pressante richiesta di confronto da parte nostra e di tutti gli altri sindacati. Tale assenza l'abbiamo rilevata anche nelle dichiarazioni programmatiche del nuovo **Governo Draghi**.

Tutto ciò non vuol dire che il problema sia sparito, ma la situazione

pandemica attuale ha condizionato gli obiettivi primari del Governo sull'uscita del Paese dalla crisi sanitaria/economica tramite una accelerazione al piano vaccinale nazionale di massa, unica soluzione per l'eliminazione di nuovi *lockdown*. Certamente il Premier avrà segnato nella sua agenda, in bella evidenza, che la **Quota 100** ha come **scadenza 31 dicembre 2021** e che bisognerà fare qualche cosa per evitare che dal 1° gennaio 2022 scatti uno **scalone di 5 anni** per i prossimi pensionandi.

Non è una priorità?

Non più tardi di martedì 23 marzo il Ministro del Lavoro **Andrea Orlando** ha dichiarato alla stampa che **la discussione sulla Previdenza non è una priorità** politica per ora, dato che prima bisogna arrivare a una determinazione sulle future politiche attive del lavoro e degli ammortizzatori sociali; dichiarando inoltre *"mettere troppa carne al fuoco, rischia di bruciarla"*.

Ci aspettiamo perciò che i primi appuntamenti, per consultazioni in merito, non avverranno prima di luglio/agosto, e le risposte le potremo avere in occasione della stesura della legge di bilancio oppure, al limite, con una determinazione nelle ultime settimane di dicembre.

L'obiettivo del Governo, secondo me, dovrebbe essere quello di prendere in esame tutte le problematiche in essere sulla materia pensionistica, considerando soprattutto che l'**Europa** ci **chiede** con forza **riforme strutturali**, in particolar modo quelle previdenziali.

Oltre alle soluzioni su Quota 100 ci sono altri punti da discutere e decidere, quali Ape sociale, Opzione Donna, ecc. che sono in scadenza, tenendo conto nelle soluzioni le risorse a disposizione o disponibili. Ci sarebbe anche da confermare il meccanismo di rivalutazione delle pensioni, la così detta "**Perequazio-**

dal 1° gennaio 2022

è previsto l'attuazione dello schema basato su tre scaglioni (100% fino a 4 volte il minimo, 90% da 5 a 6 volte il minimo e 75% oltre 6 volte il minimo) con il calcolo cumulativo a scaglioni

ne", dato che al 31 dicembre scade il sistema peggiorativo previsto dal precedente governo giallo/rosso, e da legge 160 del 27/12/2019 all'art. 1 comma 478 **dal 1° gennaio 2022** è prevista l'attuazione dello schema basato su **tre scaglioni** (100% fino a 4 volte il minimo, 90% da 5 a 6 volte il minimo e 75% oltre 6 volte il minimo) con il **calcolo cumulativo a scaglioni**.

Una separazione necessaria

Ma poi cosa dire della presa seriamente in esame del progetto, paventato da tutti (politici, esperti e sindacalisti) e mai affrontato con determinazione, sulla **separazione** contabile tra la spesa per **Previdenza** e quella per **Assistenza**, aprendo finalmente i lavori della Commissione Tecnica voluta dall'ex Ministro **Nunzia Catalfo** che portino a una chiara e reale classificazione della spesa per protezione sociale rispetto a quella per la sola parte previdenziale.

Da prendere in esame sarebbe anche la situazione dei **giovani** che hanno iniziato a lavorare dal 1996, che potranno contare solo nel contributivo, e che con la crisi lavorativa, aggravatasi con la pandemia, avranno non poche difficoltà di

raggiungimento dei requisiti richiesti per il pensionamento.

Una parziale risposta a questo problema sarebbe la decisione di **detassare** in modo significativo i **versamenti sulla pensione integrativa** in modo da dare una forte spinta verso una sostenibilità importante.

Tutti questi punti chiaramente fanno capire che sarebbe importante e urgente trattare una vera **riforma strutturale** dell'intero sistema previdenziale. Avere come Ministro dell'Economia **Daniele Franco**, un esperto di materia pensionistica, speriamo sia una garanzia affinché il Governo sappia affrontare la sfida previdenziale a cui è stato sollecitato dall'Europa in vista delle inevitabili condizionalità legate ai fondi del Next Generation EU.

Federmanager seguirà costantemente ogni progresso in questo campo, portando costantemente le nostre proposte e richieste in merito, avvalendosi anche del massimo esperto in materia quale è **Alberto Brambilla**. ■



Articolo **Dirigenti Nordest**

ESTATE IN

*Un rifugio naturale
nella Lombardia
che non ti aspetti*

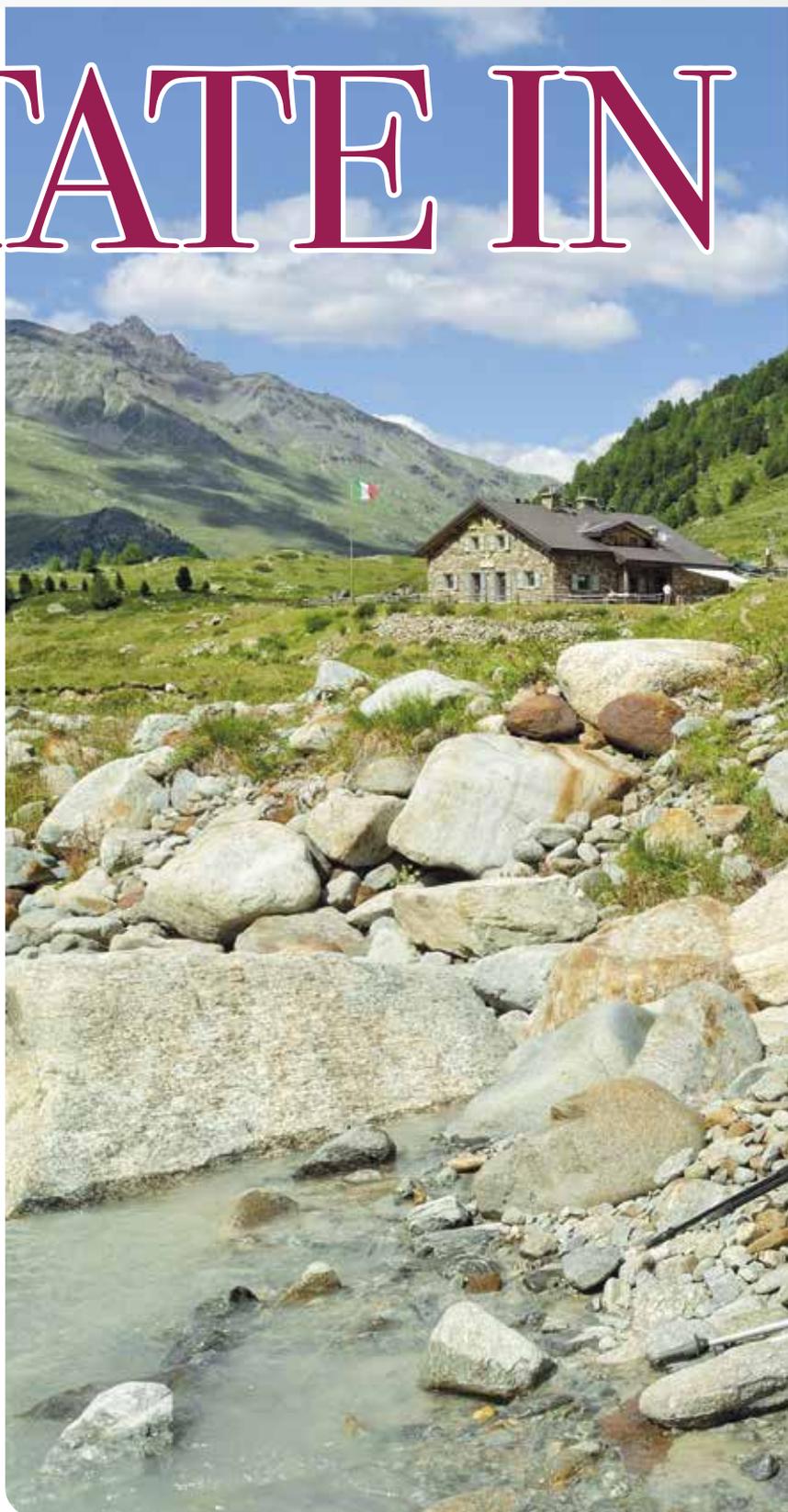
Trovare nuovi spazi di libertà e rinnovati punti di connessione con un ambiente incontaminato, dove trascorrere momenti di sport e relax a contatto con l'innato carattere salutare e rigenerante della natura.

Forse è questo il segreto semplice ma sempre attuale, che fa della montagna e delle sue strutture ricettive una delle ultime oasi naturali in cui l'autenticità riempie ancora i polmoni, proprio come quell'aria fresca e pura che si respira in alta quota.

Nati nella seconda metà dell'Ottocento come basi d'appoggio per gli alpinisti, nel tempo i rifugi hanno saputo evolvere il proprio concetto di necessità passando dalla sola esigenza di riparo lungo un sentiero percorso dagli escursionisti, a vero e proprio "rifugio" nel senso di luogo dove chiunque può fuggire dalla quotidianità e il suo stress, per ritrovare se stesso e riscoprirsi "a casa", anche lontano da casa.

Ospitalità, comfort, relax ed emozioni sono presto diventate le nuove coordinate di queste strutture di accoglienza montana, che hanno saputo evolvere e diversificare la propria identità turistica con l'obiettivo di trasformare ogni soggiorno in un'esperienza che chiunque può costruire e vivere secondo la propria misura.

Infinite possibilità di itinerari sul territorio, numerose attività pensate per scoprire la natura in modi sempre nuovi (dalla rilassante passeggiata fino alle esperienze più adrenaliniche) o ancora gli incontri ravvicinati



© Archivio Rifugi Lombardia

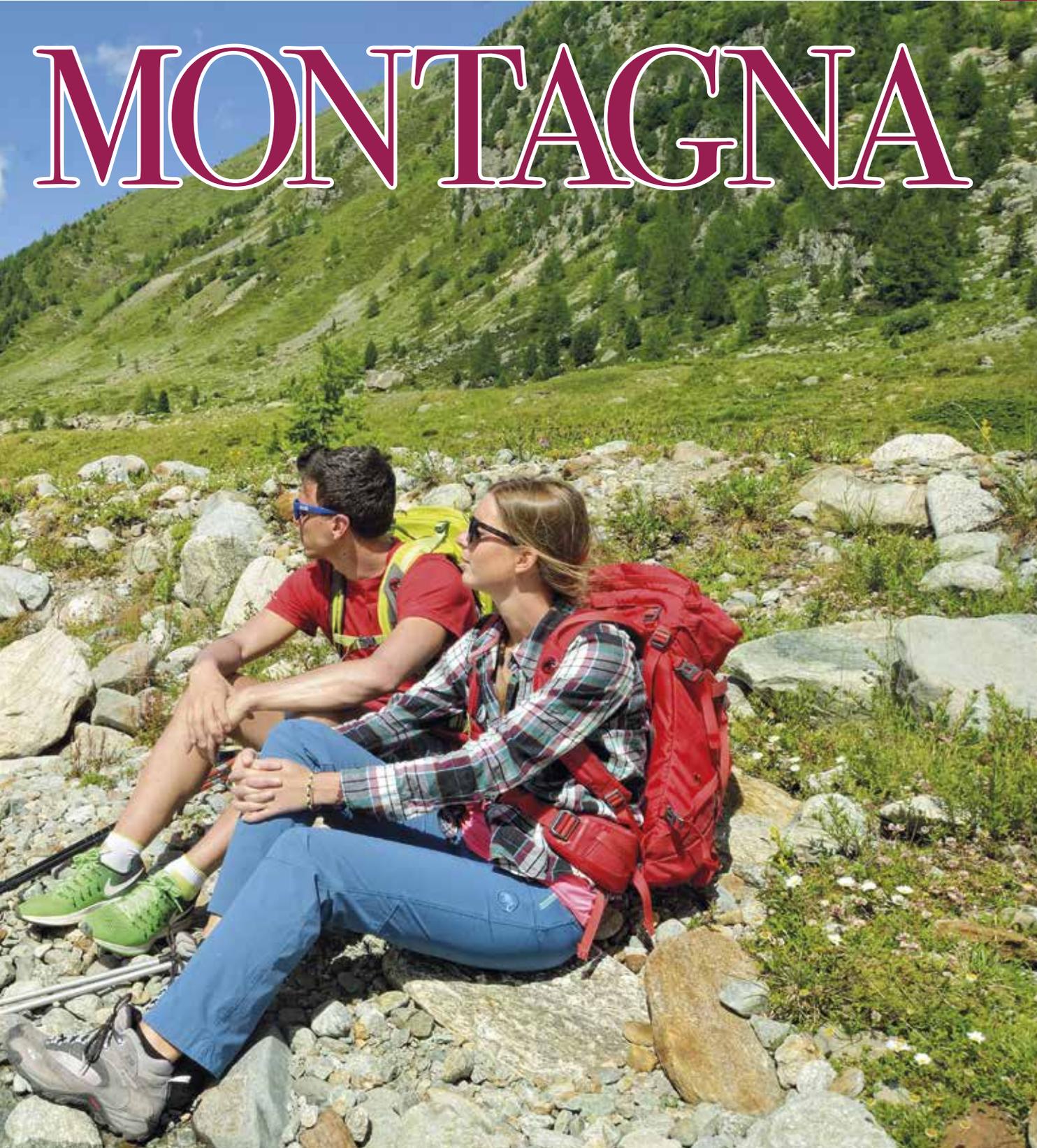


rifugi di lombardia
rifugi.lombardia.it



Regione
Lombardia

MONTAGNA





© Archivio Rifugi Lombardia

con i protagonisti della flora e della fauna tipica e infine i sapori ritrovati di una dimensione gastronomica che dà sostanza alle tradizioni locali. Perché il rifugio è sosta e passaggio, partenza e arrivo. Ma soprattutto l'intero mondo che ci sta in mezzo. Rifugio, riparo, ristoro, riscoperta.

Mentre sullo sfondo le signore montagne, silenziose e sontuose, ci accompagnano e ci proteggono con le loro ombre imponenti, facendoci sentire forse piccoli ma sempre parte di quella natura immensa e incredibile in cui trova posto e senso tutta la vita.

Con ben 180 rifugi distribuiti in 5 diverse province (Brescia, Bergamo, Como, Lecco, Sondrio) la Lombardia ha fatto dell'ospitalità in alta quota una formula di accoglienza sempre più accurata e attenta alle diverse richieste del contemporaneo turismo montano.

Montagna come meta per moderni pionieri in cerca di nuove avventure, come scrigno di emozioni mai provate o tavola ricca di sapori forse dimenticati.

Montagna come inaspettate occasioni culturali e nuove possibilità di incontro e condivisione.

Dagli innumerevoli percorsi di trekking per ogni livello, alla possibilità di dormire davvero cullati dalla natura e farsi riempire gli occhi da panorami indimenticabili, dai menu tipici ai calendari di iniziative studiate

per stimolare la conoscenza dell'ambiente montano con diversi punti di vista, ogni **Rifugio di Lombardia** sa raccontare la propria identità e proporre le proprie formule mixando elementi diversi che consentono a ogni visitatore di configurare la propria esperienza unica.

Famiglie, ragazzi, escursionisti, mtbiker, alpinisti, appassionati di natura e buongustai si trovano così a intrecciare i propri cammini di scoperta – in senso letterale e non! – ritrovandosi fianco a fianco nella scoperta di una dimensione della regione Lombardia che spesso passa inosservato.

Abbracciata da un vasto e variegato paesaggio montano che copre oltre un terzo del territorio regionale, la Lombardia è la meta ideale per chi vuole scoprire cosa significa una vacanza, una gita o una semplice fuga... in Rifugio.

Un concentrato di ecosistemi di montagna dalle singole identità specifiche che vale la pena conoscere da vicino, toccando la natura con mano, vivendo l'ambiente in modo immersivo, contemplando picchi, creste, pareti e vallate in tutta la loro autenticità, dai primi raggi mattutini che risvegliano forme e colori fino alle indimenticabili notti stellate, sotto un cielo pulito, immenso e senza angoli.

Dalla straordinaria ricchezza di acque su-



© Archivio Rifugi Lombardia



© Archivio Rifugi Lombardia

perficiali che punteggiano la zona delle Orobie Bergamasche con laghi e laghetti perfetti per una pausa rinfrescante, al viaggio indimenticabile nel cuore della natura incontaminata ai piedi dell'Adamello, tra le suggestive valli che si alternano dalla Valle Camonica alle vallate minori.

Dal suggestivo intreccio di itinerari che spaziano tra Como a Varese al paesaggio nascosto e inatteso che circonda Lecco, dispiegando una rete di itinerari attraverso valli verdi e rigogliose che dal lago sembrano tendere in alto, verso le imponenti vette

montane, tra angoli di paradiso naturale e rifugi ospitali da cui partire alla ricerca del panorama perfetto.

Dalla famosa Valtellina, una delle valli più amate delle Alpi lombarde, che svela il proprio fascino con esperienza per ogni stagione e ogni gusto, alle imperdibili escursioni alla scoperta della flora e della fauna che abitano e animano il Parco Nazionale dello Stelvio, meta ideale per grandi e piccini, da scoprire e riscoprire ogni volta grazie alle infinite possibilità della natura.

Non resta che chiudere gli occhi e lasciarsi ispirare, ascoltando il richiamo delle montagne o semplicemente lasciandosi trasportare dalla naturale voglia di libertà e riconnessione con l'ambiente che ognuno di noi tiene nascosta dietro agli impegni di ogni giorno, la routine stressante, i rumori, i luoghi e le abitudini che a volte proteggono ma a un tratto sembrano opprimere.

È lì che si sente il bisogno di andare altrove, ritrovare il proprio equilibrio: cercare un Rifugio. Allora basta aprire gli occhi e cercare la propria perfetta via di fuga, consultando itinerari, luoghi di ospitalità, esperienze, curiosità, promesse, programmi, anteprime.

Tutto ciò che ci fa ancora sognare, ma non solo. Perché scegliere una vacanza nei Rifugi di Lombardia significa sognare con una meta e poi riempire lo spazio tra immaginazione e realtà, passo dopo passo. ■

**Articolo realizzato
in collaborazione con
ASSORIFUGI LOMBARDIA -
RIFUGI LOMBARDIA**

L'associazione promotrice dell'iniziativa, dal 1999 rappresenta una rete di rifugi che in Lombardia che conta oltre 180 strutture sparse sul territorio delle province di Bergamo, Brescia, Como, Lecco e Sondrio. Da sempre si impegna a tutelare il patrimonio umano, storico, culturale e ambientale dei rifugi e divulga e diffonde una corretta educazione in difesa dell'ambiente alpino.



ALDAI-Federmanager attraversa lo Stretto

Pietro Balbi, Antonio Barbieri, Gennaro Bernardo, Enrico Cantoni, Giuseppe Colombi, Salvatore Crapanzano, Giorgio Goggi, Giovanni Saccà

Comitato Infrastrutture, Trasporti e Logistica ALDAI-Federmanager

Un webinar molto partecipato dà voce alla volontà di esprimere posizioni ragionate sul tema dell'attraversamento stabile dello Stretto di Messina

Da un convegno all'altro

Il tema dell'attraversamento stabile dello Stretto di Messina da molti decenni frequentemente balza in prima pagina e scatena gli opposti partiti dei favorevoli e dei contrari. In ALDAI, fin dal dicembre 2019, ne avevamo discusso in un convegno, uno degli ultimi che si riuscì a fare in presenza, prima della pandemia. Anche in quella circostanza ne apparve traccia sulla rivista, con un articolo del febbraio 2020: *"Parole di verità tra Scilla e Cariddi"*.

Dato l'interesse suscitato dal convegno, un gruppo di partecipanti raccolti attorno al Comitato ITL (Infrastrutture, Trasporti, Logistica) decise di partire dagli elaborati sviluppati nella circostanza per farne un Quaderno ALDAI, proseguendo una tradizione pluriennale dell'associazione dirigenziale.

E poi... venne la pandemia. Così, dopo un paio di riunioni preliminari, tutti a casa. Non ci siamo persi di coraggio, e abbiamo imparato a usare un programma per incontri virtuali così da proseguire i lavori. Nel tempo di diciotto mesi, d'in-

contri ne abbiamo fatti una sessantina. Abbiamo raccolto informazioni, abbiamo contattato persone esterne, anche qualche luminare, non tutti sempre proprio disponibili al confronto delle opinioni.

Abbiamo discusso, scritto, riscritto, cancellato, anche litigato: ma, più il lavoro procedeva, più ci siamo resi conto che avremmo potuto dare una visione sintetica e complessiva di un problema che molti prima di noi avevano vissuto più che altro come un'opportunità professionale, sulla base di richieste specifiche e di visioni certo specialistiche, ma non sempre sufficientemente di sintesi. Alla fine, prodotte poco meno di 400 pagine di un nuovo Quaderno con una quantità enorme di link a documenti e siti esterni, per presentare i nostri risultati c'è voluto un altro convegno, o meglio, per dirla bene, un "webinar". Quello che abbiamo fatto il 7 giugno ultimo scorso, con circa 150 partecipanti.

I risultati della nostra analisi, e qualche dubbio

Che cosa abbiamo detto in sintesi?

Da secoli il collegamento stabile della Sicilia con il Continente è un tema controverso, ma di grande interesse. Abbiamo cercato di capire perché il ponte "a campata unica" di cui si parla da più di un trentennio, un'opera così immaginifica sempre data per progettualmente conclusa, non fosse stata ancora realizzata per ottenere l'auspicata continuità territoriale tra l'Italia continentale e la Sicilia.

Dal primo decennio del XXI secolo esiste il "progetto definitivo" di un ponte che scavalcando d'un solo balzo lo Stretto costituirebbe, quando realizzato, il record assoluto mondiale per queste infrastrutture.

Tuttavia, percorrendo la storia del ponte e della Società Stretto di Messina (SdM) incaricata di realizzarlo, si individuano, su documenti ufficiali, una serie di momenti cruciali quali ad esempio quello della mancata approvazione del "Progetto Definitivo" da parte del CIPE, da cui consegue l'inesistenza del "Progetto Esecutivo" cantierabile. Per di più i mancati adempimenti

sostanziali che hanno impedito la costruzione dell'opera hanno provocato anche la messa in liquidazione della SdM già nel 2013.

E tutto si è bloccato.

Eppure l'opportunità di un collegamento stabile tra Continente e Sicilia risultava confortata da quanto andavamo studiando: si trattava dunque di intralcio burocratico, o anche di altro?

Noi ci siamo convinti che alcuni elementi tecnici del previsto ponte a campata unica risultassero ancora quantomeno problematici:

- il ponte più lungo – insieme ferroviario e stradale – che sia stato realizzato nel mondo (ponte Yavuz Sultan Selim sul Bosforo del 2016) ha una luce di 1.408 metri; poiché “Natura non facit saltus”, è evidente come la realizzazione di un ponte a campata unica di 3.300 metri implicherebbe un cambio dimensionale mai messo in pratica sinora;
- l'ipotizzato Ponte sullo Stretto sarebbe caratterizzato da un eccezionale indice di snellezza (altezza della sezione trasversale dell'impalcato/lunghezza campata) di 1/1320 rispetto al massimo esistente, quello del danese Great Belt Bridge, che si ferma sul valore di 1/350. Il passaggio in sicurezza dei treni, anche limitandone la velocità, in una struttura così lunga e flessibile e soggetta naturalmente a significative oscillazioni, è una solida certezza progettuale che va garantita.

Ripartire dalla “Sella”: le opzioni possibili

Innanzitutto abbiamo ripreso in esame l'importanza di una condizione geografica a tutti nota, ma forse trascurata: nel mare dello Stretto è presente la cosiddetta “Sella dello Stretto”, tra Villa San Giovanni e Ganzirri, ove i fondali sono profondi solo un centinaio di metri, e questo rende ipotizzabili almeno tre soluzioni caratterizzate



Ponte sospeso con impalcato a due piani



Ponte a più campate ipotesi dei nuovi tracciati



In rosso il tracciato ferroviario AV

In blu la gronda merci AC

In verde raccordi tra la linea AV/AC e la linea ferroviaria storica

In azzurro il tracciato autostradale

da idonei requisiti preliminari per un'infrastruttura di collegamento stabile.

Queste tre soluzioni possono sintetizzarsi in:

- **ponte a più campate**, caratterizzato da due piloni in mare sulla “Sella”, a circa 100 metri di profondità, e da un impalcato (il piano del ponte stradale e ferroviario assieme) ad un solo piano, come si usa in Europa, o a due piani come più frequentemente si riscontra in progetti asiatici. Inoltre, per il suo specifico posizionamento, questa soluzione avrebbe l'ulteriore vantaggio di non impattare

con la riserva naturale siciliana di Capo Peloro;

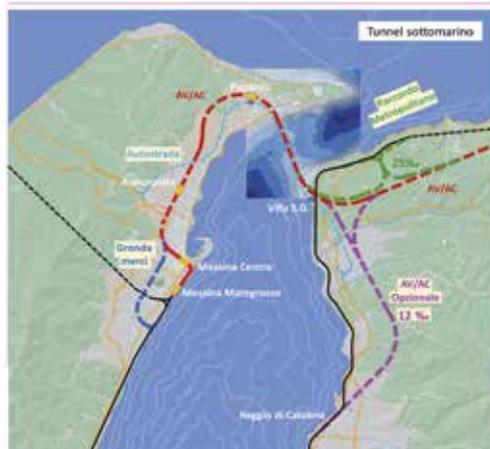
- **tunnel sottomarino**, che transita nel sottosuolo all'interno della “Sella” a circa 170 metri di profondità e quindi con copertura continua di almeno 50 metri; un tunnel a più canne realizzabile in modo meccanico con TBM (Tunnel Boring Machine). Si tratta di una perforatrice a scudo automatizzata che si avvale di tecnologie consolidate e in continuo progresso, e che ha già avuto molti impieghi nel mondo, anche affrontando in sicurezza faglie tettoniche presenti sul percorso e impegnativi percorsi sottomarini. Il tema delle



Area possibile per attraversamento (Sella dello Stretto) e sezione 3D delle gallerie sottomarine



Tunnel sottomarino
Ipotesi dei nuovi tracciati



In rosso il tracciato ferroviario AV
In blu la gronda merci AC
In rosa tracciato AV/AC opzionale per RC
In verde raccordi tra la linea AV/AC e la linea ferroviaria storica
In azzurro il tracciato autostradale

pendenze delle linee ferroviarie, affrontato nel Quaderno, non è preclusivo.

• **tunnel a mezz'acqua**, SFT (Submerged Floating Tunnel), ovvero un sistema di canne sommerse e ancorate, così come era stato proposto anni addietro dal Gruppo ENI, vincolato alla "Sella" a circa 50 metri dal fondo avvalendosi di tecnologie già adottate nel settore petrolifero offshore ma non ancora utilizzate per il transito in sicurezza di mezzi e persone in ambito civile. È evidente che ad oggi quest'ultima soluzione non può contare su referenze consolidate e dunque non può consi-

derarsi direttamente comparabile alle altre: l'abbiamo comunque valutata essenzialmente per il suo manifesto interesse.

Abbiamo quindi approfondito ciascuna delle tre soluzioni nei suoi vantaggi specifici.

Per esempio è evidente che un possibile tunnel, sottomarino o a mezz'acqua, risulta sempre fruibile in quanto non condizionato dagli eventi atmosferici, ha minor impatto ambientale (visivo e acustico), necessita di minori espropri e la maggior lunghezza delle gallerie è modesta: lato Sicilia per la necessità di collegarsi alla rete ferroviaria

esistente, lato Calabria per la eventuale connessione ai progetti AV in corso di definizione.

Coniugare trasporto metropolitano e a lunga distanza

Ci è risultato subito chiaro anche che il collegamento stabile dello Stretto debba servire tanto al traffico a lunga distanza di viaggiatori e merci, in congiunzione con i recenti sviluppi di una nuova rete AV, come pure alle esigenze di mobilità presenti e future di Messina e di Reggio Calabria unite nella cosiddetta "Città dello Stretto", e che quindi le soluzioni prospettate debbano tenere ben conto anche dell'ambito metropolitano.

Se infatti i treni a lunga percorrenza potranno risparmiare oltre un'ora nella sola fase di attraversamento, un servizio ferroviario a supporto dell'intenso traffico urbano sulle due sponde, se caratterizzato da collegamenti frequenti e affidabili estesi a tutti i centri abitati delle due coste, consente di fornire una convincente alternativa all'eccessiva quota di mobilità individuale che ancora cresce in quest'area.

Sulla definizione dei tracciati più ragionevoli e delle loro caratteristiche (pendenze, curvature, stazioni e caselli, compatibilità urbane) ci siamo confrontati per mesi, a volte persino con toni aspri, però col risultato di farne alla fine una parte essenziale del nostro lavoro.

Sul tema specifico, pensiamo che ci sia molto di ragionevole nelle nostre proposte complessive.

In attesa degli eventi, intanto per il traghettamento ferroviario che è oggi particolarmente penalizzato dai tempi di scomposizione dei convogli all'imbarco e allo sbarco, diventa urgente l'introduzione di treni AV in composizione bloccata ridotta (max 5 carrozze), trasportabili sui traghetti senza sezionamenti. Questa è una soluzione da tenere in seria considerazione,

perché può garantire immediati e consistenti vantaggi, indipendentemente dai tempi di realizzazione dell'attraversamento stabile.

Lo sforzo di confrontare i costi delle diverse opzioni

Un'ultima considerazione: prevenire in modo corretto opere complesse con le relative infrastrutture di contorno è un compito che, per ottenere risultati validi, richiede forze ben superiori alle nostre.

E comunque rimane sempre presente il rischio di confrontare "mele con pere".

Ma è un tema da non trascurare: in passato in molti dei progetti infrastrutturali nazionali, nell'esame delle opere, si è lasciato spazio esclusivo a criteri di valutazione per così dire "adimensionali", per poi ritrovarsi negli anni successivi con intollerabili sorprese riguardo all'investimento. Tanto, paga Pantalone...

Così nel nostro lavoro abbiamo inserito uno specifico capitolo sui costi del progetto, tentando una possibile comparazione globale tra le diverse ipotesi.

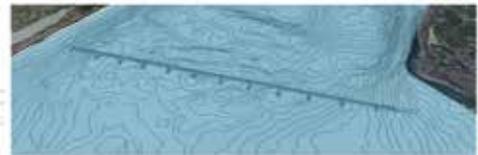
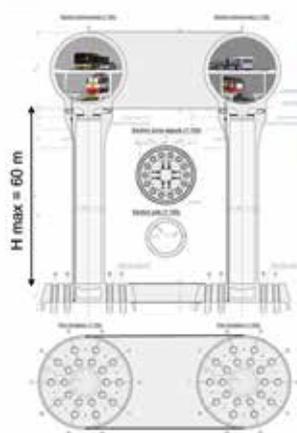
Il lavoro da noi impostato si è basato sulla raccolta dei pochi elementi di "costi storici" documentabili e, pur nella limitatezza dei nostri mezzi, si è sforzato di riproporre una quantificazione possibilmente omogenea, relativa alla globalità dei lavori, indipendentemente dall'ente che ne avesse la materiale responsabilità d'esecuzione.

Un modesto suggerimento finale

Recentemente il gruppo di studio ministeriale incaricato di valutare il tema dell'attraversamento dello Stretto ha concluso i suoi lavori prospettando nuovi studi di fattibilità, ma limitati al confronto tra il ponte a campata unica e a quello a tre campate, scartando in modo definitivo l'ipotesi tanto del tunnel sottomarino, così come quella del SFT.



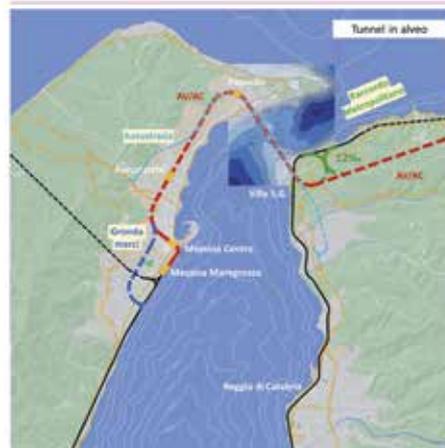
Ipotesi di tunnel sommerso su colonne (SFT) sulla Sella



Ipotesi di SFT su colonne dotate di giunti antisismici. Disegno derivato dal progetto EPFL del 2018 (Fonte: tesi di Master dell'ing. Elia Notari - Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne)



Tunnel SFT su colonne Ipotesi tracciati



In rosso il tracciato ferroviario AV

In blu la gronda merci AC

In verde raccordi tra la linea AV/AC e la linea ferroviaria storica

In azzurro il tracciato autostradale

Alla fine del nostro affascinante lavoro, a noi invece sembra che almeno l'ipotesi del tunnel sottomarino, esclusa in fretta, possa meritare qualche ulteriore approfondimento soprattutto alla luce dei più recenti sviluppi tecnologici nel settore.

Sarebbe dunque auspicabile, almeno per noi, che il Governo italiano decidesse in fretta di realizzare appositi "Progetti di fattibilità" in-

dipendenti per tutte le principali opzioni del collegamento stabile, così da confrontarli senza preconcetti più o meno orientati.

La politica locale, quella per cui "Il Sud non può più aspettare...", se ne faccia una ragione, visto che da decenni non fa che litigare senza costruito. Non si perderà tempo ulteriore: è invece probabile che si acceleri sulla strada di una ragionevole soluzione del problema. ■

Il Quaderno dedicato ai progetti per lo Stretto di Messina può essere richiesto inviando una mail a: visesmilano@aldai.it



La persona al centro del Sistema Salute

L'importanza dell'informazione

Roberta Lovotti

Socia ALDAI-Federmanager

L'Italia è stato il primo Paese europeo a sostenere il diritto alla salute. Il nostro Sistema Sanitario Nazionale (SSN) ha più di 40 anni. Facendo un rapido bilancio ci si rende conto della sua importanza e si comprende che è necessario un forte adeguamento alle mutate necessità. L'immagine sotto riportata schematizza le tappe essenziali del nostro SSN

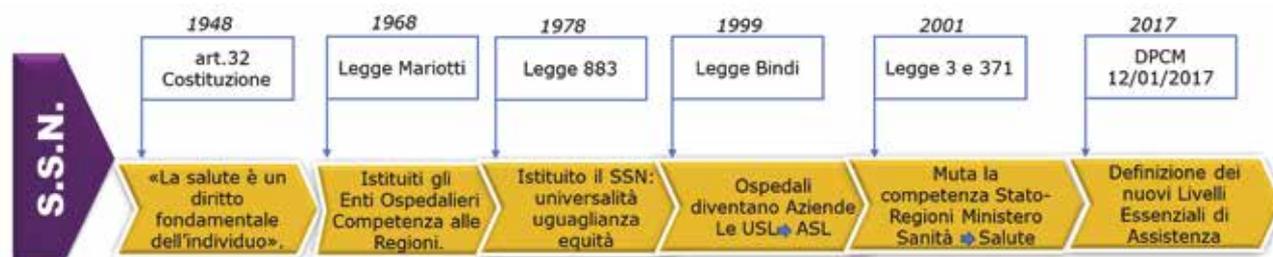
Il diritto alla salute è sancito dalla Costituzione e ciò fa sì che in Italia nessuno venga privato di un'assistenza. Tuttavia i concetti di universalità, uguaglianza ed equità non sono uniformemente applicabili a livello nazionale per quanto riguarda l'offerta di prestazioni, la loro qualità e i tempi di attesa per l'erogazione.

L'attribuzione della responsabilità alle Regioni, sancita dalla Legge Mariotti e rafforzata dalla Legge Bindi, aveva lo scopo di sostituire il finanziamento procapite alle Unità Sanitarie Locali (in base al numero dei cittadini assistiti) con l'istituzione di Aziende Sanitarie responsabili di una programmazione e relativo bilancio della spesa.

Se è pur vero che le autonomie regionali hanno permesso la sperimentazione di alcuni modelli di successo e la realizzazione di ambiti di eccellenza, hanno anche generato sprechi di spesa indotti dalla creazione di 20 progetti attuativi per ogni normativa nazionale.

Ogni Regione ha realizzato la propria anagrafica, il Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), l'archivio vaccinale, ...e finanziato l'emissione della tessera sanitaria regionale. Sta costando molto tempo e denaro uniformare a livello nazionale le informazioni dei cittadini; nel frattempo un medico di un'altra Regione non può accedere ai nostri dati sanitari. Ancora oggi, in queste condizioni, persino effettuare il richiamo del vaccino Covid-19 dal luogo di vacanza risulta un problema insormontabile. A ciò si aggiunga che l'effetto forbice tra Nord e Sud Italia, a livello dei servizi sanitari, si è ulteriormente ampliato.

Nel 2001, recependo le mutate necessità del Paese e facendo proprio il concetto di **salute** espresso nella Costituzione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità ("uno stato di totale benessere fisico, mentale e sociale e non semplicemente assenza di malattie o infermità"), il Ministero della Sanità ha assunto la responsabilità della salute dei cittadini.



L'obiettivo strategico non è più solo curare ma anche prevenire le malattie e promuovere una cultura volta a educare i cittadini a mantenersi in buona salute. Nascono così linee guida, normative e iniziative per affrontare ambiti quali:

- la prevenzione delle patologie attraverso il monitoraggio dei fattori di rischio e l'educazione a stili di vita adeguati alla propria condizione;
- l'attenzione alle cronicità per rallentare il degrado e l'acutizzarsi dei problemi;
- le campagne di prevenzione e la creazione dei nuclei di sostegno per problemi legati all'uso eccessivo di droga, alcool, tabacco;
- la promozione della cultura alimentare per combattere obesità, effetti da alimentazione scorretta ed eccessiva sedentarietà.

In questo contesto nel 2017 in ALDAI nasce il **Progetto Prevenzione** con l'obiettivo di fornire ai colleghi un servizio di informazione sanitaria andandola a recuperare dai massimi esperti.

Dal 2018 al 2020 sono stati organizzati eventi in cui specialisti delle più importanti Strutture Sanitarie milanesi hanno affrontato le patologie più comuni e invalidanti illustrando l'approccio a una prevenzione attiva.

La fattiva partecipazione agli eventi e l'interesse dimostrato dai colleghi fanno comprendere quanto sia divenuto importante per tutti noi riuscire a muoversi nell'articolato contesto della Sanità, al fine di:

- interpretare le normative;
- conoscere le patologie al di là di quanto la nostra autonomia e le informazioni disponibili in rete ci consentano;
- comprendere dagli esperti quale sia un livello di prevenzione adeguata affrancandosi dalle proposte preconfezionate di diagnostica che spesso non sono di fatto utili per tutti allo stesso modo;
- comprendere quali siano i centri di eccellenza per le singole branche sanitarie e dove recepire le informazioni più attendibili.

Purtroppo, anche gli eventi di Prevenzione ALDAI hanno dovuto fermarsi a mar-

zo 2020. Speriamo di poterli riprendere nell'autunno del 2021, possibilmente in presenza.

In questo momento in cui l'informazione sanitaria è ancora più importante, abbiamo perciò pensato di creare uno **spazio digitale**, all'interno del sito ALDAI, **dedicato alla salute**. Alla voce di menù "**Salute e Prevenzione**" si possono trovare, raggruppati per branca clinica:

1. le locandine e le slide degli eventi sulla prevenzione già realizzati;
2. sintesi informative su specifiche malattie contenenti:
 - a. caratteristiche di una patologia
 - b. indicazioni per accedere ad articoli e video di approfondimento
 - c. link delle **società scientifiche** e delle **associazioni di malati** che si occupano della specifica patologia. Ciò permetterà, a chi ne avesse necessità e/o interesse, di rimanere aggiornato sugli indirizzi dei centri di eccellenza, sull'evoluzione di diagnostica e cura nonché sulle normative e iniziative a tutela dei malati;
3. articoli redatti o selezionati dal Gruppo Prevenzione che presentino sviluppi della ricerca clinica, diagnostica e/o di interesse divulgativo.

Quanto è riportato nello spazio "**Salute e Prevenzione**" deriva esclusivamente da fonti referenziate e pubbliche e/o da competenze sanitarie certificate.

L'obiettivo dell'iniziativa risulta informativo, non teso a indirizzare scelte legate alla salute dei Soci ALDAI-Federamanager e non implica convenzioni con Enti o Strutture.

La pandemia innescata dal Covid-19 ha potenziato in tutti la consapevolezza dell'importanza della salute, della nostra fragilità davanti all'impatto di una malattia ignota e alle difficoltà imposte da una condizione di isolamento.

L'iniziativa "**Salute e Prevenzione**" vuole essere un attivo contributo verso il raggiungimento di una consapevolezza basata su informazioni qualificate e realmente utili. ■



Pensioni: e se parlassimo della riforma dell'Irpef?

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer-Federmanager

Articolo 53 della Costituzione: "Tutti sono tenuti a concorrere alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva". I redditi di capitali, di lavoro, di pensioni e ogni altro reddito dovrebbero essere equamente considerati e correlati ai consumi per il calcolo della capacità contributiva

Sono due gli obiettivi della revisione dell'Irpef: 1) semplificare e razionalizzare la struttura del prelievo; 2) ridurne gradualmente il carico sui contribuenti. Una revisione che si inserisce nella Riforma fiscale prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Entro il 31 luglio 2021, il Governo presenterà al Parlamento una legge delega per la Riforma, da attuarsi per il tramite di uno o più decreti legislativi delegati. A questo fine utilizzerà i risultati dell'"Indagine conoscitiva sulla riforma dell'IRPEF e altri aspetti del sistema tributario" avviata dalle Commissioni Parlamentari Riunite Finanze e Tesoro e tuttora in corso di svolgimento. Contribuiscono all'indagine una serie di studi e documenti presentati da studiosi, Organizzazioni professionali, Enti.

Iniquità dell'imposta

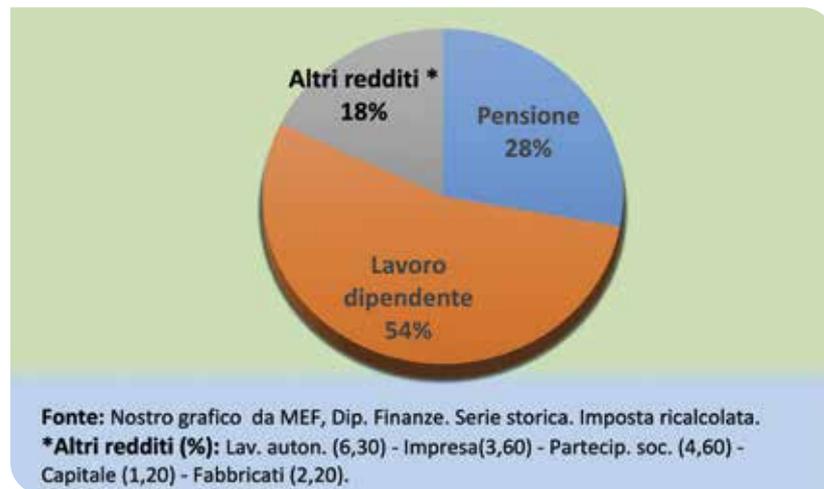
Quello presentato nell'Audizione del 26 marzo 2021 dal Dipartimento delle Finanze, MEF, è il documento cui, per l'autorevolezza della fonte, facciamo qui riferimento. Anno d'imposta 2018. Espone le incongruenze complessive dell'imposta: "regimi agevolativi che contribuiscono a complicare il sistema, aggiungendo eccezioni, riducono la portata redistributiva dell'Irpef e

restano discutibili sul piano dell'equità orizzontale in quanto soggetti con livelli di reddito uguali sono tassati ad aliquote differenti". Dai dati esposti si può rilevare che: a) circa 1 milione di contribuenti sono soggetti ai regimi agevolati; b) i redditi da capitale sono per la quasi totalità soggetti a tassazione sostitutiva; c) l'Irpef è, attualmente, un'imposta pagata per l'85% da lavoratori dipendenti (55%) e pensionati (30%). Letti nella rappresentazione grafica (vedi figura n. 1) questi dati offrono motivi di valutazioni, più di qualsiasi commento a parole (nota: le lievi differenze sono l'effetto di arrotondamenti automatici).

Nata male, è cresciuta peggio

Potrebbe essere il titolo di un libro che ne raccontasse la storia. L'Irpef, concepita per attuare la redistribuzione dei redditi, grazie a una base imponibile comprensiva di tutte le entrate del contribuente, nella sua concreta attuazione rivelò subito di non essere in grado di conseguire i suoi obiettivi. Nel 1962 venne istituita una Commissione con l'incarico di predisporre le linee-guida della Riforma del sistema fiscale italiano. Dopo circa 10 anni di lavoro, il prof. Cesare Cosciani, Presidente della Commissione e principale redattore della Relazione finale, vista

Fig. 1 - Ripartizione dell'IRPEF (2018) per principali fonti di reddito





la legge che ne intendeva interpretare l'attuazione (L. Delega. n. 875/1971), ne sconfessò l'impianto. Disse: "...dopo il suo primo anno di applicazione, [l'Irpef] assomiglia più che mai ad un vecchio mosaico in cui taluni dei tasselli più importanti sono caduti, altri sono rovinati, così che il disegno originario ne riesce deformato ed imbruttito" [Riferito dal Prof. A. Pedone, in Riv. "Moneta e Credito", vol. 69 n. 273 (marzo 2016), 72]. Erano prevalsi interessi corporativi: interventi condotti sotto l'incalzare di lobby e convenienze settoriali. È la conferma che le scelte fiscali non sono mai neutre. Oggi l'imposta si presenta completamente snaturata. Lo attestano le moltiplicate esenzioni, detrazioni,

crediti d'imposta, aliquote agevolate, sussidi favorevoli (o sfavorevoli) all'ambiente. A nulla valgono gli inviti del Consiglio dell'Unione Europea a ridurre il numero. Il loro insieme appare "un vero e proprio labirinto" (cfr. Agevolazioni, detrazioni, esenzioni ecc. Focus Senato, 2018). Con maggiore severità ha espresso valutazioni la Corte dei Conti, organo di rilievo costituzionale. In successivi documenti aveva espresso aspre critiche sulle carenze del nostro sistema fiscale. Nel "Rapporto 2014 sul coordinamento della finanza pubblica - Corte dei Conti [dopo C.C.], maggio, 2014" si leggono le ricadute devastanti dell'evasione fiscale: "un problema di straordinaria gravità, tra le

prime cause, se non la principale, delle difficoltà del sistema produttivo, dell'elevato costo del lavoro, dello squilibrio dei conti pubblici, del malessere sociale esistente" (vedi figura n. 2). E, in particolare, sull'imposta di cui parliamo, un giudizio *tranchant*. Qualifica l'Irpef: un'"arma spuntata". Spiega che una grossa fetta delle agevolazioni finisce per configurare una sorta di eccezione alla progressività dell'imposta. Giudizio, sia pure con espressioni diverse, che si ripete in successive "Audizioni" e nei "Rapporti", fino all'ultimo del 24 maggio 2021 (vedi Rapporto C.C., 2021). È un Rapporto d'imprescindibile riferimento, ai fini della Riforma Irpef annunciata nel PNRR. Riforma

Fig. 2 - Gap* delle entrate tributarie e contributive (in milioni di euro - media 2016-2018). Totale 106.336



che, è sperabile (facciamo nostre le parole del Rapporto), colga le numerose insoddisfazioni relative alle modalità di applicazione dell'imposta; colga le vistose "deviazioni [che] hanno condotto nel tempo ad un prelievo quasi esclusivamente concentrato sui redditi da lavoro dipendente e pensione, [ed è] piuttosto sbilanciato sui redditi medi e con andamenti irregolari e distorsivi delle aliquote marginali effettive". A correggere un tale squilibrio "non dovrebbero essere estranee, in fase di revisione strutturale, anche le forme di prelievo che nel tempo sono state applicate fuori dal perimetro dell'Irpef, ma che si sono poste come complementari ad essa". Il riferimento è ai contributi cosiddetti di solidarietà che, come osservato in precedenti Rapporti, gravano sulle pensioni e "che prevedono comunque alterazioni delle aliquote marginali di prelievo per le fasce di reddito interessate". Gli esperti hanno calcolato che per i contribuenti con l'Irpef al 43%, è come se negli anni di applicazione del contributo, l'imposta salisse dal 44,3% fino al 67% (cfr. *Il Sole 24 Ore Infodata 19 maggio 2019*). Una sottrazione che si aggiunge a quelle derivanti dai sistemi penalizzanti (o di sospensione) della perequazione che, anche per l'effetto cumulato del trascinarsi, anno su anno (ormai si contano decenni), vita natural durante del pensionato, determinano perdite del potere di acquisto in termini crescenti in base all'importo.

C'è un prima e c'è un dopo

Il prima è quello che abbiamo detto fin qui e in molti precedenti scritti in merito, in questa Rivista. **Il dopo** consiste nella consapevolezza della Corte Costituzionale "dell'impossibilità di far fronte a una situazione di 'debolezza sistemica' con interventi temporanei, peraltro gravanti esclusivamente sui redditi pensionistici (e non an-

...è giusto che si attuino forme di contribuzione solidale a carico dei redditi più elevati, purché la contribuzione non costituisca un altro modo di fare prelievo fiscale con riferimento alle fonti del reddito...

che sui titolari di redditi diversi)". È la valutazione successiva alla Sentenza Cost. n. 234/2020 che si è pronunciata sui ricorsi contro i prelievi sulla pensione di cui alla legge n. 145/2018 cc. 261, 262 (vedi *Considerazioni "a caldo" del Prof. Massimo Luciani sulla sentenza n. 234/2020 della Corte costituzionale in 'Associazione Giuristi di Amministrazione' 11 novembre 2020*). Spiega: "La decisione, quindi, non legittima, *pro futuro*, decurtazioni a carico dei trattamenti pensionistici col solo vincolo della loro durata triennale". Intanto, a livello europeo, le previsioni formulate per il dopo Covid-19 dicono che un problema di salute pubblica persisterà anche per i prossimi anni, nonostante l'elevata percentuale di popolazione vaccinata (Cfr. *Council conclusions on the impact of the COVID-19 pandemic on internal security... Brussels, 7 June 2021*). E, pertanto, nella dottrina giuridica non si esclude che "al netto delle ingentissime risorse finanziarie che potranno arrivare nel nostro Paese attraverso il c.d. Recovery Fund, la crisi economico-sociale prodotta dalla pandemia diventerà l'elemento determinante su cui calibrare il godimento dell'intero ventaglio dei diritti sociali". (cfr. *F. Angelini e G. Grasso: "Raffreddamento della dinamica perequativa" e tempo (in) finito della solidarietà nei trattamenti pensionistici... Osservatorio Costituzionale, fasc. 3/2021, 4 maggio 2021*).

...e c'è un adesso

Adesso è il tempo della concreta

manifestazione politica del fare. È il tempo delle Rappresentanze di lavoratori e pensionati. Mentre si riannodano interessi contrapposti per contrastare l'introduzione di misure contro l'evasione fiscale, ai tavoli della politica i nostri Rappresentanti non avranno vita facile nel far valere i principi ispiratori della Riforma Irpef: semplificare, razionalizzare, ridurre il carico fiscale. Il rischio è lo scarto tra l'annuncio e la realizzazione. Chi ci rappresenta nei confronti dei decisori politici sa, però, di poter contare sul sostegno degli iscritti quando, intervenendo sulla legge delega, sosterrà che è inaccettabile un sistema di giustizia distributiva dei redditi attuato mediante forme d'ingiustizia fiscale. E che occorre mettere paletti contro sistemi distorsivi dell'Irpef. Parametri di riferimento che non consentano "forme di prelievo surrette e poco trasparenti rispetto all'impiego palese e responsabile di una leva fiscale come l'Irpef, naturalmente e istituzionalmente deputata a influire sulla distribuzione del carico fiscale" (cfr. *C.C. 2014, cit.*). **La solidarietà**, anche nell'evidenza di esempi generosi che si manifestano in questo tempo di crisi sanitaria, è diventata il centro dei valori intorno al quale ci stiamo raccogliendo come comunità sociale. È una crisi che incrocia quella già preesistente della crisi economica. L'una e l'altra, per fronteggiarle, domandano un impegno ampio e comune. E, pertanto, è giusto che si attuino forme di contribuzione solidale a carico dei redditi più elevati, purché la contribuzione non costituisca un altro modo di fare prelievo fiscale con riferimento alle fonti del reddito (ad esempio alla pensione), piuttosto che a tutti i redditi equivalenti.

È argomento che va affrontato ora, ai tavoli della politica; ora, mentre si stanno preparando le basi per la legge delega di Riforma fiscale, a partire dall'Irpef. ■



Conferenza sul futuro dell'Europa

Perché è importante partecipare

Paolo Zanella

Socio ALDAI-Federmanager – Componente del Gruppo di Lavoro Dirigenti per l'Europa

La UE – nata dalle ceneri della Seconda guerra mondiale attraverso una complessa evoluzione, a cominciare dalla CECA (Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio, luglio 1952) – oltre ad aver **garantito la pace continentale**, ha dato ai suoi cittadini moltissime opportunità e servizi che le singole nazioni non avrebbero potuto offrire.

Ma tutti noi abbiamo esperienza di quanti limiti abbia la UE per cose per le quali ci aspetteremmo un suo intervento.

Il problema è che **l'Europa è a metà del guado tra una Confederazione di nazioni medie e piccole e uno Stato federale**.

Quando una materia non è di competenza della UE, ma delle singole nazioni (come ad esempio difesa, sanità, fiscalità, industria, istruzione), **rimane Confederale** e per

proporre una politica comune, che tocchi anche solo in parte una di queste competenze, la proposta specifica va portata al Consiglio Europeo che dovrà deliberare all'unanimità perché possa essere adottata dalla UE. In altre parole ogni singola Nazione può affossare, con il suo veto, la proposta.

Per questo **non abbiamo**, ad esempio:

- un welfare e una sanità Europea;
- una politica comune integrata per industrie strategiche e relativa filiera;
- una sicurezza coordinata e sovranazionale (forze armate, intelligence, polizia e protezione civile);
- una politica estera unitaria;
- una politica per l'immigrazione;
- un coordinamento per scienza/ricerca e ricerca applicata (esiste solo per alcuni settori);
- una capacità fiscale europea;

- un bilancio adeguato ai problemi da risolvere;
- un vero Governo Europeo;
- attribuito al Parlamento (unico organismo democratico) maggiori competenze e poteri.

Praticamente le manca, in molti settori, quel peso geopolitico che le sfide, lanciate dalla globalizzazione e dall'accelerazione nel trend tecnologico, pretendono per reggere all'evoluzione nei rapporti internazionali e riuscire a sopravvivere alla selezione naturale dettata dalla competizione con nazioni di dimensione continentale.

I responsabili politici di alcuni Stati ne sono consapevoli e hanno cominciato a porsi il problema di come affrontare la paralisi europea sui temi strategici. Questa preoccupazione si concretizzò in un discorso tenuto il 28 ottobre 2017 alla Sorbona dal Presidente della Repubblica francese, Emmanuel Macron, ripreso poi davanti al Parlamento Europeo nell'aprile del 2018. Nell'intervento veniva esposta la necessità ormai impellente di una ristrutturazione della UE o, parafrasandolo in due righe: **Non possiamo far finta di essere in un momento normale: dobbiamo combattere per gli ideali che ci hanno formato. Dobbiamo combattere per la democrazia ed edificare una nuova sovranità europea. Ma dobbiamo proteggere i cittadini per rispondere alle loro ansie.**



Nei mesi successivi venne lanciata la “Conferenza sul Futuro dell’Europa” pensata per chiamare i cittadini, la società civile e le associazioni ad esprimere proposte per indirizzare l’Europa verso una sua evoluzione.

La Conferenza avrebbe dovuto inaugurarsi nella primavera del 2020 e durare 2 anni, ma la pandemia l’ha fatta ritardare e si è avviata solo il 9 maggio di quest’anno con il respiro di un solo anno.

Vedere il BOX per maggiori dettagli.

Perché dobbiamo partecipare alla Conferenza

Comunque la sensazione, fino a fine 2019, era che sarebbe stato difficile rompere gli equilibri patologici europei per avviarsi verso una più forte integrazione.

Ma la pandemia del coronavirus, i fenomeni migratori ormai strutturali (mediterranei e mondiali), la Brexit, mutamenti “ondivaghi” nei rapporti USA, l’aumento espansivo e aggressivo del presenzialismo cinese e di altri Stati totalitari e autoritari in politica internazionale e molti altri eventi dirompenti recenti, a livello europeo e globale, hanno enfatizzato i limiti delle singole nazioni europee, l’affanno di un’Europa ostaggio di una componente eccessivamente confederale e l’urgenza di un mutamento.

In estrema sintesi questo è il momento in cui l’Europa deve “maturare” ed evolversi, se non si vuole che i singoli Stati europei siano schiacciati o asserviti alle nazioni con dimensione continentale nel giro di pochi anni (processo già iniziato).

Da questo nasce l’importanza per tutti noi di partecipare alla Conferenza per il Futuro dell’Europa.

Perché, nonostante il Consiglio e la Commissione europea si siano impegnati ad ascoltare la voce degli europei e a darne seguito, sappiamo quanto siano riottose



Conferenza sul futuro dell’Europa Cosa dobbiamo sapere?

Entro la primavera del 2022 la Conferenza dovrebbe giungere a conclusione e **fornire orientamenti** sul futuro dell’Europa.

Il Parlamento europeo, il Consiglio e la Commissione europea si sono impegnati ad ascoltare la voce degli europei e a dare seguito alle raccomandazioni ricevute.

Quali sono gli elementi che compongono la Conferenza?

- **Piattaforma digitale multilingue**, dove i cittadini possono condividere idee e inviare contributi online che saranno raccolti, analizzati, monitorati e pubblicati nel corso dell’intera Conferenza.
- **Eventi decentrati**, organizzati da cittadini e organizzazioni come anche da autorità nazionali, regionali e locali di tutta Europa.
- **Panel europei di cittadini.**
- **Sessione plenaria della Conferenza** che garantirà che le raccomandazioni dei panel di cittadini a livello nazionale ed europeo, (...) La sessione plenaria della Conferenza sarà composta da rappresentanti del Parlamento europeo, del Consiglio e della Commissione europea, da rappresentanti di tutti i parlamenti nazionali, su un piano di parità, e da cittadini (...) Il comitato esecutivo trarrà le conclusioni della sessione plenaria della Conferenza e provvederà alla loro pubblicazione.

(liberamente estratti dal sito ufficiale UE)

Approfondimenti: <https://futureu.europa.eu/pages/about?locale=it>

e miopi le nazioni a cedere parte della propria sovranità anche solo in modo limitato.

Per non offrire il pretesto ai nostri rappresentanti politici di continuare a far finta di niente e per far sentire forte la nostra voce, è importante che a partecipare siano moltissimi cittadini, rappresentanze della società civile, istituzioni, rappresentanti sindacali e di categoria.

E anche noi cittadini non abbiamo più scuse per lamentarci della scarsa attenzione della UE. Dobbiamo sfruttare questo esercizio di democrazia che ci viene offerto per lanciare le nostre proposte ed esprimere la nostra opinione. Sarebbe un buon inizio iscriverci tutti, cittadini e associazioni, alla piattaforma per raggiungere una “massa critica” che non offra più alibi a nessuno. ■



Per iscriversi: <https://futureu.europa.eu/?locale=it>

I libri del mese



Carlo Cottarelli
ALL'INFERNO E RITORNO
 Feltrinelli 2021
 pp.168

Il nuovo saggio di Carlo Cottarelli si segnala per trattare temi estremamente “deprimenti” – quali il ritardo italiano e il gravoso lascito che rischiamo di trasmettere in eredità ai nostri figli – in maniera strutturata e competente, ma altresì scorrevole e condita di un pizzico di ironia, di britannico “*understatement*” e, perché no, di ottimismo circa la possibilità che, dopo la crisi Covid, il nostro Paese ce la faccia a risollevarsi.

La prima parte del saggio è un sano esercizio di “*fact-checking*” sulla crisi sanitaria ed economica legata al Covid, volto a confutare in maniera sistematica e intransigente alcune delle più clamorose “balle” circolate sul web nell’ultimo biennio, riprese dai social media manager della politica, amplificate dai politici populistici: non bisogna ricorrere al MES, la Sanità è stata massacrata con tagli nell’ordine di 37 miliardi, il ritorno massiccio all’impresa pubblica e al “*deficit spending*” (con annesse citazioni improprie di Keynes) ci salverà, l’espansione del debito pubblico italiano non presenta rischi di sostenibilità.

Nella seconda parte del saggio, Cottarelli propone nell’eguaglianza dei punti di partenza il principio da cui ripartire per rifondare la nostra società, un’eguaglianza che a tutti consenta, senza distinzione, di avere pari opportunità nell’ascesa sociale, sulla base del merito e dei risultati conseguiti. Il principio è certo rivoluzionario per il nostro Paese, dove l’ascensore sociale funziona male, il merito è altamente misconosciuto, la mobilità intergenerazionale è la più bassa in Europa. Prevale piuttosto il principio dell’eguaglianza tout court (“uno vale uno”), che spegne l’incentivo a crescere, premia l’inerzia e non l’assunzione di responsabilità, dà libero corso a chi reclama diritti sottraendosi ai doveri.

Su quali terreni, concretamente e pragmaticamente, “mettere a terra” l’eguaglianza delle opportunità? Massima priorità alle aree in cui è clamoroso il gap rispetto

alla media europea: la pubblica istruzione, la sanità, la parità di genere, la concorrenza, la sostenibilità ambientale e finanziaria (che maggiormente penalizzano le nuove generazioni), il divario regionale, da ricucire non tanto con sconti contributivi, quanto con investimenti pubblici di qualità volti a ridurre le persistenti esternalità negative del Sud, la legalità e la sicurezza, la progressività mirata del sistema fiscale.

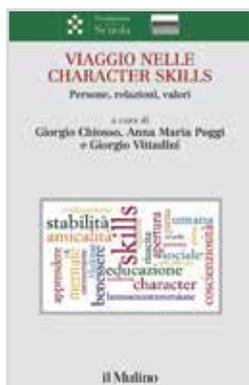
L’eguaglianza di opportunità è più facilmente ottenibile in un contesto di crescita: l’ascensore sociale funziona meglio in un’economia che cresce con regolarità, nell’ordine del 2% annuo.

Che cosa è indispensabile per sorreggere la crescita, così essenziale per realizzare l’eguaglianza delle opportunità?

- 1. Investimenti pubblici di qualità**, a un tasso del 2,5% annuo, nel green, nel digitale, nelle grandi opere ma anche nelle indispensabili piccole opere di rammento del territorio.
- 2. Investimenti privati**, incentivati da una fiscalità più vantaggiosa dell’attuale (bilanciata da tagli della spesa improduttiva e da tangibili e definitivi recuperi dell’evasione fiscale).
- 3. Semplificazione normativa procedurale e organizzativa** della Pubblica Amministrazione, sul modello dei Public Service Agreement felicemente sperimentati in passato in UK.
- 4. Riforma della giustizia**: civile (il procedimento ha durata triplice rispetto alla Germania), penale (indispensabile per combattere corruzione e tutelare legalità e sicurezza), amministrativa (per definire i ricorsi che strozzano gli appalti pubblici), tributaria (per definire in tempi rapidi e certi il contenzioso).
- 5. Riduzione strutturale del debito**, grazie innanzitutto a una crescita del PIL sostenuta e duratura, ma anche a un governo accurato del deficit, realizzabile tra l’altro con il taglio delle spese improduttive, la razionalizzazione degli acquisti, lo sfoltimento di persistenti enti inutili, la razionalizzazione della spesa pensionistica e assistenziale.

Realizzare il paradigma dell’eguaglianza delle opportunità e del riconoscimento del merito è possibile, la rotta è tracciata, le riforme di sistema irrinunciabili sono individuate, un PNRR compatto e sistemico è all’approvazione alla Commissione UE. Se non ora quando?

Recensione a cura di Stefano Guerri



a cura di Giorgio Chiosso,
Annamaria Poggi
e Giorgio Vittadini
**VIAGGIO NELLE
CHARACTER SKILLS**
Persone, relazioni, valori
a cura di
Giorgio Chiosso, Annamaria Poggi
e Giorgio Vittadini
Edizioni il Mulino
Pagine 320
Prezzo 23 euro
formato Kindle 15,99 euro

Le capacità non cognitive motore per la formazione e il lavoro

Oltre metà dei lavori che saranno svolti fra vent'anni devono ancora essere inventati, mentre una buona parte di quelli esistenti sarà automatizzata. L'apprendimento continuo sarà perciò cruciale. L'acquisizione di capacità cognitive, come esprimersi, scrivere, dedurre, valutare, non basterà più. Occorrerà anche sviluppare le capacità non cognitive, dette "character skills", come l'apertura mentale, la capacità di collaborare, lo spirito di iniziativa. Fattori chiave nel lavoro e nella vita sociale.

All'incremento di un punto nella stabilità interiore degli studenti, come coscienziosità e apertura all'esperienza, corrisponde un incremento di 12 punti sul punteggio Invalsi.

È quanto emerge dal libro *Viaggio nelle character skills*, edito da *Il Mulino*, a cura di tre studiosi di diverse

discipline: Giorgio Chiosso, Anna Maria Poggi, Giorgio Vittadini. Un'affascinante esplorazione dei processi di apprendimento in cui confluiscono le riflessioni di un gruppo di studiosi con competenze diverse, intorno al futuro dell'istruzione e della scuola.

Il libro riporta anche i risultati di una ricerca condotta fra gli alunni delle scuole medie del Trentino-Alto Adige, dalla quale emerge il ruolo fondamentale delle "character skills" per la crescita degli allievi.

Il volume affronta il tema della conoscenza e dell'apprendimento in ambito scolastico e lavorativo. Un processo che coinvolge capacità non solo cognitive, ma che implica anche qualità trasversali, disposizioni della personalità dette "character skills".

I contributi spaziano fra le molteplici prospettive con cui accostare le "character skills". Un viaggio che porta intorno al futuro dell'istruzione e della formazione. E non solo.

Giorgio Chiosso è professore emerito di Pedagogia generale e Storia della pedagogia nell'Università di Torino.

Annamaria Poggi è professore ordinario di Diritto costituzionale nell'Università di Torino. È stata Presidente della Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo.

Giorgio Vittadini è professore ordinario nel Dipartimento di Statistica e metodi quantitativi dell'Università di Milano-Bicocca. Presiede la Fondazione per la Sussidiarietà.

*Recensione a cura di Attilio De Pascalis
Socio ALDAI-Federmanager*



Con la tua firma scriviamo il
NOSTRO FUTURO



Dona Il tuo 5 x mille
CODICE FISCALE **08002540584**

Con il **5xmille a Vises** sosterrai programmi educativi per potenziare le competenze e far emergere le potenzialità dei giovani, offrendo loro la possibilità di scrivere un nuovo futuro più inclusivo, etico e solidale.

www.vises.it



Paola Pilati
I GENERALISSIMI
Strategie e segreti
dei top manager italiani
Luiss University Press
Pagg. 192
Prezzo 15,20 euro

Generalissimi o Leader 4.0?

A guisa di provocazione, partiamo dall'unico difetto dell'interessantissimo volume di Paola Pilati, ovvero il titolo. *I generalissimi* ci sembra invero un termine un po' infelice, evoca epoche e personaggi che nulla hanno a che fare con l'industria odierna. Difatti, man mano che attraverso le dieci interviste si dipanano le carriere, i paradigmi di gestione e le visioni dei protagonisti, ci si rende conto che il manager del futuro tutto è tranne che un algido stratega prussiano o un vanesio caudillo latino-americano.

Si va dai leader delle *public companies* quotate sui mercati mondiali (Claudio Descalzi per Eni, Francesco Starace per Enel, Marco Alverà per Snam, Giuseppe Bono per Fincantieri), a quelli dell'industria familiare (Marco Carletto per Calzedonia, Carla Demaria per Sanloren-

zo), dalla cosmetica ai semilavorati per la chimica (Cristina Scocchia per Kiko, Giuseppe Librandi per Coim), alle frontiere tecnologiche della farmaceutica e della meccanica (Ugo De Francesco per Chiesi, Marco Tiraboschi per Brembo). In questa varietà straordinaria del sistema industriale italiano si impara molto sul futuro dell'energia e dei big data, sulle sfide e le opportunità della globalizzazione, su quanto la pandemia abbia cambiato gli scenari di riferimento in ogni settore, e soprattutto emergono evidenti i tratti che accomunano le imprese e i manager di successo.

Per non guastare la curiosità, ci limitiamo a richiamarne solo un paio, attingendo senza vergogna all'efficace prefazione con cui Stefano Cuzzilla introduce il libro: l'obbligo di ripensarsi continuamente e crescere per l'impresa e l'imprenditore, e per il management quello di ascoltare, includere e valorizzare tutti gli stakeholder, a partire dalla proprietà e dai dipendenti.

Manager e imprese ripiegati su se stessi non hanno più futuro, come spiega nell'intervista di chiusura Valerio De Molli di Ambrosetti, e il vero paradigma culturale da superare per accelerare la crescita e lo sviluppo del sistema industriale italiano è quello dell'imprenditore-manager centrato sulla continuità del piccolo è bello o, viceversa, del manager-mercenario focalizzato sulla carriera e sul ciclo di breve periodo.

Recensione a cura di Luca Luchesini


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 endosse, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

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

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 **STUDIO DENTISTICO**
SORRISO & SALUTE

DIRETTORE RESPONSABILE

Bruno Villani

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano

Partita IVA 03284810151

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsl@legalmail.it

Iscritta al Registro Nazionale della Stampa
con il numero 5447, vol. 55, pag. 369,
del 20.11.1996.

Società soggetta alla direzione

e coordinamento dell'ALDAI

(Associazione Lombarda Dirigenti
Aziende Industriali).

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

STAMPA

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

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare:
amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Paolo Ferrario, segreteria CIDA, Franco Del Vecchio,
Stefano Cuzzilla, Mario Cardoni, Osservatorio
4.Manager, Roberto Maggi, Nicolò Boggian,
Massimo Bondi, Dario Durando, Giancarlo Magnaghi,
Massimo Zambon, Giorgio Arnera, Emilio Locatelli,
Silvia Romagnoli, Antonio Pesante, Rifugi di Lombardia,
in Lombardia, Pietro Balbi, Antonio Barbieri,
Gennaro Bernardo, Enrico Cantoni, Giuseppe Colombi,
Salvatore Crapanzano, Giorgio Goggi, Giovanni Sacca,
Roberta Lovotti, Antonio Dentato, Paolo Zanella,
Stefano Guerci, Attilio De Pascalis, Luca Luchisini

QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO IN TIPOGRAFIA IL 21 GIUGNO 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://dirigentindustria.it/legal/privacy-notice.html>

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

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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

Da Oculus ho visto la differenza

Sconti

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

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

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

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

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





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



L'ATLANTE DI
PRAESIDIUM



Praesidium, una guida sicura per il welfare dei manager.

Praesidium è la società del **sistema Federmanager** specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati ai dirigenti, ai quadri, ai professional e alle loro famiglie.

Grazie alla stretta relazione con il **sistema Federmanager** e con **Assidai**, **Praesidium** opera in particolare nell'ambito della distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per i dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale dei manager, sia in servizio che in pensione. Oggi Praesidium ha riunito nell'**Atlante del welfare** il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati ai manager, un panorama arricchito ulteriormente da eventuali raccomandazioni personalizzate.

Praesidium è al Vostro fianco da oltre 15 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei manager e delle loro famiglie. Scoprite di più su praesidiumspa.it, o presso la nostra sede in via Ravenna 14 - 00161 Roma, Tel +39 06 44070640.

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.



PRÆSIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi

APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO!



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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASI Nord Italia 

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