

NUMERO 8 - AGOSTO-SETTEMBRE 2021 - ANNO LXXIV

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI



**Sguardo rivolto al futuro
Un autunno di sfide all'orizzonte**



STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede di Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott. Stefano Ottobrelli

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

I NOSTRI SERVIZI

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

ODONTOBI S.r.l.

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

Struttura a convenzione diretta con
tutti gli associati FASI Nord Italia





È tempo di scelte. E di opportunità.

È uno scenario importante e anche particolarmente complesso quello in cui oggi siamo chiamati a svolgere il nostro ruolo di manager. Lasciati alle spalle i mesi più duri segnati dalla crisi pandemica, stiamo finalmente cominciando a lavorare concretamente alla ripresa del Paese: tanti i temi sul tavolo, su tutti il dibattito sull'attuazione del PNRR, lo stato della riforma su Giustizia e Fisco, la sfida del Green Deal europeo e ancora gli ultimi provvedimenti del Governo per il rilancio della PA.

Un vento di profondi cambiamenti a cui anche la nostra Associazione è chiamata a rispondere, ma non solo. In questa fase di transizione verso un nuovo contesto di rappresentanza dobbiamo essere anche e soprattutto in grado di cogliere e interpretare, ora più che mai, i cambiamenti della categoria, quella manageriale, fatta di donne e uomini che sono stati, e sono tuttora, il traino chiamato a far ripartire le imprese e a portare nuova linfa al sistema industriale.

Quello di oggi è il tempo delle scelte, ma al contempo è anche il tempo delle opportunità. Abbiamo infatti l'opportunità come manager di riformare il Paese e questo denota anche e soprattutto una grande responsabilità, sia come Associazione nei confronti dei nostri iscritti, sia come individui verso le future generazioni.

Vogliamo essere un punto di riferimento concreto per la realtà manageriale, un laboratorio di idee e di valori e affinché questo avvenga mi impegnerò nel corso di questa Presidenza spendendomi in prima persona, grazie anche al prezioso e fattivo supporto di questo nuovo Direttivo, per migliorare e accelerare l'impegno nei confronti di tutti i nostri colleghi, siano essi servizio, in pensione o alle prese con un'interruzione lavorativa. È soprattutto per loro infatti che abbiamo il dovere di dare risposte sempre più puntuali, esaustive e rispondenti a fabbisogni mirati. Solo così la nostra Associazione potrà vantarsi di essere davvero "La Casa del Dirigente", un luogo di sostegno, aggregazione, rappresentanza, oltre che fucina di idee che rappresentino innovazione, merito, competenza e onestà intellettuale.

Allo stesso modo sarà fondamentale dare forte impulso allo sviluppo delle politiche attive per i manager, sostenere i servizi previdenziali e sanitari integrativi e incentivare relazioni con le Istituzioni e tutti gli stakeholder del territorio, affinché la nostra Associazione possa confermarsi polo di competenze e partner integrante del sistema industriale.

Quelli a venire saranno mesi decisivi, ma ripongo grandissima fiducia nelle nostre capacità e nel nostro "saper fare": se condividiamo una stessa capacità di visione e di intenti, nulla ci è impedito.

Valorizzare la ricchezza, le competenze e il valore di cui siamo capaci come manager è e vuole essere il vero vincolo di mandato di questa mia Presidenza. Sarà mio compito promuovere le competenze, il know-how e il talento dei tanti colleghi che ogni anno mettono a disposizione tempo e skill per il servizio della categoria. A loro va la mia riconoscenza oltre che il mio invito a lavorare insieme per conseguire obiettivi condivisi. Solo uniti saremo in grado di affrontare e superare le sfide che ci aspettano. ■

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:

Manuela Biti - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:

Sara Cristiana Laquagni - vicepresidente.laquagni@aldai.it

Vicepresidente:

Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Carmen Spiazzi

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

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI » CON PRENOTAZIONE FLESSIBILE

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

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

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

INCLUSO NELL'OFFERTA: 6 SEDUTE DI FANGOBALNEOTERAPIA E 6 BAGNI TERMALI RIGENERANTI ALL'OZONO

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

IN OMAGGIO: 1 RITUALE RILASSANTE UNICO NERÓ SPA della durata di 25 min.

STABILIMENTO
TERMALE
CON PRESIDIO
SANITARIO
OBBLIGATORIO.
Gli spostamenti
per motivi di salute
sono sempre consentiti.

* L'accesso a Neró Spa non è compreso nell'offerta riservata ai soci ALDAI.
L'offerta è soggetta a disponibilità, non è cumulabile con altre promozioni ed è valida
fino all'8/12/2021, escluso Ferragosto e periodo di chiusura.

Terme Preistoriche Resort & Spa
Via Castello, 5 - 35036
Montegrotto Terme (Padova) Italia

Resort +39 049.793477
Info piscine +39 049.8914735
www.termepreistoriche.it

 **TERME PREISTORICHE**
RESORT & SPA

Sommario

NUMERO 8 - AGOSTO-SETTEMBRE 2021 - ANNO LXXIV

FOCUS - Rinnovo vertici ALDAI

EDITORIALE

- 1 È tempo di scelte.
E di opportunità.
Manuela Biti

FOCUS

- 4 Intervista al neoeletto Presidente di ALDAI-Federmanager
Manuela Biti
A cura del Servizio Comunicazione

- 6 Al via un nuovo triennio ai vertici ALDAI

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 7 Assemblea Soci 2021 con votazione per referendum

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 10 Premio Giovane Manager semifinale Lombardia - 2020
Sara Cattaneo

MANAGEMENT

- 12 Digital Transformation: l'importanza di avere le idee chiare
Sara Cattaneo

- 16 Il Modello 231 e l'OdV: due importanti strumenti
Roberto Maggi

NOTIZIE CIDA

- 19 Pensioni, CIDA: bene l'appello dell'INPS per separare Previdenza e Assistenza a cura della segreteria CIDA

- 20 Dalla scuola al futuro lavoro
Franco Del Vecchio

FORMAZIONE

- 22 L'impegno di VISES Gruppo Milano per la Scuola e per i Giovani
Francesco Dindo

LOMBARDIA

- 26 Vi racconto la nuova Linate
Chiara Tiraboschi

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 36 Tutoring Next Generation: insieme per le sfide del futuro
A. Gatteschi, F. Giangrande, O. Ragazzo, C. Saya, E. Toffetti, M. Zambon

- 38 Cara acqua
Maria Grazia Da Dalt

ECONOMIA

- 40 Cosa non abbiamo capito della pandemia
Maria Cristina Origlia



In copertina:

Terminata la pausa estiva, i manager sono pronti alle sfide dell'autunno con grande senso responsabilità e determinazione.

FISCO

- 44 Superbonus 110%: informazioni in pillole
Marco Valenti, Francesco Villante

DI+

- 48 Valle Camonica, lo scrigno segreto di Lombardia
Luca Giarelli

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 52 I sistemi di pagamento elettronici e le valute digitali
Pasquale Antonio Ceruzzi

- 54 Alla scoperta del sistema solare e delle comete
Dino Pezzella

OPINIONI

- 56 Funzione sociale delle innovazioni
Antonio Dentato

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 59 Il libro del mese
• Simplicity
recensione a cura di F. Del Vecchio

ALLE PAGINE 29/32

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE

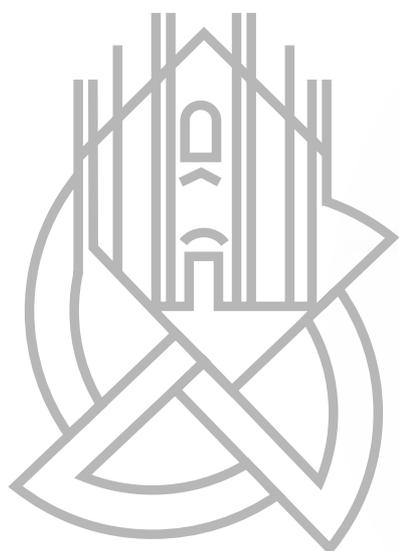


- Connettere alla velocità della luce – *Stefano Cuzzilla*
- Una tassa per i giganti del web e non solo – *Mario Cardoni*
- Competence Center MADE: Scuola di Competenze 4.0 – *Marco Taisch*
- In Italia ripartenza più rapida: consumi e servizi già si affiancano a investimenti e industria – *a cura del Centro Studi Confindustria*
- Vacanze senza fregature: un decalogo – *Roberto Brunelli*
- La produzione industriale recupera in giugno (+1,3%) dopo il calo di maggio (-1,5%). Attese ancora favorevoli – *a cura del Centro Studi Confindustria*
- CIDA al side event JA in occasione del G20 Lavoro e Istruzione – *a cura di CIDA*
- Policy per il lavoro digitale – *Nicolò Boggian*
- Fisco: CIDA, riforma vero banco di prova per un Paese equo ed efficiente – *a cura di CIDA*

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

Intervista al neoeletto Presidente di ALDAI-Federmanager Manuela Biti

A cura del Servizio Comunicazione



Presidente, dopo un periodo molto difficile per le aziende e i manager italiani a seguito della pandemia, che cosa ha rappresentato per la sua categoria questo *annus horribilis*?

Abbiamo attraversato una crisi economica inimmaginabile e stiamo poco alla volta cercando di rientrare in una «nuova normalità», come alcuni la chiamano. È naturale che i manager si siano trovati in prima linea in questa battaglia e, da una parte, hanno pagato in certi casi in prima persona gli effetti della crisi, dall'altra hanno dovuto mettere in campo le loro migliori qualità, in termini di competenze, creatività, pensiero strategico, team building, resilienza. E molti ci sono riusciti, portando le aziende per le quali lavorano oltre il guado e ora guardano con maggiore fiducia al futuro.

Quali sono i risvolti di questa situazione per ALDAI-Federmanager, anche per il futuro?

È iniziata da tempo, per l'Associazione che ho l'onore di guidare per i prossimi tre anni, una fase di transizione verso un nuovo contesto di rappresentanza che dovrà cogliere e interpretare le opportunità dei cambiamenti della categoria, che, anche a seguito della recente crisi pandemica, porterà senza dubbio a una riorganizzazione del lavoro

e della società che non escluderà anche la nostra realtà. Anzi ne dovremo far parte per accelerare il rinnovamento richiesto dalla società stessa. Dobbiamo accelerare e migliorare l'impegno per rispondere alle aspettative dei colleghi: in servizio, in cerca di nuove opportunità di lavoro e dei colleghi pensionati.

Che ALDAI ha trovato?

I manager lombardi che rappresentiamo sono una eccellenza a livello nazionale e non solo. I dieci manager più un'espatriate che sono stati selezionati recentemente per il Premio Giovane Manager semifinale Lombardia, sono tutti iscritti ad ALDAI-Federmanager ed è per me un grande motivo di orgoglio e soddisfazione. Dobbiamo continuare su questa strada, sviluppare un'Associazione rappresentativa della dirigenza e delle alte professionalità in una prospettiva europea, un punto di riferimento autorevole, credibile e influente; un modello da seguire per promuovere valori positivi e modelli di sviluppo innovativi e sostenibili; una categoria di riferimento nel Paese in grado di contribuire allo sviluppo della nostra competitività internazionale.

Oggi il tema della valorizzazione delle persone è al centro dei programmi di tutte le aziende. Qual è la posizione di ALDAI-Federmanager?

Come dirigenti ci siamo sempre identificati nel nostro lavoro con le responsabilità che questo comporta. Oggi i temi della valorizzazione delle persone e delle loro competenze, nel rispetto dei valori individuali, della crescita professionale legata al merito, sono fondamentali per il futuro non soltanto dei singoli manager, ma anche del nostro sistema economico. E a questo vanno aggiunti l'onestà intellettuale, l'integrità morale, la solidarietà, la trasparenza e non ultima la collaborazione che sono i principi cardini della nostra attività.

Lei è il primo Presidente donna eletto di ALDAI-Federmanager: è il segnale di un nuovo importante capitolo nella parità di genere in ambito manageriale?

Naturalmente sono orgogliosa della scelta che il Consiglio ha fatto, non tanto per me, ma per tutte le donne impegnate con successo nel mondo del lavoro. È importante continuare a promuovere la specificità e il valore del ruolo delle donne manager come portatrici di cultura, assicurare percorsi di carriera e modelli di realizzazione personale e professionale. Promuovere le pari opportunità e il ruolo delle donne manager è oggi fondamentale e indispensabile per il rilancio del Paese.

Oggi si parla sempre più di «reskilling», cioè di riqualificare i lavoratori perché siano più facilmente assorbiti dal mercato del lavoro. Questo riguarda anche i manager?

Certamente, sia per quanto riguarda loro stessi, sia per le politiche di formazione e riqualificazione che possono avviare nella loro posizione dirigenziale. Come Associazione faremo la nostra parte potenziando le iniziative di Formazione, di Tutoring e di Politiche Attive in corso, valorizzando il patrimonio delle competenze dei colleghi associati e assistendo in tal modo i giovani dirigenti nel loro percorso di crescita manageriale. In questo senso, sarà anche necessario rafforzare i servizi di tutela dei dirigenti in servizio e favorire la ricollocazione dei colleghi in cerca di nuove opportunità.

In conclusione, vuol mandare un saluto particolare ai suoi colleghi associati?

Vorrei rassicurarli che metterò il massimo impegno perché tutti insieme possiamo vedere maggiormente riconosciuto il nostro ruolo di manager non solo all'interno delle aziende dove già operiamo, ma nei confronti del territorio, delle istituzioni, dell'intero Paese. Il futuro dell'Italia dipende da tutti, ma noi in quanto manager abbiamo una responsabilità particolare a cui non possiamo in alcun modo sottrarci. ■

Al via un nuovo triennio ai vertici ALDAI

Lo scorso 30 giugno, nella prima riunione di insediamento del Consiglio Direttivo, è stato eletto Presidente **Manuela Biti**, già Vicepresidente ALDAI per il precedente triennio, Consigliere Nazionale Federmanager e dal 2016 al 2018 Presidente Commissione Sindacale.

Nella stessa riunione **Carmen Spiazzi** – dirigente Piccolo Teatro di Milano – è stata eletta tesoriere ALDAI e nell'occasione il Consiglio si è espresso a favore della nomina di due Vicepresidenti.

Nel corso della seconda riunione del Consiglio Direttivo del 15 luglio 2021, sono stati nominati i due Vicepresidenti:

- **Sara Cristiana Laquagni**, in servizio, Direttore Acquisti del Gruppo FNM, rappresentante sindacale dei Dirigenti del Gruppo
- **Mino Schianchi**, in pensione, già Presidente del Comitato Nazionale di Coordinamento Gruppi Pensionati.

Sono poi stati eletti gli altri componenti della Giunta Esecutiva:

in servizio

- **Luigi Napoli**
- **Francesco Soletti**
- **Claudia Stocco**

in pensione

- **Franco Del Vecchio**
- **Marilena Ganci**
- **Mario Garassino**
- **Silvana Menapace**

Per la prima volta nella storia di ALDAI-Federmanager, la Giunta Esecutiva è composta da una maggioranza di donne dirigenti (6 su 11), a testimonianza del profondo rinnovamento e riconoscimento della parità di genere.

Nelle conclusioni è stata deliberata la lista dei Delegati al Congresso Federmanager risultante dall'esito elettorale per il Consiglio Direttivo. ■

I vertici ALDAI 2021-2024

PRESIDENTE



MANUELA BITI

VICEPRESIDENTI



SARA CRISTIANA LAQUAGNI



MINO SCHIANCHI

TESORIERE



CARMEN SPIAZZI

ALTRI COMPONENTI DELLA GIUNTA ESECUTIVA



FRANCO DEL VECCHIO



MARILENA GANCI



MARIO GARASSINO



SILVANA MENAPACE



LUIGI NAPOLI



FRANCESCO SOLETTI



CLAUDIA STOCO

Assemblea Soci 2021 con votazione per referendum

Il perdurare dell'emergenza Covid-19 e le misure restrittive in essere non hanno reso possibile, anche per l'anno 2021 l'organizzazione della tradizionale Assemblea Annuale in presenza, e come avvenuto l'anno precedente il Consiglio Direttivo ha deciso di privilegiare la modalità referendaria prevista dallo Statuto.

Il voto referendario si è chiuso il 24 giugno 2021 e successivamente si è svolto lo scrutinio, alla presenza del Notaio dott. Benedetto Antonio Elia, del Comitato Elettorale e della Struttura ALDAI.

I Soci hanno partecipato al voto, sia in modalità telematica che cartacea, approvando per la parte ordinaria:

- la Relazione annuale e il Bilancio d'esercizio al 31.12.2020;
- la proposta del Consiglio Direttivo ai sensi dell'art. 16 lettera f) in merito all'elezione dei delegati al Congresso Federmanager;

e, per la parte straordinaria:

- le modifiche statutarie.

ESITO VOTAZIONI

PARTE ORDINARIA

1) Approvazione Relazione Annuale

| | |
|----------------------------------|--------|
| - Votanti in modalità telematica | n° 387 |
| - Votanti in modalità cartacea | n° 139 |
| - Totale votanti | n° 526 |

Scrutinio

| | |
|-------------------|--------|
| • Voti favorevoli | n° 493 |
| • Voti contrari | n° 4 |
| • Astenuti | n° 27 |
| • Schede nulle | n° 2 |

2) Approvazione Bilancio d'esercizio al 31/12/2020

| | |
|----------------------------------|--------|
| - Votanti in modalità telematica | n° 366 |
| - Votanti in modalità cartacea | n° 139 |
| - Totale votanti | n° 505 |

Scrutinio

| | |
|-------------------|--------|
| • Voti favorevoli | n° 473 |
| • Voti contrari | n° 2 |
| • Astenuti | n° 28 |
| • Schede nulle | n° 2 |

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

| | |
|----------------------------------|--------|
| - Votanti in modalità telematica | n° 353 |
| - Votanti in modalità cartacea | n° 139 |
| - Totale votanti | n° 492 |

Scrutinio

| | |
|-------------------|--------|
| • Voti favorevoli | n° 437 |
| • Voti contrari | n° 12 |
| • Astenuti | n° 41 |
| • Schede nulle | n° 2 |

La Relazione annuale, il Bilancio di esercizio al 31/12/2020 e la proposta relativa all'elezione dei delegati al Congresso Federmanager sono stati quindi approvati con il voto favorevole previsto dall'art. 15 dello Statuto.

PARTE STRAORDINARIA

Lo stato di emergenza legato alla pandemia e la necessità di attuare misure di prevenzione ha consentito la partecipazione da remoto alle riunioni degli Organi Sociali anche se non prevista esplicitamente dallo Statuto. Nell'ottica di una ripresa graduale delle varie attività si è ritenuto necessario proporre all'Assemblea l'aggiornamento dello Statuto (artt. 15 e 21) in modo da poter prevedere e regolamentare la possibilità di convocare riunioni in modalità videoconferenza lasciando al Regolamento la definizione degli aspetti operativi. Nell'ambito di tale votazione, è anche ricompresa anche la modifica degli artt. 18 e 25 per un miglior funzionamento degli Organi.

L'esito della votazione è il seguente:

1) APPROVAZIONE MODIFICHE STATUTARIE

| | |
|----------------------------------|--------|
| - votanti in modalità telematica | n° 341 |
| - votanti in modalità cartacea | n° 139 |
| - Totale votanti | n° 480 |

Scrutinio

| | |
|-------------------|--------|
| • Voti favorevoli | n° 401 |
| • Voti contrari | n° 13 |
| • Astenuti | n° 62 |
| • Schede nulle | n° 2 |
| • Schede bianche | n° 2 |

Le modifiche statutarie sono state approvate con il voto favorevole previsto dall'art. 15 dello Statuto.

 Per visualizzare il testo aggiornato dello Statuto e Regolamento ALDAI: www.aldai.it

MODIFICHE STATUTARIE

Testo approvato dall'Assemblea dei Soci ALDAI convocata per referendum con termine votazione 24 giugno 2021

In carattere blu sono riportate le integrazioni – e in carattere rosso barrato le soppressioni

L'ASSEMBLEA

Art. 15

L'Assemblea deve essere convocata almeno una volta ogni anno, entro il primo semestre.

L'Assemblea è altresì convocata in via straordinaria tutte le volte che il Presidente o il Consiglio Direttivo, deliberante a maggioranza assoluta dei suoi componenti, lo ritenga necessario oppure dietro richiesta del Collegio dei Revisori dei conti o almeno di un decimo dei soci.

L'Assemblea è validamente costituita in prima convocazione con la presenza della metà più uno degli associati e delibera a maggioranza dei presenti.

L'Assemblea è validamente costituita in seconda convocazione qualunque sia il numero degli intervenuti e delibera a maggioranza dei presenti.

Quando l'Assemblea è convocata per deliberare in merito a modifiche statutarie, l'Assemblea in prima convocazione è validamente costituita con la presenza della metà più uno degli associati e delibera a maggioranza dei presenti; in seconda convocazione è validamente costituita qualunque sia il numero degli intervenuti e delibera con il voto favorevole dei due terzi dei presenti.

Le Assemblee indette con votazione per "referendum" ai sensi dell'art. 12 dello Statuto, anche in caso di modifiche statutarie, si esauriscono in un'unica chiamata al voto; esse sono valide qualunque sia il numero dei votanti e le deliberazioni, in ogni caso, sono prese con la maggioranza dei due terzi dei voti pervenuti.

Su delibera del Consiglio Direttivo l'Assemblea può avvenire in videoconferenza con le modalità previste dal Regolamento.

IL CONSIGLIO DIRETTIVO

Art. 18

Il Consiglio Direttivo è composto da 40 dirigenti associati, ripartiti fra dirigenti in servizio e dirigenti in pensione nel medesimo rapporto esistente nel totale degli iscritti al momento dell'elezione, assicurando comunque ai dirigenti in servizio non meno di 20 consiglieri.

Almeno tre posti sono riservati ai dirigenti in servizio in aziende minori, intendendosi per tali quelle che non contano più di cinque dirigenti. In armonia alle norme federali, i posti riservati ai quadri apicali saranno aggiunti ai 40 componenti previsti al precedente primo comma.

Il Consiglio dura in carica un triennio e i suoi membri sono rieleggibili.

In caso di vacanza di uno o più membri del Consiglio nel corso del triennio, subentrano automaticamente, nell'ordine, i primi non eletti nella precedente elezione. Il consigliere subentrante dovrà trovarsi, al momento della sostituzione, nello status che il consigliere uscente aveva al momento della elezione, rispettando peraltro la proporzione e le limitazioni di cui al primo comma del presente articolo e all'art. 19 lettera f).

In caso di dimissioni contestuali della maggioranza del Consiglio, si dovrà procedere a nuove elezioni.

Decade dal Consiglio Direttivo il membro che abbia totalizzato 3 assenze consecutive in un periodo di tempo non inferiore a 4 mesi o più di 9 assenze nel corso del mandato, per ragioni non connesse ad impegni sindacali.

Decade dal Consiglio Direttivo il membro che abbia totalizzato un numero di assenze superiori a quelle stabilite dal regolamento.

Art. 21

Il Consiglio Direttivo si riunisce, su convocazione del Presidente, almeno una volta ogni quadrimestre e tutte le volte che il Presidente stesso, o chi ne fa le veci, ritenga di convocarlo.

Il Consiglio Direttivo deve essere convocato, in qualsiasi momento, su richiesta di almeno un quarto dei suoi componenti, o del Collegio dei Revisori dei Conti.

La richiesta deve indicare gli argomenti sui quali il Consiglio Direttivo è chiamato a discutere.

La convocazione del Consiglio Direttivo deve essere effettuata con un preavviso di almeno dieci giorni rispetto alla data stabilita per la riunione. In caso di urgenza, la convocazione potrà essere inoltrata con mezzo idoneo con preavviso di tre giorni.

Per la validità delle delibere del Consiglio Direttivo è necessaria la presenza di almeno la metà più uno dei suoi componenti. Le deliberazioni sono prese a maggioranza, prevalendo, in caso di parità di voti, quello del Presidente. Nelle sedute di Consiglio Direttivo, a richiesta anche di un solo membro, si deve procedere a votazione.

Per presenza si intende sia la presenza fisica sia la partecipazione in videoconferenza con pari diritti e con le modalità definite dal regolamento.

IL PRESIDENTE

Art. 25

Il Presidente rappresenta legalmente ALDAI nei confronti degli associati, dei terzi e di qualsiasi ente ed autorità.

È il Direttore Responsabile dell'organo ufficiale di stampa del Sindacato.

Il Presidente attua le deliberazioni dell'Assemblea, del Consiglio Direttivo e della Giunta Esecutiva, impartendo le conseguenti direttive e sovrintendendo all'organizzazione dei servizi e uffici dell'ALDAI; egli ha tra le facoltà quella di conferire mandati speciali "ad negotia" senza necessità di apposite deliberazioni del Consiglio Direttivo. Nei casi di urgenza il Presidente può esercitare i poteri della Giunta Esecutiva e del Consiglio Direttivo, ai quali deve sottoporre, convocandoli entro 15 giorni, le decisioni prese per la ratifica.

Il/i Vice Presidente/i coadiuvano il Presidente e a tal fine possono ricevere da quest'ultimo mandati o deleghe per seguire specifiche questioni o materie.

In caso di assenza del Presidente, questi è sostituito dal Vice Presidente. Nel caso vi siano due Vice Presidenti, è sostituito dal Vice Presidente più anziano come appartenenza al Consiglio e, subordinatamente, di età.

In mancanza del Vice Presidente è sostituito dal membro della Giunta Esecutiva più anziano come appartenenza al Consiglio e, subordinatamente, di età.

Qualora l'assenza o l'impedimento del Presidente duri oltre sei mesi, il Vice Presidente più anziano come appartenenza al Consiglio deve convocare con urgenza e comunque non oltre i 30 giorni successivi il Consiglio Direttivo per dichiararne la decadenza e procedere all'elezione del nuovo Presidente.

In caso di dimissioni o revoca del Presidente, il Vice Presidente più anziano convoca entro i trenta giorni successivi il Consiglio per l'elezione del nuovo Presidente.

La maggioranza qualificata dei Consiglieri (metà più uno) può chiedere la revoca del Presidente e/o del/i Vice Presidente/i nei seguenti casi:

- a) mancata esecuzione delle deliberazioni del Consiglio Direttivo;
- b) svolgimento di azioni in contrasto con gli interessi dell'Associazione e le direttive del Consiglio.

Il Consiglio che deve essere convocato entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, decide sulla revoca con la maggioranza dei due terzi dei presenti.

Le cariche di Presidente e Vice Presidente sono incompatibili con cariche politiche nazionali o regionali, nonché con cariche analoghe federali o in enti collaterali della Federmanager.

REGOLAMENTO ALDAI – MODIFICHE APPROVATE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO ALDAI DEL 18 MAGGIO 2021

Inserimento dell'art. 10 Decadenza per assenze

Sono consentite al massimo 9 assenze nel corso della consiliatura e 2 assenze consecutive in un periodo superiore a 4 mesi. Assenze in numero superiore a quanto sopra comporteranno la decadenza dal Consiglio. Non sono conteggiate le assenze causate da concomitanti impegni sindacali.

Inserimento dell'art. 11 Votazioni del Consiglio Direttivo

La votazione palese potrà avvenire:

- a) per alzata di mano per identificare i voti contrari, gli astenuti e i favorevoli, oppure
- b) con appello nominale dei Consiglieri e la richiesta di pronunciarsi in merito alla decisione da assumere.

In caso di votazione che prevede lo scrutinio segreto si consentirà ai Consiglieri di esprimere le proprie preferenze garantendo la segretezza del voto sia in presenza che da remoto.

Per gli Organi collegiali, i voti di preferenza da esprimere non possono superare la metà più uno dei posti da ricoprire, determinata con il criterio dell'arrotondamento per difetto.



Premio Giovane Manager semifinale Lombardia - 2020

Sara Cattaneo

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

Mai come quest'anno il Premio Giovane Manager Lombardia è stato vissuto con entusiasmo e grande partecipazione, quasi fosse visto come il simbolo - da un lato - del riconoscimento che si vuole dare al duro lavoro di tutta la categoria dei Manager d'Industria che nell'*annus horribilis* 2020 ha dimostrato più che mai grandi doti di leadership e professionalità, e dall'altro, simbolo di una grande voglia di ripresa, per ricominciare non da là dove ci eravamo fermati prima della pandemia, ma bensì da questa nuova realtà di cui consapevolmente noi Dirigenti prendiamo atto e su cui siamo pronti a costruire nuove *vision*.

Giovedì 8 luglio 2021, quindi, selezionati tra circa 600 profili, **11 giovani talentuosi manager under44** sono stati riconosciuti con il premio di **Silver Manager Lombardia**, in attesa di partecipare poi alla finale che assegnerà il premio di miglior Giovane Manager 2020, in un evento organizzato da **Fran-**

cesca Boccia con il supporto organizzativo ALDAI-Federmanager.

Anche la scelta di gestire l'evento in presenza, presso Palazzo Reale a Milano, ha voluto rappresentare una ripartenza; ripartenza sancita anche dalla presenza dal nuovo Presidente di ALDAI-Federmanager **Manuela Biti**, fresca di nomina, che ha aperto l'evento con un discorso



Manuela Biti,
Presidente ALDAI-Federmanager.

proprio incentrato sui giovani e sulla ripresa, seguita poi dal Coordinatore Nazionale del Gruppo Giovani, **Renato Fontana**, che ha messo il focus sul filo conduttore di questi eventi del Gruppo Giovani, intitolati EXTRA (EXcellence & TRaining), ovvero l'unione tra la conoscenza e l'azione, e ha poi spiegato come avviene il processo di selezione dei premiati: il Comitato di valutazione è costituito dal Coordinamento nazionale Giovani e dagli esperti della società specializzata Hays Italia - partner dell'iniziativa insieme ad Allianz e Manager Solutions.

All'evento è intervenuto **Filippo Barberis**, Presidente del Gruppo Consigliere Partito Democratico del Comune di Milano, che ha sottolineato da un lato l'importanza dell'esperienza all'estero per i giovani manager che vogliono crescere nel proprio percorso professionale, e dall'altro l'importanza della capacità delle aziende sia pubbliche che private di riconoscere il merito e l'eccellenza tra i propri dipendenti.

A seguire abbiamo potuto assistere all'affascinante intervista a un uomo simbolo dell'eccellenza italiana all'estero: **Roberto Gianola**, Direttore Musicale del Teatro dell'Opera di Istanbul che ha commentato così il tema della serata

legato all'eccellenza: *"In ogni opera musicale, ogni elemento rappresenta un tassello fondamentale e compito del Direttore, come di un Manager, è quello di guidare, veicolare l'eccellenza per il buon funzionamento dell'orchestra come dell'impresa. Va-*

lorizzare le eccellenze è segno di miglioramento continuo".

L'evento si è concluso con i saluti di **Eros Andronaco**, Vicepresidente Federmanager.



Da sinistra: Alex Davide Carini, Andrea Lanuzza, Matteo Fiorentini, Alessio Panni, Renato Fontana, Mattia Giovanardi, Francesca Diso, Elena Moretti, Daniele Pugliese, Francesco Vallone, Linda Gigante.

I GIOVANI TALENTI PREMIATI SONO STATI

Alex Davide Carini, Direttore Generale Humanitas S. Pio X e Direttore Sviluppo Humanitas

Francesca Diso, Innovation beyond the core Manager, Nestlé Italiana

Matteo Fiorentini, Head of Franchise Lung, AstraZeneca

Linda Gigante, Direttore stabilimento di Desio Adler Pelzer Group

Mattia Giovanardi, Partner Be Shaping the Future S.p.A.

Andrea Lanuzza, Direttore Generale gestione Gruppo Cap

Elena Moretti, Country Business Unit Head Building Products Siemens S.p.A.

Alessio Panni, Director of Solutions, Portfolio & Business Development Engineering D.HUB S.p.A.

Daniele Pugliese, Product Director Divisione Frigoriferi Whirlpool EMEA

Francesco Vallone, International Business Development Manager - Bolton Group

COME EXPAT, È STATO PREMIATO

Daniele Quintarelli, Area Manager Middle East Tecnimont SpA and Managing Director Tecnimont Arabia LTD



Nell'entusiasmo generale dell'evento, a nome del Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager, rinnoviamo le congratulazioni ai Manager premiati, e soprattutto porgiamo loro i nostri migliori auguri per un futuro brillante a beneficio della loro personale e professionale crescita, ma anche a beneficio del Paese a cui orgogliosamente apparteniamo.

Digital Transformation: l'importanza di avere le idee chiare



Sara Cattaneo

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

Da qualche anno a questa parte il concetto di “Digital Transformation” è diventato particolarmente popolare, simbolo della cosiddetta Industria 4.0 e dei modelli di business più diffusi dei giorni d’oggi. Con l’arrivo della pandemia, il senso d’urgenza intorno alla trasformazione digitale si è ulteriormente e sensibilmente amplificato, a causa ovviamente anche delle difficoltà

logistiche che la nuova situazione ha portato con sé, tanto da farla ormai annoverare tra le priorità assolute di quasi ogni strategia aziendale che si rispetti.

E se volessimo ampliare ancor di più gli orizzonti, sempre restando su tematiche molto popolari, potremmo facilmente trovarci a pensare allo stretto legame tra questo argomento e un altro di grandissima attualità: la sostenibilità. E,

infatti, basti pensare che entrambi rappresentano due dei temi più importanti tra i progetti finanziati dal Recovery Fund europeo.

La Digital Transformation può trovare applicazione in molteplici realtà, e assumere quindi svariate sfaccettature e implicazioni, tutte di estrema importanza; ma limitandoci ora al settore industriale a cui noi apparteniamo, permettetemi di essere un po' provocatoria e



di chiedermi: siamo sicuri di avere tutti un'idea chiara, univoca e condivisa del concetto di Digital Transformation?

Sicuramente a tutti è chiaro che stiamo parlando dei cambiamenti legati all'adozione di nuove tecnologie, le quali comportano l'utilizzo di nuovi *tool* e nuovi processi. Ma forse non a tutti è chiara l'entità della trasformazione a 360° che ne consegue e che comporta innanzitutto un grande cambiamento culturale, per poi arrivare in molti casi anche a cambiamenti organizzativi e gestionali.

Per gestire una trasformazione digitale di successo l'azienda

deve essere consapevole di questo, e deve attrezzarsi in modo appropriato, scegliendo le persone con le skills giuste, sviluppando una visione di medio-lungo termine, creando nel management un mindset aperto al cambiamento.

Assessment della situazione di partenza

Come citato nell'articolo *"Benefici della trasformazione digitale"*, pubblicato nel numero di giugno di *Dirigenti Industria*, è fondamentale avere un quadro chiaro del contesto di partenza e del livello di **maturità digitale dell'azienda** in questione.

Ben diverso infatti sarà il significato di Trasformazione Digitale per una piccola azienda attualmente ancora basata su scambi di e-mail e fogli excel, paragonato a quello di una grande multinazionale gestita tramite importanti ERP, piattaforme cloud per lo scambio di informazioni e sofisticati *tool* digitali...

Altra variabile da considerare nell'analisi dello status quo è il **livello di omogeneità** della maturità digitale: una volta stabilito il punto di partenza infatti, bisogna verificare quanto questo sia comune ai vari siti/reparti dell'azienda, in quanto sarebbe pericoloso assumere che tutti i dipartimenti abbiano la stessa

maturità digitale qualora così non fosse... quindi maggiore è la precisione dell'assessment, maggiore sarà la consapevolezza della decisione sulla direzione da prendere.

La Visione del management: approccio Top-Down

Una volta chiarito il punto da cui si parte, è fondamentale chiedersi dove si vuole andare, ma soprattutto quanto lontano nel processo di cambiamento ci si vuole spingere. Così come lo status quo, infatti, può differire notevolmente da un'azienda all'altra, nello stesso modo anche **l'obiettivo finale** può essere notevolmente diverso: una piccola azienda infatti molto probabilmente cercherà soluzioni digitali meno sofisticate, più snelle e flessibili, mentre la complessità delle grandi aziende spesso richiede soluzioni tecnologicamente più avanzate ma anche un po' più rigide e complesse.

Spesso per poter arrivare alla definizione della cosiddetta "vision" è utile iniziare a chiedersi il motivo per cui si vuole iniziare un proces-

so di Digital Transformation... Cosa vogliamo ottenere? Una maggiore trasparenza e controllo dei dati? Una maggiore uniformità dei processi atta a migliorare l'integrazione tra i reparti/siti produttivi e la performance verso i clienti? Una produttività legata all'ottimizzazione delle attività, delle scorte, delle previsioni, ecc.?

La definizione dell'obiettivo implica anche la definizione del percorso: quanto più l'obiettivo finale sarà ambizioso e lontano dal punto di partenza, tanto più richiederà al management la maturità di saper definire un processo di trasformazione congruo, fatto se necessario di **passi multipli** e sotto-progetti, per evitare rischi di *disruption* del business. Ricordiamo sempre, infatti, che per iniziare a correre è bene prima imparare a camminare.

Coinvolgimento del personale: approccio Bottom-Up

Fondamentale per la buona riuscita di ogni progetto di trasformazione è il coinvolgimento di coloro che nelle attività quotidiane saranno

i principali fruitori delle nuove soluzioni digitali. Nessuno meglio di loro infatti saprà formulare un'analisi dettagliata delle criticità dei *tool* attualmente in essere e aiutare lo **sviluppo delle soluzioni future**. Al di là del coinvolgimento tecnico, questo approccio può sicuramente facilitare anche la creazione di un preliminare **consenso** intorno a quello che poi sarà il vero cambiamento culturale, in quanto gli utenti si sentiranno essi stessi **parte della soluzione**, e non solo un'audience a cui di punto in bianco verrà "imposto" un nuovo sistema da usare.

L'obiettivo finale: il punto d'incontro tra i due approcci

Il punto d'incontro tra le linee guida dettate dal management e gli input del personale operativo sarà utile alla definizione precisa dell'obiettivo finale del progetto e conseguentemente alla scelta delle soluzioni digitali più appropriate al contesto e alle aspettative. È a questo punto che inizia una pianificazione più dettagliata delle





Spesso per poter arrivare alla definizione della cosiddetta "vision" è utile iniziare a chiedersi il motivo per cui si vuole iniziare un processo di Digital Transformation... Cosa vogliamo ottenere?



fasi del programma in merito alla gestione del budget, delle risorse, delle tempistiche; i progetti che richiedono una trasformazione, infatti, non possono avere successo se non **pianificati con accuratezza e competenza**.

Gestione del cambiamento culturale

...e non importa che si tratti di una piccola azienda che cerca di passare dai fogli excel a un sistema gestionale, o di una multinazionale che vuole uniformare i propri sistemi operativi e implementare sofisticati *tool*... si tratterà sempre e comunque di un grande cambiamento culturale che ogni azienda, secondo le proprie dimensioni e il

proprio background, vivrà come unico, importante e sicuramente molto impegnativo.

In un progetto di trasformazione digitale quindi, contrariamente a quanti molti forse pensano, da un lato è sì importante che i manager abbiano spiccate doti tecniche e analitiche, ma dall'altro lato è forse ancor più importante che abbiano eccellenti doti di **leadership**, che sappiano gestire al meglio la **comunicazione**, creando una solida **consapevolezza del cambiamento** nell'*environment* circostante, **condividendo** passo dopo passo con i propri dipendenti obiettivi, programmi di medio-lungo termine, informazioni, facendo sentire che la loro voce è importante, che essi stessi sono parte delle nuove soluzioni e di questo cambiamento, e che questo è un percorso che si compie **insieme**.

Mi piace quindi citare la frase di un celebre campione come Michael Jordan: *"Con il talento si vincono le partite, ma è con il lavoro di squadra e l'intelligenza che si vincono i campionati"*. ■



Il Modello 231 e l'OdV: due importanti strumenti

Roberto Maggi

Managing Partner PK Consulting - roberto.maggi@pkconsulting.it

Affrontiamo in questo articolo l'ultima parte del nostro percorso nel mondo della 231: tratteremo del MOG231, dei reati più frequenti e degli errori di applicazione, nonché dell'Organismo di Vigilanza, l'OdV.

Ma prima di affrontare tutto ciò, vale la pena porsi per un momento nell'ottica del legislatore che ha introdotto il principio del *societas delinquere potest*. La normativa è stata a suo modo rivoluzionaria e

non ha voluto estendere *tout court* la responsabilità, bensì ha promosso l'applicazione di modelli di prevenzione del rischio basati sulla consapevolezza, sull'efficacia e sulla cultura della legalità. Prevenire quindi piuttosto che reprimere.

Che cosa fare per implementare un modello di organizzazione?

Scegliere di implementare un Modello di organizzazione, gestione e controllo, ovvero di mantener-

lo correttamente e costantemente, significa, come abbiamo visto nel precedente articolo, affrontare un'analisi di rischio sull'azienda a tutto tondo, considerando l'eterogeneità, oltreché la numerosità, dei reati. Ripetiamo che non deve essere un esercizio di stile, deve prendere in considerazione l'intensità del rischio-reato e il suo grado di avveramento. Ovviamente, ci deve essere la volontà dell'azienda di mitigazione degli stessi.

L'elenco dei reati presupposto è

Scegliere di implementare un Modello di organizzazione, gestione e controllo, ovvero di mantenerlo correttamente e costantemente, significa... affrontare un'analisi di rischio sull'azienda a tutto tondo, considerando l'eterogeneità, oltreché la numerosità, dei reati




 A hand holding a magnifying glass over the number 231. The number is large and grey, centered within the lens of the magnifying glass. The hand is on the right side of the frame, and the magnifying glass handle extends towards the center.

231

...è di fondamentale importanza che l'impresa compia una seria e concreta analisi di rischio e la conseguente implementazione delle misure necessarie nel proprio contesto organizzativo...

un elenco che si è andato via via ampliando; il 2019 ha visto aggiungersi due nuove categorie di reato riformate (art. 25 spazzacorrotti e art. 24 bis cyber security) e due nuove categorie di reato introdotte (art. 25 quaterdecies e 25 quinquiesdecies).

Ma non è solo analisi di rischio. Il Modello propriamente detto è composto da un insieme correlato e interagente di elementi che comprendono anche: politiche, documenti, procedure, indicatori, flussi informativi, organismo di vigilanza, formazione ecc.

Il modello non deve rappresentare un adempimento burocratico, una mera apparenza di organizzazione, deve vivere nell'impresa, aderire alle caratteristiche della sua organizzazione, evolversi e cambiare con essa. Affinché al modello sia riconosciuta efficacia esimente è mandatorio che il modello stesso sia considerato idoneo ed efficacemente attuabile. Quindi, è di fondamentale importanza che l'impresa

compia una seria e concreta analisi di rischio e la conseguente implementazione delle misure necessarie nel proprio contesto organizzativo e che conduca tale attività in maniera specifica. Copiare modelli attuati da altri, ammesso che siano disponibili nella loro interezza, non garantisce affatto il valore esimente, anzi è vero il contrario.

Quando si configura la responsabilità ex D.lgs. 231/2001?

Quando un soggetto funzionalmente collegato all'ente, sia esso un soggetto apicale, un collaboratore o un qualsiasi altro soggetto che abbia il potere di impegnare la società, commetta o tenti di commettere uno dei reati presupposto di cui alla lunga lista delle fattispecie. È appena il caso di ricordare che spesso viene sottostimata la responsabilità collegata al solo tentativo mentre, come detto, non è affatto necessario che il reato si perfezioni.

Inoltre, deve necessariamente esservi interesse o vantaggio dell'ente, dove interesse o vantaggio è, ormai pacificamente, un'espressione che allude a concetti ampiamente differenti. L'interesse ha un'indole soggettiva riferita alla sfera volitiva del soggetto persona fisica che agisce, si valuta ex ante. Di contro la caratterizzazione del vantaggio è prettamente oggettiva e opera ex post, per cui la responsabilità della persona giuridica può sussistere laddove, pur prescindendo dalla sfera volitiva del soggetto che abbia agito, fra le conseguenze del reato possa annoverarsi anche il maturare di un beneficio economico a favore dell'organizzazione collettiva.

Ancora, affinché possa imputarsi all'ente la responsabilità 231 deve esservi stata colpa di organizzazione. I casi possono essere tre:

- l'ente non ha adottato un modello di organizzazione, gestione e controllo;
- l'ente ha adottato un modello di

organizzazione gestione e controllo che tuttavia non risulta efficacemente attuato;

- l'ente ha adottato un modello di organizzazione gestione e controllo che è anche efficacemente attuato, ma è risultato inidoneo a prevenire il rischio di commissione del reato (inidoneità da valutarsi ex ante rispetto alla commissione del reato per evitare che la responsabilità finisca con l'essere oggettiva e quindi sussista già solo perché è stato commesso il reato).

Ciò per cui rileva la ripartizione tra reato commesso da soggetto apicale e reato commesso da soggetto sottoposto è la distribuzione dell'onere probatorio che sarà tanto più pesante per l'Ente nel primo caso e seguirà, invece, la presunzione di non colpevolezza, tipica del diritto penale, delle persone fisiche nel secondo. Tale inversione dell'onere della prova è un aspetto di non poca rilevanza nella pratica.

Il modello di organizzazione gestione e controllo va quindi inteso come uno strumento che dovrebbe integrarsi con sistemi di controllo già esistenti all'interno dell'azienda, magari anche coordinandoli, tendendo al principale obiettivo di conoscere il rischio e gestirlo attraverso misure sostenibili ed efficaci.

Qual è l'impatto di una imputazione 231?

L'impatto di una normativa che, comunque, dovrebbe essere intesa e applicata più per la sua portata prevenzionistica che non per quella repressiva, è oggettivamente un impatto considerevole e affatto trascurabile. Sia per le sanzioni pecuniarie, la confisca e la possibile pubblicazione della sentenza sia per il potenziale impatto dirompente che possono avere le sanzioni interdittive irrogate anche in via cautelare, ancor prima di giungere all'accertamento della responsabilità.

requisiti OdV

- disamina in merito all'adeguatezza del modello;
- vigilanza sull'effettività del modello;
- analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del modello;
- cura del necessario aggiornamento del modello.

L'Organismo di Vigilanza

Non esiste un modello 231 senza un Organismo di Vigilanza. Sul tema, su cui è presente ricca letteratura, sottolineiamo soltanto quali sono le attività che questo organismo è chiamato a svolgere e quali sono i requisiti necessari di cui tener conto al momento della nomina:

- disamina in merito all'adeguatezza del modello;
- vigilanza sull'effettività del modello;
- analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del modello;
- cura del necessario aggiornamento del modello.

Una vigilanza che non deve essere fatta di sole riunioni periodiche, bensì in grado di fornire del valore aggiunto alla tenuta del sistema dei controlli. Troppo spesso la scarsa e/o inidonea attività dell'Organismo di Vigilanza ha finito con l'inficiare la tenuta di un sistema, pur se costruito a regola d'arte.

La composizione perfetta dell'Organismo di Vigilanza non esiste. Esistono organismi che vigilano efficacemente, che dispongono di flussi informativi strutturati e che si relazionano adeguatamente con gli altri organi di governo societario.

Prevenire la commissione di reati, alcuni dei quali particolarmente esecrabili come la corruzione o il

mancato rispetto della sicurezza delle persone, è uno dei fondamentali benefici che il decreto ha introdotto vent'anni fa.

Oggi le aziende, la proprietà, il management, il personale e tutte le parti interessate sono decisamente più consapevoli dei rischi aziendali nonché dell'utilità di gestirli adeguatamente. Purtroppo, come troppo spesso accade, registriamo ancora la miopia di coloro che vedono l'applicazione della 231 come l'ennesimo costo e complicazione e non ne colgono la reale portata e utilità.

Su questo noi consulenti e professionisti dovremmo fare ammenda e riconoscere che non tutti sono in grado di progettare e realizzare modelli che abbiano valore esimente. Certo è che quando i nostri clienti hanno vista riconosciuta l'adeguatezza del modello, e ciò ha permesso la continuità aziendale, ci siamo sentiti orgogliosi di aver apportato il nostro piccolo contributo alla cultura della legalità e alla crescita economica delle persone.

Terminiamo qui il nostro viaggio nel decreto 231, ci auguriamo di avervi dato uno spaccato di questo mondo e speriamo di aver fornito spunti di riflessione sull'importanza dell'implementazione di un Modello di Gestione Organizzazione e Controllo. ■

Pensioni, CIDA: bene l'appello dell'INPS per separare Previdenza e Assistenza

A cura della segreteria CIDA

“**L**a separazione fra spesa pensionistica e quella assistenziale è stata sempre considerata fondamentale da CIDA per una corretta valutazione delle modalità di finanziamento e dei confronti internazionali: condividiamo quindi l'appello formulato oggi dal Presidente dell'Inps, Pasquale Tridico, per una celere conclusione dei lavori della Commissione tecnica appositamente istituita”. Lo ha detto il Presidente della Confederazione dei dirigenti pubblici e privati e delle alte professionalità, commentando la relazione annuale dell'istituto previdenziale.

“Appreziamo l'auspicio di Tridico per riconsiderare l'ammontare della spesa pensionistica del nostro Paese nei confronti statistici europei ed internazionali, anche per mettere a tacere – prosegue il Presidente di CIDA – quelle voci allarmistiche che puntualmente si alzano per motivare e tentare di giustificare i ripetuti 'contributi di solidarietà' o blocchi delle perequazioni che hanno troppo spesso colpito i pensionati con redditi medio-alti”.

“Per quanto riguarda la flessibilità in uscita, altro tema sviluppato da Tridico e che interessa molto la categoria dei manager, più volte abbiamo sostenuto la necessità di interventi tempestivi e selettivi per superare il vuoto normativo dopo 'quota 100'. Certamente, come ha rimarcato il Presidente dell'Inps, va



ricercata una soluzione che non dissemi il quadro finanziario. A nostro avviso dall'analisi manca il fattore 'previdenza complementare', quel famoso 'secondo pilastro' che può soddisfare le esigenze di flessibilità del lavoratore, senza compromettere l'equilibrio dei conti pubblici. In tal senso sarebbe utile alzare il limite della deducibilità fiscale degli investimenti in previdenza complementare, da anni fermo ad un 'tetto' di poco superiore ai 5mila euro”.

“Più in generale, per parlare di flessibilità in uscita con una visione pragmatica, occorre partire dal lavoro, in particolare per i giovani e le donne, poi migliorare e implementare tutti gli strumenti già in essere a sostegno della vita contributiva del lavoratore e, infine, evitare formule punitive per chi ha versato contributi previdenziali rilevanti ed è costretto ad anticipare il pensionamento”, ha concluso Mantovani. ■

Dalla scuola al futuro lavoro



Franco Del Vecchio

Segretario CIDA Lombardia - lombardia@cida.it

La scuola riparte e la Confederazione Italiana della Dirigenza Pubblica e Privata CIDA organizza il 30 settembre una giornata di incontri e una tavola rotonda per promuovere le iniziative, realizzate con l'impegno dei manager volontari, per favorire la preparazione dei giovani per il futuro lavoro

I continui cambiamenti del mondo del lavoro, lo sviluppo dell'economia della conoscenza, il modesto livello di occupazione dei giovani e la necessità di accelerare la ripresa dopo l'emergenza della pandemia, richiedono un impegno straordinario delle Istituzioni, della Scuola, delle Associazioni, delle Imprese e dei Manager per promuovere, aggregare, strutturare, rendere armonici, consistenti e misurabili gli interventi a favore dei giovani per aumentarne l'occupazione nel territorio.

L'emergenza della pandemia ha evidenziato l'importanza della Scuola per il futuro, e non possiamo limitarci a una ripartenza dell'anno scolastico, sperabilmente in presenza, come se nulla fosse accaduto. Dobbiamo trarre spunto dalle sperimentazioni realizzate per potenziare l'offerta formativa e rispondere alle richieste del mondo del lavoro favorendo le potenzialità dei giovani e creando **opportunità di realizzazione di vita e lavoro nel territorio, arginando la preoccupante fuga all'estero.**

La Confederazione Italiana della Dirigenza e delle Alte Professionalità, in rappresentanza della dirigenza pubblica e privata organizza, il 30 settembre, una giornata dedicata ai Giovani con una serie di Workshop sulle iniziative di molteplici associazioni e organizzazioni che realizzano, con il volontariato dei manager, i Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO) a favore dei giovani.

ORE 10:00

Dalle 10 del mattino si alterneranno le presentazioni in videoconferenza delle iniziative:

- Pillole formative CIDA - *Licia Cianfriglia, Vicepresidente CIDA*
- Le attività PCTO dei tutor VISES presso le scuole - *Francesco Dindo, coordinatore VISES Milano*
- Le iniziative Sodalitas per i giovani - *Aurelio Fanoni, responsabile area Giovani - Lavoro*
- Impresa in azione – Junior Achievement - *Giacomo Giovannini, COO e Program Director*
- ABB divisione robotica per il mondo Education - *Maurizio Lepori, School Coordinator*

ORE 14:00

Dopo la pausa 12:30-14:00 proseguiranno i workshop:

- L'impegno dei "Maestri del lavoro" per i giovani - *Maurizio Marcovati, Console Regionale Lombardia*
- Iniziative Manageritalia Lombardia per i giovani - *Mariolina Brovelli*
- Progetto Rotary per la Sostenibilità - *Claudio Masi, Presidente Rotary Milano*
- Proposte formative Scuola di Robotica - *Emanuele Micheli, Presidente*
- La sfida delle competenze come acceleratore ed opportunità - *Vincenzo Scuotto, Responsabile Giovani AIDP Lombardia*
- Incubatore di talenti e Premio Solesin - *Maria Cristina Origlia, Presidente Forum della Meritocrazia*

ORE 17:30

Dalle 17:30 alle 19:00 Tavola Rotonda sul tema "La legge Regionale per i giovani stimolo alla cooperazione" alla quale parteciperanno:

- Fabrizio Sala - *Assessore all'Istruzione, Università, Ricerca, Innovazione e Semplificazione di Regione Lombardia*
 - Melania Rizzoli - *Assessore alla Formazione e Lavoro di Regione Lombardia*
 - Augusta Celada - *Direttore Generale Ufficio Scolastico per la Lombardia*
 - Mario Mantovani - *Presidente CIDA*
 - Matteo Loria - *Presidente ANP Lombardia*
- moderatrice: Maria Cristina Origlia, giornalista Il Sole 24 Ore*

Domande dei partecipanti a cura di Franco Del Vecchio – *Segretario CIDA Lombardia*

 Le presentazioni e le registrazioni video dei workshop e della Tavola Rotonda saranno successivamente accessibili sul sito CIDA www.cida.it e su *Dirigenti Industria* dirigentindustria.it

Obiettivi dell'evento:

- Aumentare la consapevolezza sul valore dell'investimento in formazione di qualità per le prospettive del territorio
- Favorire la diffusione delle iniziative formative per i giovani utili a conoscere il mondo del lavoro al fine di scegliere i percorsi congeniali alle passioni e potenzialità
- Aggregare, strutturare, rendere armonici, consistenti e misurabili gli interventi a favore dei giovani per aumentarne il risultato complessivo in termini di occupazione nel territorio
- Migliorare il *matching* fra le aspettative delle imprese e la preparazione scolastica
- Creare un contesto competitivo, con prospettive di realizzazione dei giovani, per arginare la fuga all'estero.

A chi è rivolto l'evento

- Presidi e docenti delle scuole superiori
- Studenti delle scuole superiori e genitori interessati alla preparazione dei figli
- Manager che desiderano mettere a disposizione della scuola le loro competenze

Come partecipare

- Diretta streaming sul sito CIDA www.cida.it
- Diretta streaming in prima pagina *Dirigenti Industria* www.dirigentindustria.it
- Gli interessati a inviare in diretta commenti e domande potranno farlo partecipando al Webinar con prenotazione dal 10 al 27 settembre. ■





L'impegno di VISES Gruppo Milano per la Scuola e per i Giovani



Francesco Dindo

Coordinatore Gruppo Valorizzazione dei Senior
Coordinatore VISES Gruppo Milano



Anche nell'anno scolastico del lockdown, 69 classi di 21 scuole del Milanese hanno completato 7 diversi progetti, tutti in DAD; e oltre 70 NEET, giovani che non studiano né lavorano, hanno ricevuto un orientamento loro dedicato

A causa dei ripetuti periodi di lockdown anche l'anno scolastico appena concluso non è stato facile. Ma i tutor VISES/ALDAI coinvolti nei progetti PCTO hanno affrontato con impegno le nuove difficoltà, trasformato da presenza a distanza le loro proposte di percorsi per l'orientamento e lo sviluppo delle competenze trasversali, e portato a compimento tutti i loro progetti, ricevendo apprezzamento e stima da parte delle Scuole e dei Giovani.

7 diversi progetti, tutti trasformati in DAD, proposti in 69 classi di 21 scuole del Milanese; oltre 70 NEET, giovani tra i 18 ed i 29 anni che non studiano né lavorano, hanno ricevuto orientamento da un tutor loro dedicato: questi i dati di sintesi del nostro sforzo. Continueremo con entusiasmo e impegno negli anni a venire.

| PROGETTI | SCUOLE | CLASSI | STUDENTI/NEET | ORE STUDENTI | TUTOR | ORE TUTOR |
|---------------------------|-----------|-----------|---------------|---------------|-----------|--------------|
| Giovani&Impresa | 4 | 15 | 290 | 3.600 | 19 | 690 |
| Deploy Your Talent | 6 | 10 | 195 | 3.900 | 10 | 150 |
| ABCDigital | 1 | 1 | 23 | 920 | 1 | 80 |
| Match the Future! | | | 70 | 1.400 | 34 | 1.600 |
| Innovation Camp | 8 | 14 | 120 | 360 | 10 | 80 |
| Pillole Formative | 1 | 9 | 154 | 770 | 5 | 188 |
| Ritmo Giusto Scuola Media | 1 | 20 | 500 | 1.950 | 7 | 190 |
| TOTALE | 21 | 69 | 1.352 | 12.900 | 86 | 2.978 |

Giovani & Impresa - Eleonora Ratti



Il corso, in convenzione con Fondazione Sodalitas, risponde agli obiettivi del PCTO e della Riforma del Sistema di Orientamento contenuta nel PNRR *“al fine di accompagnare gli studenti in una scelta consapevole in prosecuzione del percorso di studio o di ulteriore formazione professionalizzante (ITS), propedeutica all’inserimento nel mondo del lavoro”*.



IL PERCORSO

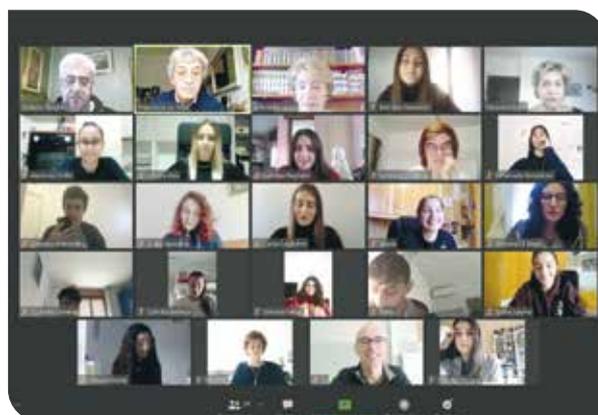
- 12/16 ore in modalità DAD, oppure
- 20 ore in modalità in presenza con lezioni interattive alternate a esercitazioni

LE COMPETENZE TRASVERSALI

Il percorso favorisce lo sviluppo delle soft skills, quali Intelligenza emotiva, Comunicazione, Team Building, Problem Solving.

L'ORIENTAMENTO

Il percorso educa gli studenti dell'ultimo anno delle superiori a scelte consapevoli e competenze idonee alle aspettative del mondo del lavoro.



Deploy Your Talent - Cristina Sartori

Deploy Your Talent è un progetto di Fondazione Sodalitas, cui i soci Visés collaborano con il ruolo di Tutor.

Rivolto agli studenti delle scuole secondarie superiori, ha due obiettivi principali:

- promuovere lo studio delle materie STEM;
- combattere i pregiudizi e gli stereotipi per cui queste materie non sarebbero adatte alle donne.

Il progetto si realizza attraverso l'abbinamento di ogni classe partecipante con un'azienda del network Sodalitas.

Negli incontri organizzati (in periodo Covid-19 le riunioni si sono svolte a distanza) le aziende hanno pre-



sentato ai ragazzi aree e percorsi professionali in cui le competenze STEM hanno un ruolo significativo. Come testimonial di “carriere STEM” si sono proposte giovani donne manager che hanno dimostrato di persona come questi percorsi siano possibili e interessanti anche per le ragazze.

Il contatto diretto degli studenti

con le aziende è il vero punto di forza di *Deploy Your Talent*: per molti si tratta della prima occasione di confronto con il mondo aziendale. Il video che ragazzi e ragazze hanno realizzato a conclusione del percorso, presentati in un evento organizzato nell'ambito di *STEM in The City*, hanno dimostrato che i messaggi proposti sono stati colti appieno.

“Match the Future!”, una sfida al futuro!

Roberto De Mattia

NEET è l'acronimo per “**Not in Education, Employment or Training**”, ragazze e ragazzi fra i 18 e i 29 anni, che **non studiano e non lavorano**. In Italia la situazione è drammatica: circa un giovane su quattro.

VISES Gruppo Milano, in partnership con JA Italia, ha partecipato al programma **Match the Future!**, il cui scopo è quello di offrire a questi giovani **un'opportunità di rilancio personale e professionale attraverso l'educazione imprenditoriale**.

Il programma ha raccolto l'adesione di **giovani da tutte le parti d'Italia**, molto diversi fra loro per formazione e competenze, ai quali è stato offerto un **percorso personalizzato di affiancamento e di orientamento** (CV, simulazione di colloquio) e un **percorso di educazione imprenditoriale**, dando ai più motivati l'opportunità di **costituire una startup per realizzare la propria idea imprenditoriale**. **34 mentori volontari**, tutti **soci di VISES Gruppo Milano e di**



ALDAI-Federmanager, hanno affiancato **70 giovani**, seguendoli in sessioni individuali di orientamento e di preparazione a una Business Competition, erogando **1.400 ore complessive di mentorship**.

Il punto di arrivo del percorso di alcuni di questi ragazzi è stato proprio la **partecipazione a una Business Competition** che ha selezionato **dieci idee imprenditoriali**, il percorso di realizzazione delle startup è stato accompagnato dai mentor VISES.

Innovation & Creativity Camp - Roberto De Mattia

È un progetto realizzato da UNICEF e JA Italia, con la collaborazione di **VISES Gruppo Milano**.

Nell'anno scolastico 2020/21 ha coinvolto 1.300 studenti di 10 scuole superiori di Milano e provincia.

Si realizza come una competizione in cui i **giovani, in team, propongono a una Giuria la loro soluzione, in forma di prodotto o servizio, a un problema** (una

«sfida o challenge») **su temi sociali o aziendali**. La soluzione elaborata dal team deve essere un'idea concreta, reale e fattibile, ma anche innovativa e sostenibile.

Obiettivo del progetto è quello di includere i giovani nel tessuto socio-economico e introdurli all'imprenditorialità. I giovani approfondiscono temi economico e

INNOVATION & CREATIVITY CAMP
PER UPSHIFT

sociali attuali, si confrontano con altri coetanei e creano un gruppo coeso, sperimentano doti di creatività, innovazione, problem solving, iniziativa, negoziazione.

10 mentori volontari, tutti **soci di VISES Gruppo Milano e di ALDAI-Federmanager**, hanno affiancato **120 giovani**, erogando **360 ore complessive di mentorship**.

ABCDigital - Giovanna Cozzi

Sorto su iniziativa di Assolombarda, il progetto propone agli studenti un'esperienza volta al potenziamento e al consolidamento delle competenze trasversali. Sono gli studenti delle scuole superiori del territorio a guidare i Senior alla scoperta del mondo digitale attraverso l'erogazione di lezioni sul tema. Dal 2014 ad oggi oltre 70 scuole e più di 4.500 giovani sono stati coinvolti.

In tempi di Covid-19, le premesse non erano delle migliori: difficoltà con le scuole, con le RSA e quelle

abcdigital
I GIOVANI INSEGNANO
IL WEB AGLI OVER 60

dovute alla natura stessa del programma **ABCDigital**, non facevano ben sperare sulla possibilità di eseguire questo programma, ormai storico, anche nel 2021. Invece, il programma è stato ripensato, introducendo un 'ente aggregante' che potesse fare da tramite con i senior digiuni di conoscenze digitali, quali l'uso di strumenti di videoconferenza e si è svolta con successo, la **“ABCDigital Covid Edition”**, gestita dall'IIS L. Cremona coinvolgendo la RSA Pertusati (PV) e 2 senior della zona.

I risultati:

- grande soddisfazione degli utenti per l'ottima organizzazione e i contenuti proposti;
- grande adattabilità, capacità comunicative e di gestione da parte degli studenti;
- ottima palestra per lo sviluppo delle competenze trasversali degli studenti.

Fattori di successo:

L'atteggiamento disponibile della RSA, del prof. coordinatore e... dei tutor VISES!

Il Ritmo Giusto - Marcello Valentini e Marco Piolini

Promuovere la cultura del primo soccorso d'emergenza tra studenti e insegnanti.

Dal 2014 sono stati donati a Istituti Superiori 12 defibrillatori "DAE" con formazione alla BLS/D di oltre 500 persone tra studenti e personale scolastico. Sono stati organizzati corsi BLS/D gratuiti per circa 100 Soci ALDAI-Federmanager.

Il nuovo progetto **SCUOLA MEDIA** è stato realizzato in collaborazione con l'Istituto C. Porta di Milano:

formiamo gli studenti delle Scuole Secondarie di Primo Grado all'educazione civica sanitaria e a come muoversi nella necessità del primo soccorso d'emergenza, educando all'attenzione verso chi ha bisogno e alla collaborazione con gli altri.

Iniziato nel 2019 in presenza, causa pandemia, è stato adattato alla DAD formando circa 500 ragazzi. Qualche loro feedback:

- "ti prepara ai problemi di vita quotidiana";

- "mi ha infuso sicurezza";

- "essere d'aiuto a qualcuno mi fa sentire un cittadino migliore";

- "il 112: i soccorsi sono pronti ad aiutarci";

- "possiamo contribuire a salvare una vita... e non è poco";

- "insegnare così tanto in sole tre lezioni mi fa vedere la passione che le persone ci mettono ad insegnarci la materia".

Proseguiremo con entusiasmo su questa strada!

Pillole Formative - Giorgio Barcellari

Gli studenti delle classi 3^a, 4^a, 5^a dell'IIS Luigi Cremona di Pavia effettuano normalmente periodi di stage tecnici presso aziende, ma la dirigente scolastica, per via del Covid-19 aveva deciso di cancellare tutti gli stage previsti. Mi fu richiesto aiuto per eventuali alternative in DAD. Pensando a un nuovo programma, **Pillole Formative**, appena partorito in ALDAI/VISES, mi rivolsi internamente alla comunità dei colleghi trovando disponibilità e proposte di temi interessanti per i percorsi formativi degli studenti dell'istituto. È così che abbiamo organizzato con la scuola 4 webinar in DAD (ciascuno di 2 sessioni



da 2 ore), coinvolgendo 9 classi, per un totale di 154 studenti. Questa è stata la prima esperienza del programma **Pillole Formative**

presso un istituto, con feedback molto positivi. Ringrazio i colleghi ALDAI-Federmanager per la loro molto apprezzata disponibilità.

Le nuove proposte progettuali - Massimo Donati

Il lockdown ha stimolato la nostra creatività: abbiamo iniziato a produrre nuovi corsi, le competenze non mancano certo in ALDAI-Federmanager, le proporremo alle scuole per l'anno scolastico 21/22.

Con **Professionalità del Futuro** vogliamo fornire agli studenti di 5^a liceo la consapevolezza di «come funziona» e come probabilmente «funzionerà» fra qualche anno la

società, nell'ambito di una visione realistica dei trend del mondo del lavoro. Il nostro scopo sarà quello di far riflettere su come attrezzarsi per essere vincenti in un mondo in rapido cambiamento.

3,2,1...Startup! o **"Apprendere ad Intraprendere"** è un percorso finalizzato allo sviluppo dello spirito imprenditoriale. Gli studenti saranno stimolati a creare una startup,

partendo dall'idea fino all'elaborazione del Business Plan. Più classi della stessa scuola parteciperanno a una sorta di competizione virtuale di fine anno.

More4You è un nuovo percorso di Pillole Formative per studenti delle scuole superiori. Affronta temi rilevanti per la loro formazione civica e sociale, ad integrazione di quella ottenuta attraverso i programmi scolastici.



Vi racconto la nuova Linate

Chiara Tiraboschi

Giornalista e Responsabile Servizio Comunicazione e Marketing
ALDAI-Federmanager

Milano Linate riparte e lo fa con stile. Il *city airport* di Milano si presenta con un look completamente rinnovato: dopo il rifacimento della facciata nel 2018, è iniziato il progetto di restyling architettonico ed *ambience* del terminal. L'obiettivo è stato quello di dare al *city airport* di Milano una nuova identità che ne caratterizzi gli ambienti, l'atmosfera e i materiali, al fine di migliorare la *traveller experience* e la *customer satisfaction* dei passeggeri.

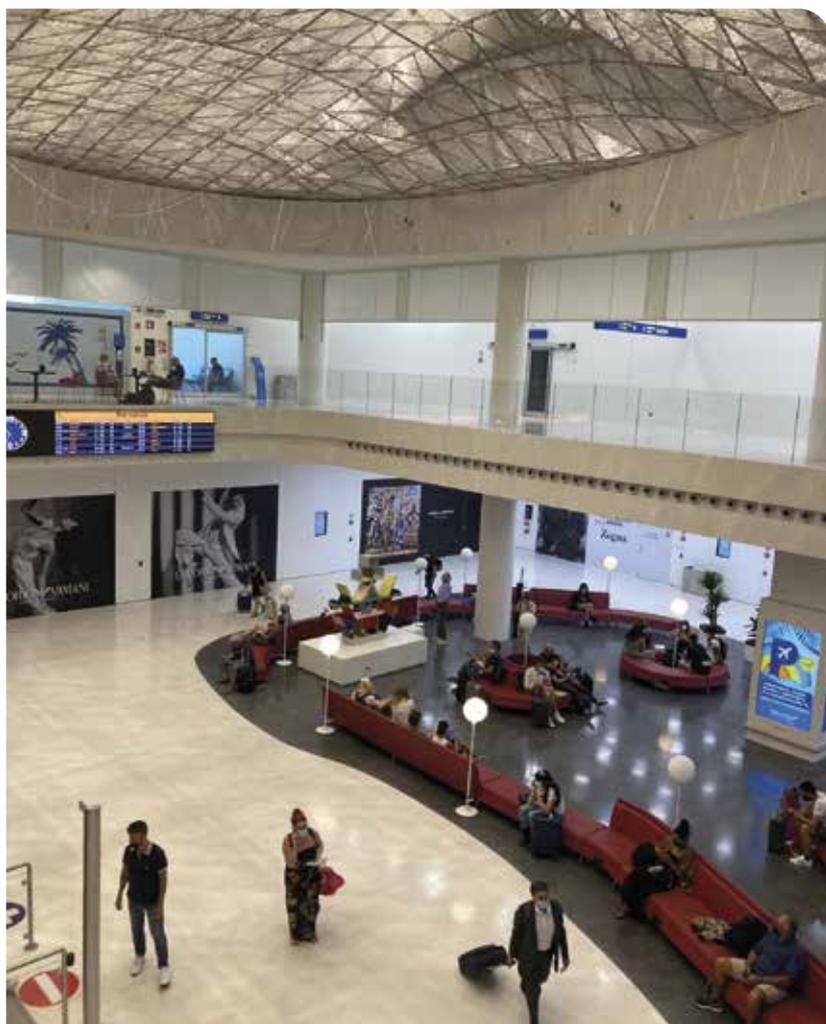
I lavori hanno riguardato il *redesign* architettonico e funzionale dell'area check-in, dei filtri di sicurezza e dell'area *duty free*, quest'ultima trova parte nell'ampliamento dell'aerostazione che il passeggero incontra dopo i controlli e che si sviluppa su 3 livelli così suddivisi: i nuovi gate dall'1 all'8, una nuova galleria commerciale e una nuova *food court*.

L'area check-in è stata ridisegnata con un controsoffitto a doppia altezza e con l'inserimento di piante che si affacciano al primo piano



donando all'ambiente una nota "green". I controsoffitti esistenti sono stati sostituiti con doghe *baffle* effetto legno alternate a vele in cartongesso che aumentano la percezione dello spazio circostante. Un sistema di illuminazione integrata permette inoltre di enfatizzare le linee curve delle vele e i profili led alternati alle doghe. I banchi check-in sono stati ripensati come elementi identificativi del brand SEA, con un design dagli spigoli morbidi, rivestiti in ottone. È stata inoltre prevista un'illuminazione ad hoc sopra i desk realizzata con una fascia sovrastante in linea con il design dei banchi.

Anche l'area dedicata ai filtri di sicurezza, inaugurata nell'ottobre del 2020, è stata riprogettata. Gli elementi architettonici, i colori e i materiali utilizzati per pareti pavimenti e controsoffitti sono stati scelti per ridurre il più possibile lo stress che i controlli possono causare ai passeggeri. Non solo, l'area security è stata implementata con tecnologie di ultima generazione che semplificano e rendono più veloce le operazioni di controllo. Sono





state, infatti, installate delle nuove macchine EDS-CB (*Explosives Detection Systems for Cabin Baggage*) che impiegano una tecnologia TAC. L'elevata efficacia del sistema consente di effettuare i controlli senza la necessità di separare dal bagaglio a mano gli apparati elettronici e i liquidi, migliorando ulteriormente l'esperienza di viaggio. L'innovazione del sistema security di Linate ha inizio dal check-in: con il sistema "Face Boarding" il passeggero può associare all'impronta biometrica del proprio volto il suo documento e la sua carta di imbarco e fino al momento di salire a bordo non dovrà più mostrare alcun documento accelerando così il transito nei vari check-point.

La vera novità di questo *restyling* è la nuova area del terminal. La vecchia parte dell'aerostazione a un piano è stata demolita per realizzare un nuovo edificio a tre livelli, per complessivi 10.000 mq (circa 3.000 mq a piano). L'ampliamento delle sale di imbarco, la nuova galleria commerciale con la nuova *food court* realizzati in uno spazio a doppia altezza sovrastato da una



"vela", consentiranno una nuova e più confortevole circolazione dei passeggeri.

Per creare un "sense of place" in sintonia con Milano, da sempre avanguardia e testimonial del design italiano nel mondo, è stata stretta una collaborazione con Triennale Milano e con il suo Museo del Design Italiano, che ha messo a disposizione una serie di opere di famosi designer italiani provenienti dalla collezione di Triennale. Le opere verranno esposte lungo il flusso passeggeri, per arricchirne il valore culturale e dare un'identità al terminal aeroportuale, storicamente considerato un "non luogo". Inoltre, per la prima volta in Europa, in un aeroporto è stata applicata la *neuroscienza* alla progettazione architettonica.

Per le aree operative il progetto si è

infatti ispirato alle linee guida della neuroarchitettura, la neuroscienza applicata all'architettura, che ha lo scopo di creare spazi capaci di suscitare benessere riducendo al massimo stress e ansia. Grazie alla neuroscienza si sono compiute scelte di materiali e di colori che potessero creare ambienti in grado di accompagnare i passeggeri nel loro percorso in aeroporto facendoli sentire a proprio agio e in modo da iniziare il proprio viaggio sin dal terminal in modo piacevole e sereno. Presente all'inaugurazione, il Presidente Mattarella nel suo discorso ha sottolineato come, durante la

pandemia, il traffico aereo sia stato talmente compresso da giungere quasi all'azzeramento e questo pone per le istituzioni un'esigenza e un obbligo di attenzione per l'importanza che il trasporto aereo riveste.

Su questo punto e sin dall'inizio della pandemia, SEA, la società di gestione degli scali milanesi, ha dato priorità alla sicurezza della salute dei

passeggeri e degli operatori, non solo introducendo importanti misure di prevenzione e contenimento, ma realizzando un progetto pilota in collaborazione con KME per utilizzare i prodotti saCup, una linea di rivestimenti in rame, noto per le sue proprietà antivirali e antibatteriche. Tutte le superfici a maggior contatto dei passeggeri: corrimano, maniglie dei carrelli porta bagagli e sostegni nei Cobus saranno a breve rivestiti in rame. L'istituto di Virologia dell'Università di Pisa ha evidenziato che in 60 minuti la carica virale del virus Sars Cov-2 viene neutralizzata al 100% e in soli 10 minuti viene già abbattuta del 90%. In pratica, là dove non si può rendere l'aeroporto *touchless* sono utilizzate tutte le soluzioni necessarie per contrastare il rischio del contagio. ■

ANIMP FORMAZIONE: *CORSI IN REMOTE-TRAINING*

Vi invitiamo a consultare il Programma aggiornato corsi da settembre 2021 sul sito https://formazione.animp.it/animp_/index.php/programma-corsi/programma-corsi-2021-secondo-semester

Macro-aree 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 SEGNALANO:**

**WORKSHOP METODOLOGIA DI PROBLEM SOLVING APPLICATA ALLA
“CATENA DEL VALORE” (8 ore)** – prima edizione 29 settembre e 6 ottobre 2021

CORSO IPMA SUL PROJECT MANAGEMENT “Hybrid Agile”
prima edizione 26, 28 ottobre; 9, 11, 23, 25 novembre



Corsi Area EXECUTION: Engineering / Construction (ottobre 2021)

| | |
|---|----------------------|
| LA PREFABBRICAZIONE NELLA COSTRUZIONE | 6-7 ottobre |
| 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" | 26-27-28 ottobre |

PER INFORMAZIONI:

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



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Il Rapporto Osservasalute punta sul futuro: una sanità pubblica più efficiente e digitale
Ecco l'analisi curata dall'Osservatorio Nazionale sulla Salute nelle Regioni italiane

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

La sanità pubblica del futuro dovrà essere digitale, più efficiente e imperniata sulle cure di prossimità. E il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza rappresenta un'opportunità storica per accelerare la trasformazione. Ad affermarlo, in questo numero di Welfare 24, è una fonte autorevole come il 18° Rapporto Osservasalute che pone l'accento sulla necessità del cambiamento per rendere più sostenibile, in ottica futura, il Servizio Sanitario Nazionale. Una svolta in cui anche i fondi sanitari integrativi sono chiamati a giocare il proprio ruolo. Anche il Presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla, sottolinea come la pandemia abbia evidenziato la necessità di massicci investimenti sul digitale. Infine, il tema dell'Articolo 12 del CCNL, che tutela i dirigenti in caso di infortunio e malattia ma necessita di una totale aderenza dei contratti assicurativi stipulati dalle aziende allo stesso CCNL. Un tema talvolta sottovalutato dalle imprese ma non certo di poco conto. Anche in questo caso, "Assidai è l'interlocutore perfetto". A dirlo, è Tiziana Rosato, Direttore Human Resources di Missoni, che ha speso elogi importanti per il Prodotto Unico Fasi-Assidai, definendolo "estremamente innovativo, di semplice utilizzo ed economicamente vantaggioso".



Il nostro Paese ha tratto tre insegnamenti dalla pandemia. Innanzitutto la politica si è convinta ad aumentare le risorse economiche a disposizione del Servizio Sanitario Nazionale. In secondo luogo, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha riconosciuto l'importanza del ruolo dell'assistenza sul territorio come prima linea di difesa della stessa sanità pubblica. Infine, si è registrato un crescente utilizzo di strumenti tecnologici in grado di semplificare la gestione del sistema.

A dirlo è la XVIII edizione del "Rapporto Osservasalute", curato dall'Osservatorio Nazionale sulla Salute nelle Regioni Italiane (diretto dal professor Walter Ricciardi) che opera nell'ambito di Vihtali, spin-off dell'Università Cattolica, presso il campus di Roma. Un ampio report di 561 pagine, frutto del lavoro di 242 ricercatori distribuiti su tutto il territorio italiano che operano presso Università, Agenzie regionali e provin-



ciali di sanità, Assessorati regionali e provinciali, Aziende ospedaliere e sanitarie, Istituto superiore di sanità, Consiglio nazionale delle Ricerche, Istituto Nazionale per lo studio e la cura dei tumori, Ministero della Salute, Agenzia italiana del farmaco, Istat.

L'Italia, evidenzia lo studio, sta pagando il conto della pandemia. L'aspettativa di vita è calata in un anno di tutto il guadagno ottenuto nel decennio precedente. La mortalità è aumentata - causa l'influenza negativa del Covid - rispetto alla media 2015-2019 per ma-

lattie come demenza (+49%), diabete (+40,7%) e cardiopatie ipertensive (+40,2%). Inoltre il Prodotto interno lordo italiano è crollato di quasi il 9% nel 2020. Certo, ora grazie alla campagna vaccinale e all'arrivo della stagione estiva la situazione sta migliorando in maniera significativa. Tuttavia, nel nostro Paese - si osserva - "il Servizio Sanitario Nazionale ha mostrato i suoi limiti, vittima della violenza della pandemia, ma anche delle scelte del passato che hanno sacrificato la sanità in nome dei risparmi di spesa".

>>> Continua a pagina 2

ASSIDAI, CERTIFICATO IL SISTEMA DI GESTIONE

IL FONDO OPERA IN CONFORMITÀ ALLA NORMA UNI EN ISO 9001:2015 PER L'11ESIMO ANNO CONSECUTIVO

Un sistema di gestione certificato che permette di raggiungere i più elevati standard di conformità con l'obiettivo finale di costruire, a livello nazionale, un sistema sanitario integrato e complementare pubblico-privato, che operi nell'interesse dell'assistito e favorisca, nel contesto del welfare sociale e aziendale, un ottimo bilanciamento tra il livello qualitativo dei servizi offerti e la sostenibilità economica.

Anche quest'anno Assidai ha ricevuto la certificazione del sistema di gestione qualità in base alle norme UNI EN ISO 9001:2015, rilasciata da DNV-GL, Ente di primaria



importanza nel panorama internazionale, per quanto concerne: "Erogazione del servizio di rimborsi spese mediche ed assistenziali per dirigenti, quadri e consulenti". Del resto, la volontà di dotarsi di un sistema di gestione certificato (ormai dal 2011) è alla base della strategia di sviluppo sostenibile voluta dal Fondo e iniziata già di-

versi anni fa con l'iscrizione all'Anagrafe dei Fondi Sanitari e il rinnovo annuale della stessa, con la certificazione volontaria del Bilancio d'esercizio e con la realizzazione del Codice Etico e di Comportamento.

Va ricordato che le normative della famiglia ISO 9000, sviluppate dall'Organizzazione internazionale per la nor-

mazione (ISO), definiscono i requisiti per realizzare un sistema di gestione capace di incrementare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio, di ottenere e incrementare la soddisfazione del cliente. E proprio per questo richiedono, anno dopo anno, un miglioramento continuo ad Assidai: un obiettivo che viene perseguito anche mediante un piano di formazione e crescita professionale del personale. Inoltre, con il procedere delle varie edizioni, la ISO 9001 è molto cambiata. Se le prime due norme erano ancora molto focalizzate sul controllo della qualità ed erano studiate per l'impresa manifatturiera, quelle successive hanno eliminato le prescrizioni tipiche di quel settore per favorire l'adattabilità anche alle piccole aziende e agli Enti che non fabbricano o commercializzano prodotti ma erogano servizi. Proprio come Assidai. ■

>>> continua dalla prima pagina - "Il Rapporto Osservasalute punta sul futuro: una sanità pubblica più efficiente e digitale"

DOPO IL COVID AUMENTANO I FONDI PUBBLICI PER LA SANITÀ

La buona notizia, invece, è che la sanità pubblica sembra pronta a ripartire su basi più solide e più efficienti. Per esempio, il livello del finanziamento del fabbisogno sanitario nazionale standard per il 2021 cui concorre lo Stato è stato innalzato a 121 miliardi di euro. Inoltre, la Legge di Bilancio 2021 ha stabilito che tale finanziamento sarà incrementato di 823 milioni per l'anno 2022, di 527 milioni per ciascuno degli anni 2023, 2024 e 2025 e di 418 milioni annui a decorrere dall'anno 2026. Altro elemento positivo, come detto, è il crescente utilizzo di strumenti tecnologici in grado di semplificare la gestione del sistema, come testimoniano le numerose iniziative digitali per la facilitazione della gestione dei pazienti durante il periodo pandemico, sia



durante la fase di confinamento, sia in fase di uscita dal lockdown. Un cambio di passo che potrebbe essere molto utile in futuro con lo strumento della telemedicina che potrebbe giocare un ruolo chiave nell'abbassamento dei costi del Servizio Sanitario Nazionale, a supporto della sua stabilità e sostenibilità nel lungo periodo.

In questo scenario, conclude lo studio, la prevenzione primaria gioca un ruolo molto rilevante. L'adozione di stili di vita corretti è infatti la premessa per evitare l'insorgere di patologie croniche che rappresentano un dramma per il malato e per la sua famiglia ma anche un elemento di costo rilevante per la sanità pubblica, che nei prossimi anni dovrà anche fare i conti con il graduale invecchiamento della popolazione. ■

“IL PRODOTTO UNICO FASI-ASSIDAI È DI LIVELLO ECCELLO”

TIZIANA ROSATO (MISSONI): “ANCHE SULL’ARTICOLO 12 DEL CCNL IL FONDO È UN INTERLOCUTORE PERFETTO”

Il Prodotto Unico Fasi-Assidai? “Molto interessante e innovativo, sia dal punto di vista delle prestazioni sia da quello della semplicità di utilizzo: è una scelta che per la mia azienda ho spinto personalmente”. Il valore aggiunto di affidarsi ad Assidai per gestire la compliance tra i prodotti assicurativi per i dirigenti e l’articolo 12 del CCNL su coperture vita e invalidità permanente? “Parliamo di un interlocutore estremamente qualificato, che conosce benissimo la materia e sa supportare l’azienda in situazioni delicate”. A parlare è Tiziana Rosato, Direttore Human Resources di Missoni, che chiarisce subito: “posso dire che Assidai offre servizi di livello eccelso a condizioni economiche vantaggiose”.

Dottoressa Rosato, quali sono la sua valutazione e la sua esperienza in merito all’iscrizione di Missoni ad Assidai e al Prodotto Unico Fasi-Assidai?



Tiziana Rosato è Direttore Human Resources di Missoni da luglio 2018. Laureata all’Università Bocconi di Milano, alle sue spalle ha una lunga carriera in alcune delle principali società italiane e internazionali. Tra queste spiccano l’esperienza in Philips (dal 1988 al 1997) e successivamente, dal 1998 al 2017, il lungo periodo nelle società che fanno riferimento a Renzo Rosso: prima come Group Director of Human Resources di Diesel e poi come Chief People & Organization Officer in OTB Group, la holding dello stilista e imprenditore veneto.

È un’esperienza recente che però, da parte mia, ha alle spalle una conoscenza di lunga data di Assidai. Quando sono venuta a sapere del nuovo Prodotto Unico, in azienda ho spinto personalmente per imboccare questa strada che ho trovato subito interessante e innovativa, sotto diversi profili. Sia dal punto di vista delle prestazioni offerte e del network di

“**IL PRODOTTO UNICO FASI-ASSIDAI È MOLTO INTERESSANTE E INNOVATIVO SIA DAL PUNTO DI VISTA DELLE PRESTAZIONI SIA DA QUELLO DELLA SEMPLICITÀ DI UTILIZZO. È UNA SCELTA CHE IN AZIENDA HO SPINTO PERSONALMENTE**”

TIZIANA ROSATO
> *Direttore Human Resources di Missoni*

strutture convenzionate, sia da quello economico. A tal proposito ho elaborato dei benchmark anche attraverso il nostro broker, che ha convenuto sulle mie valutazioni. Parliamo di un Piano Sanitario ricco in termini di servizi offerti al dirigente, ma al tempo stesso di facile accesso e utilizzo: è un passo in avanti enorme in termini di semplificazione. Ho già avuto varie esperienze con prodotti integrati e il Prodotto Unico Fasi-Assidai si posiziona a un livello eccelso. Soluzioni simili, oltre che arricchire il pacchetto retributivo di un manager, permettono anche all’azienda di dimostrare cura e attenzione nei confronti dei propri dirigenti oggi sempre più sensibili a questo tipo di benefit per sé e per la propria famiglia.

In cosa consiste invece secondo lei il valore aggiunto di affidarsi ad Assidai per gestire una perfetta compliance tra l’assistenza sanitaria integrativa garantita dal Fondo e l’articolo 12 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) sulle coperture vita e invalidità permanente?

Quando sono arrivata in Missoni ho analizzato la situazione sotto questo punto di vista e ho trovato coperture assicurative diverse per i dirigenti. Con Assidai, invece, abbiamo finalmente un unico riferimento qualificato che conosce bene il contratto nazionale, cosa che purtroppo non tutti hanno, e lo dico in base alla mia esperienza lavorativa. Affidandomi a uno specialista come Assidai sono sicura che i miei amministrativi non commettano errori, così come so per certo di essere sempre allineata agli ultimi aggiornamenti normativi. A tutto ciò si somma anche un risparmio economico, che non è comunque da sottovalutare.

Quali sono le principali criticità che un’azienda deve affrontare quando malauguratamente si trova davanti a un sinistro di tipo vita oppure a un’invalidità permanente?

Ho avuto esperienze di sinistri importanti e so molto bene che si tratta di situazioni complesse, in cui il rapporto dirigente-azienda può rafforzarsi o deteriorarsi rapidamente. In questo caso, per non far sentire il dirigente in balia degli eventi, è ideale un’adeguata consulenza esterna, come quella offerta da Assidai, che si occupa della situazione e del dialogo con il dipendente, garantendo alti standard di qualità. ■

“**HO AVUTO ESPERIENZA DI SINISTRI IMPORTANTI E SO MOLTO BENE CHE SI TRATTA DI SITUAZIONI COMPLESSE, IN CUI IL RAPPORTO DIRIGENTE-AZIENDA PUÒ RAFFORZARSI O DETERIORARSI RAPIDAMENTE. IN QUESTO CASO, PER NON FAR SENTIRE IL DIRIGENTE IN BALIA DEGLI EVENTI, È IDEALE UN’ADEGUATA CONSULENZA ESTERNA, COME QUELLA OFFERTA DA ASSIDAI, CHE SI OCCUPA DELLA SITUAZIONE E DEL DIALOGO CON IL DIPENDENTE, GARANTENDO ALTI STANDARD DI QUALITÀ**”

L'ARTICOLO 12 DEL CCNL E IL RUOLO DI ASSIDAI

IL NOSTRO FONDO, ATTRAVERSO IL SUPPORTO DI PRAESIDIUM, GARANTISCE LA PIENA ADERENZA ALLE PRESTAZIONI PREVISTE DAL CONTRATTO IN CASO DI INFORTUNI E MALATTIA

L'articolo 12 è uno dei punti fondamentali del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi. Esso si occupa infatti del "Trattamento di infortunio e malattia da causa di servizio - Copertura assicurativa". Nel dettaglio, impone alle imprese di stipulare idonee coperture assicurative per garantire tre fattispecie. In primis, in caso di premorienza o invalidità totale e permanente da malattia non professionale va corrisposto un capitale pari a 300.000 euro ove il dirigente abbia coniuge e/o figli a carico, ridotto a 200.000 euro se single. In secondo luogo, in caso di premorienza da infortunio o da malattia professionale, un capitale pari a cinque volte la retribuzione annua lorda. Infine, in caso di invalidità parziale o totale da infortunio



o da malattia professionale, un capitale pari a sei volte la retribuzione annua lorda. Ciò detto, va osservato come il mercato assicurativo proponga un'offerta molto ampia, con premi contenuti, ma talvolta anche poco qualificata e poco specialistica, in particolare proprio per i dirigenti industriali per i quali le aziende hanno un obbligo previsto dal

CCNL, al quale il contratto assicurativo deve essere perfettamente aderente.

Il risultato finale? In certi casi una incongruità del contratto stesso, che porta le aziende a dover risarcire direttamente il danno sofferto dal dirigente ogni qualvolta le fattispecie tutelate dal CCNL ex art. 12 non trovino analoga copertura nella polizza. Assidai, da

sempre al fianco di aziende e dirigenti, tramite Praesidium, il proprio broker di riferimento, garantisce invece il rispetto di tutte le clausole contrattuali a condizioni economiche molto vantaggiose e fornisce completa assistenza per una corretta istruzione della richiesta di sinistro.

Il nostro Fondo, sul tema, ha del resto vari punti di forza: appartiene al sistema Federmanager e attraverso Praesidium e i suoi Welfare Manager mette a disposizione competenze tecniche specifiche sul welfare aziendale garantendo la gestione del sinistro passo dopo passo e mettendo così l'azienda al riparo da qualsiasi inconveniente possa verificarsi.

Per maggiori informazioni scrivere a Roberto Lo Schiavo, Responsabile Commerciale di Praesidium (roberto.lo.schiavo@praesidiumspa.it) www.praesidiumspa.it

IL PUNTO DI VISTA

LA SANITÀ ALLA SFIDA DEL DIGITALE

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



La pandemia ha sottoposto tutti i sistemi a una condizione di forte stress, ma forse è proprio in situazioni come queste che gli organismi proattivi sviluppano gli "anticorpi" che inducono la reazione positiva. Telemedicina, teleconsulto, televisita, telemonitoraggio, fascicolo sanitario elettronico, canali digitali per la collaborazione tra medici di diverse strutture

ospedaliere: in questi mesi il sistema sanitario ha avanzato il passo verso una digitalizzazione diffusa con l'utilizzo sempre più intenso di applicazioni digitali. Secondo studi recenti, la sanità digitale è anche ben percepita dai pazienti, perché offre una risposta di prossimità che non sempre si riesce a garantire. Siamo convinti che la relazione medico-paziente non debba mai venire meno, così come riteniamo che strumenti come la telemedicina operino nella

stessa direzione, quella di una maggiore vicinanza ed efficacia delle cure. La sanità richiede massicci investimenti nella digitalizzazione, partnership strategiche tra pubblico e privato e attenzione alla sostenibilità. Abbiamo a disposizione fondi per incentivare soluzioni digitali, per offrire a tutti i cittadini cure di qualità, per superare le barriere e ridurre le disuguaglianze. Anche per la sanità, come in altri settori, la sfida digitale è già iniziata.

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





Fondirigenti: più produttiva l'azienda se forma donne manager

A cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti

Aumenta la presenza dei dirigenti donne nelle attività formative delle imprese, mentre le aziende che formano anche personale dirigente femminile mostrano una produttività più elevata di quelle che si dedicano esclusivamente agli uomini.

Sono i due risultati più rilevanti di un'indagine di **Fondirigenti**, il più importante Fondo interprofessionale per la formazione dei manager, promosso da Confindustria e Federmanager, con 14mila imprese e 80mila dirigenti aderenti e condotta in collaborazione con le **Università di Trento e Bolzano**. La ricerca si basa su dati reali ed è stata realizzata nel solco della valutazione degli impatti della formazione, da tempo obiettivo di studio e analisi del Fondo. Il cammino da compiere è certo ancora lungo, sia per elevare in assoluto il numero dei dirigenti donne (secondo i dati dell'Inps

nel 2019 queste rappresentavano appena il 19% del totale dei dirigenti in Italia) sia per coinvolgerle nei processi formativi, ma il passo in avanti, compiuto nell'arco degli ultimi dieci anni, risulta evidente.

L'indagine

*"Con questa indagine che sarà presentata in autunno – spiega il direttore generale di Fondirigenti, **Costanza Patti** – il Fondo ha proseguito un filone di analisi avviato negli anni scorsi, focalizzandosi sul legame tra formazione, presenza di donne manager e performance delle imprese. I ritardi del nostro Paese sulla managerializzazione al femminile delle imprese sono noti. Ma negli ultimi anni, come dimostrano anche i risultati della ricerca, si evidenzia una positiva inversione di tendenza. Segno che le imprese e i manager hanno colto l'importanza strategica della diversity e dell'inclusion per recuperare i gap che ci separano dai*

nostri partner europei. Ci auguriamo che anche le risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza siano utili ad accelerare i processi di transizione in corso".

"Perché è evidente – conclude il direttore generale di Fondirigenti – che il problema della promozione delle donne a dirigenti è ancora lontano dall'essere risolto, e anche il governo con il PNRR ne ha preso atto, dedicando spazio e risorse ai temi delle pari opportunità, per incentivare il ricorso alle competenze femminili in azienda".

Più donne in formazione

Nel periodo considerato, che va dal 2010 al 2020, la ricerca di Fondirigenti ha evidenziato infatti una decisa crescita, dal 13% al 21% del totale, delle attività formative rivolte al management femminile, con un aumento di quasi il 60% cento della sensibilità delle imprese in questa direzione.

Più giovani degli uomini

Le manager in formazione sono inoltre più giovani dei colleghi di sesso maschile, perché sei su dieci di loro (il 57%, per l'esattezza) hanno meno di 50 anni, mentre non vengono rilevate differenze significative nella durata media dei corsi di formazione, che si attestano attorno alle 19 ore, con o senza donne coinvolte. In particolare, la fascia d'età maggiormente rappresentata dalle dirigenti donne in formazione è quella fra i 30 e i 34 anni, che fa salire al 27% la presenza femminile in questo range anagrafico. D'altra parte, tra i dirigenti in formazione oltre i 55 anni, le donne rappresentano solo il 12% del totale.

Più nel Centro-Nord che al Mezzogiorno

Se, in base alla distribuzione geografica delle imprese, come singola regione è la Lombardia quella che assorbe più manager in formazione (il 44% sul totale di ambo i sessi) e anche più donne sul totale dei dirigenti donne (51,8%), come ripartizione geografica è il Centro a coinvolgere maggiormente il sesso femminile, dal momento che le manager sono presenti nel 46% delle imprese che vi svolgono attività formative, mentre al Nord la percentuale è del 35% e al Sud scende al 28%.

Quali imprese puntano sulle donne

La dimensione dell'azienda ha un chiaro effetto sulla probabilità di coinvolgere management femminile in formazione. Nelle microimprese, quelle con meno di dieci addetti, soltanto lo 0,4% delle imprese inserisce in formazione donne manager. Questa percentuale cresce all'8,2% nelle piccole imprese. Più sale la dimensione aziendale e più aumenta il coinvolgimento delle donne dirigenti: quasi il 40% delle medie imprese inserisce nella formazione una o più di loro, e questa



quota sale al 51,4% nelle grandi imprese. Inoltre, la percentuale delle aziende che rivolgono la formazione ad almeno una donna manager cresce con il crescere dell'età dell'impresa. Infatti, il 91% di tutte le aziende che coinvolgono nella formazione almeno una dirigente di sesso femminile ha più di dieci anni d'età. *Last but not least*, a inserire più donne nei processi formativi dei dirigenti sono le imprese che lavorano nei settori della scienza e della tecnologia: il 49% di esse ha almeno una donna in formazione.

Donne manager e produttività

Dal punto di vista della performance, i risultati della ricerca dimo-

strano che la formazione manageriale ha un impatto positivo sulla produttività delle imprese: quelle che coinvolgono anche le donne, offrono in media più ore di formazione, e quindi ottengono migliori risultati in termini di innalzamento della produttività: quasi una sorta di bonus. Esiste un gap di produttività fra chi rivolge la formazione solo agli uomini e chi invece la fa anche alle donne.

In particolare, quando vengono coinvolte le donne, l'aumento di produttività è più alto del 9%. Fare formazione alle manager conviene sia nella manifattura, dove l'aumento è appunto del 9%, sia nei servizi dove la produttività si innalza dell'8%. ■

Tutoring Next Generation: insieme per le sfide del futuro

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

Executive Tutor ALDAI

È dal 2013 che noi Executive Tutor ALDAI offriamo il nostro tempo e le nostre competenze attraverso il Servizio Tutoring per accompagnare i Soci che lo richiedono nel fare il punto sul loro percorso di carriera. I temi sono solitamente legati a sfide professionali, crescita, cambiamenti improvvisi. Siamo riconosciuti come interlocutori affidabili, conoscitori delle organizzazioni aziendali e dei vari contesti professionali. Aiutiamo i dirigenti a individuare e perseguire i propri obiettivi utilizzando gli strumenti del Coaching che aggiorniamo continuamente attraverso corsi riconosciuti dalla International Coach Federation. Ad oggi il nostro Team ha affiancato circa 300 colleghi Manager, con più di 1.300 sessioni individuali; i colleghi che hanno seguito questi percorsi hanno espresso un parere molto positivo sui risultati del lavoro fatto insieme.

Forti dell'apprezzamento e con l'obiettivo di offrire un Servizio sempre più in linea con le esigenze dei Soci ALDAI-Federmanager, ci siamo interrogati su nuove sfide.

Perché non mettere queste competenze a disposizione di altre categorie di interesse per i Soci?

I "giovani" sono subito balzati in cima alla classifica delle priorità,

vista la complessità del momento storico e delle tematiche che si trovano ad affrontare.

È capitato a tutti, in famiglia o con amici, di trovarsi a parlare di giovani e a cercare informazioni, spunti e idee per aiutarli a orientarsi nei primi passi nel mondo del lavoro, sia al termine degli studi universitari sia durante o dopo le prime esperienze professionali.

Il livello di competitività si è inaspedito con il tempo e, nonostante gli eccellenti Servizi di Placement delle Università e i profili dei ragazzi sempre più sofisticati, moltissimi giovani si sentono confusi, sopraffatti dalle mille offerte e dalle tante pressioni che rischiano di diventare un blocco al momento delle scelte per il proprio futuro professionale.

Che cosa ci siamo detti allora?

Perché non utilizzare il lavoro di accompagnamento alla consapevolezza che facciamo con i Manager e le tecniche che usiamo per focalizzare le energie verso i propri obiettivi per creare percorsi ad hoc per aiutare anche i nostri giovani? Ci siamo messi così a lavorare su questo progetto con tante domande e poche risposte, ma con un enorme entusiasmo!

Abbiamo individuato i punti salienti del potenziale percorso, l'ossatura ci piaceva e ci sembrava utile

ma, in realtà, non doveva piacere a noi bensì ai nostri giovani e così abbiamo organizzato un Laboratorio, che ci ha visti lavorare direttamente con un gruppo ristretto di ragazzi che si sono offerti volontari. Gli obiettivi del Laboratorio erano: capire interesse e utilità del Servizio, validarne coerenza a applicabilità, affinare e finalizzare i vari passaggi del percorso con i diretti interessati.

I nostri giovani sono stati letteralmente entusiasti. Hanno apprezzato innanzitutto l'interesse nei loro confronti, la possibilità di parlare e di essere ascoltati, la modalità con la quale il percorso era stato impostato e la delicatezza e disponibilità di noi Tutor. Per aiutarci a passare dalla teoria alla pratica, hanno sperimentato il percorso personalmente aiutandoci così nella messa a punto operativa, manifestando grande fiducia ed entusiasmo nell'idea.

Ecco in sintesi la nostra proposta per il **Servizio Tutoring Next Generation**: un percorso strutturato, pochi incontri per aiutare i giovani a focalizzare aspettative, interessi e obiettivi, punti di forza e criticità del proprio profilo personale/professionale e a delineare un piano d'azione nel quale noi li accompagniamo nelle loro scelte senza insegnare nulla.

A CHI SI RIVOLGE

Giovani diplomati, laureandi, neolaureati e laureati o con brevi esperienze lavorative, figli e nipoti maggiorenni dei Soci ALDAI-Federmanager

VUOI

Essere ascoltato/a, parlare/confrontarti con una persona che abbia una consolidata esperienza, sviluppare consapevolezza di te, prenderti del tempo/fermarti a definire e riflettere sui tuoi obiettivi, per affrontare nuove scelte o convalidare quelle già fatte?

TI OFFRIAMO

Una relazione di partnership alla pari regolata da un patto di fiducia e riservatezza e dal totale rispetto della privacy. Noi saremo responsabili del processo e tu dei contenuti

COME FUNZIONA

- 4 incontri in remoto
- Market test per 25 giovani (vale la data di richiesta): da settembre a dicembre 2021
- Valutazione e lancio a regime: gennaio 2022

COSA DICONO I GIOVANI CHE HANNO CONCLUSO IL PERCORSO

- "Ho apprezzato l'attenzione e la disponibilità, le domande, la possibilità di avere un confronto e di ricevere stimoli"
- "Molto utile per capire cosa mi piace, come farlo e su cosa concentrarmi, per darsi delle priorità sulle competenze"
- "Molto interessante perché in famiglia o con gli amici parliamo di lavoro in generale ma mai di problemi specifici o su quali skill specializzarsi"



L'incontro
Tutoring Next Generation
si terrà in
videoconferenza Zoom

mercoledì 22 settembre 2021
alle ore 18:00

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

INTERESSATI?

Seguiteci per approfondimenti nel webinar di lancio del servizio oppure contattateci a: tutoring@aldai.it per richiedere direttamente il Servizio Tutoring Next Generation

Cara acqua



Maria Grazia Da Dalt

Conciliatrice Idrico ed Energia - Assoutenti Lombardia

Si sa che le acque chete rovinano i ponti, il vecchio proverbio dice cose vere: molti sono i casi di contenzioso con i gestori del Servizio Idrico, alcuni dei quali purtroppo anche molto onerosi.

Dieci anni fa venne realizzato un referendum sulla gratuità dell'acqua, bene primario e necessario: 26 milioni di italiani decisero di abrogare, anche se parzialmente, la norma relativa alla tariffa dell'acqua che prevedeva "adeguata remunerazione del capitale investito". Si sanciva di fatto il diritto universale all'acqua potabile sicura.

Questo è tuttora vero, tuttavia se l'acqua potabile è gratuita non lo è il suo trasporto, che avviene tramite una rete di tubazioni che continuamente vogliono controlli, manutenzioni ordinarie e straordinarie. Fa letteralmente acqua da tutte le parti, con contestuali enormi costi sia per la depurazione delle acque reflue che la gestione delle fognature.

Il servizio idrico in Italia è suddiviso in bacini, ognuno dei quali è gestito da un'unica società a cui è stato dato l'appalto in monopolio.

Ogni gestore ha un proprio regolamento che comunque è stato approvato da ARERA (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Am-

biente) che ha il ruolo di supervisore e controllore, anche tramite le Autorità di Bacino. I regolamenti hanno differenze tra di loro, a volte anche significative.

In mezzo a questa complessità sta l'utente finale, cioè ognuno di noi, che rischia di annegare nelle tante falle di una rete idrica incontinente. Infatti una gran parte del contenzioso idrico che Assoutenti Lombardia ha gestito in questi ultimi anni riguarda proprio le cosiddette perdite occulte.

Ricordiamo che la responsabilità a monte del contatore dell'acqua ricade sul Gestore, mentre tutto ciò che è a valle del contatore stesso è sotto la responsabilità dell'utente finale. Spesso il tubo che serve un'abitazione o un condominio è nascosto sottoterra o in un luogo difficilmente accessibile e di conseguenza, in caso di rottura, la perdita di acqua si può protrarre a lungo nel tempo, causando un notevole danno sia economico che ambientale. Per evitare questa evenienza, il miglior consiglio che si



Ricordiamo che la responsabilità a monte del contatore dell'acqua ricade sul Gestore, mentre tutto ciò che è a valle del contatore stesso è sotto la responsabilità dell'utente finale



Poiché non è possibile conteggiare esattamente la perdita occulta di acqua, all'utente viene concesso di non pagare, per la quota di acqua in eccesso rispetto al consumo medio annuale, il costo della depurazione e della fognatura, mentre è applicata la "tariffa base" per il consumo di acqua in eccesso



può dare è di effettuare controlli frequenti del contatore per evidenziare precocemente eventuali consumi anomali, ovviamente quando il contatore è facilmente raggiungibile.

L'autolettura è sicuramente la miglior prevenzione!

Poiché non è possibile conteggiare esattamente la perdita occulta di acqua, all'utente viene concesso di non pagare, per la quota di acqua in eccesso rispetto al consumo medio annuale, il costo della depurazione e della fognatura, mentre è applicata la "tariffa base" per il consumo di acqua in eccesso. Alcuni gestori lombardi applicano trattamenti più favorevoli all'utente e quindi è importante controllare il regolamento che è sempre pubblicato sul loro sito. Ricordiamoci però che non si può scegliere il gestore...

Altra causa frequente di contenzioso è il malfunzionamento del contatore, questo lo si può dedurre normalmente dallo storico delle bollette, in caso di dubbio si può anche richiedere un controllo dello strumento, che sarà gratuito solo nel caso venga trovato guasto.

Quando si sospetta un'anomalia nella bolletta, la prima cosa da fare è richiedere informazioni scritte, le richieste e le relative risposte telefoniche non sono utili al fine di una soluzione del caso. Infatti solo quando un reclamo scritto non riceve risposta, oppure non la si ritiene soddisfacente, è possibile adire alla conciliazione. Questa può essere paritetica se il gestore ha aderito a un protocollo d'intesa con le Associazioni dei Consumatori, oppure può avvenire con Arera nella maggior parte degli altri casi (quando il gestore è piccolo può esimersi).

Nel caso di problemi coi vostri rubinetti siamo sempre a vostra disposizione.

Stiamo comunque attenti ai consumi eccessivi, l'acqua è preziosa! ■



COME ATTIVARE IL SERVIZIO PROMOZIONALE PER IL 2021

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

Cosa non abbiamo capito della pandemia

↓ CRISIS MODE

↑ OPPOSITE MODE



Maria Cristina Origlia

Presidente Forum della Meritocrazia e Giornalista *Il Sole 24 Ore*

La pandemia ci ha messo a nudo. Da quanti decenni ragioniamo attorno alla crescente complessità e dilagante incertezza, come parole chiave del nostro presente, senza averne davvero compreso il significato e le implicazioni?

E da quanto ci interroghiamo sulla sostenibilità del sistema di sviluppo socio-economico globale e sulle drammatiche esternalità negative che ha prodotto sia in termini ambientali sia in termini umani, senza averne corretto le storture?

Abbiamo organizzato summit, congressi e conferenze, abbiamo prodotto documenti e normative, abbiamo pubblicato saggi e manuali, ma – di fatto – non abbiamo ancora sviluppato il mindset necessario per adottare una visione sistemica e dotarci di una governance e di strumenti per poter affrontare adeguatamente le criticità della nostra epoca. Poi è arrivato il Covid-19 e non abbiamo saputo riconoscerne la vera natura, confondendo quella che era a tutti gli effetti una crisi sistemica tipica del XXI secolo con un evento emergenziale e affrontandola come tale. Un errore di interpretazione che ci è costato caro, innanzitutto, in termini di vite umane, poi, in termini socio-economici e istituzionali. È questa la tesi dell'analisi multi-

D

CRISIS

OPPORTUNITY

le azioni. Questo è il cuore della gestione di crisi e pone le due dimensioni dell'anticipazione e della proiezione futura al centro del suo operato" afferma Trancu, nella conversazione che abbiamo avuto a valle della pubblicazione del libro.

In sostanza, la gestione delle crisi va preparata in tempi di pace, in tutta la sua articolata organizzazione, nella sua catena di responsabilità e di comando, che deve essere estremamente chiara e snella, nonché in una formazione continua, che tenga allenato l'intero meccanismo. E, naturalmente, richiede una grande capacità di leadership. Esattamente, come dovrebbe avvenire nelle aziende che intendono prepararsi seriamente al *crisis management*. Ma, in tempi di pace, vanno anche affinati i sensi, ovvero l'attenzione e l'ascolto attivo dei cosiddetti segnali deboli. Cosa è stata, ad esempio, la Sars – per non risalire alle epidemie dei secoli scorsi – se non una chiara avvisaglia di ciò che sarebbe potuto accadere?

Quell'esperienza aveva fatto emergere due aspetti chiave di cui far tesoro per il futuro: l'evidente impossibilità di gestione delle implicazioni sanitarie di un'epidemia da parte di una singola nazione; l'assoluta necessità di una condivisione trasparente e tempestiva delle informazioni mediche e biologiche. Eppure, solo una manciata di Paesi ha saputo farne tesoro. La Corea del Sud, innanzitutto, che da allora si è attrezzata sul fronte sanitario nella capacità di intervenire in modo tempestivo e, infine, nella preparazione dei cittadini a gestire la minaccia, senza la quale neanche il miglior utilizzo delle tecnologie digitali sarebbe stato sufficiente a contenere la pandemia. Un altro Paese virtuoso si è dimostrato Israele, perché vivendo in un perenne stato di allerta, ha messo a punto un processo decisionale estremamente efficiente e rapido per garantire la protezione della

popolazione, che – a sua volta – ha sviluppato una cultura della crisi, dimostrando piena adesione alle decisioni dello Stato.

E l'Italia avrebbe potuto fare meglio?

Secondo gli autori l'improvvisazione del sistema di gestione della crisi pandemica ha generato conseguenze su tre principali dimensioni: organizzativa/operativa, comunicativa, normativa.

Innanzitutto, la costruzione di una catena di comando complessa e contorta costruita intorno alla Protezione Civile e al Comitato tecnico scientifico, al quale il Governo e la Presidenza del Consiglio hanno scaricato la propria responsabilità. Si è ragionato quindi con i parocchi affrontando la sola dimensione sanitaria della crisi anziché perseguire la logica del pensiero complesso e una gestione contemporanea o in parallelo delle diverse problematiche.

Per quanto riguarda il secondo punto, la comunicazione di crisi dovrebbe essere una comunicazione concreta di accompagnamento alle azioni intraprese, mirata a guidare i comportamenti dei cittadini e a costruire una narrazione che riduca l'incertezza e rafforzi la fiducia verso le istituzioni, tutelandone il capitale "reputazionale". Ma, in Italia, nella fase 1 è prevalsa "una comunicazione personale, disintermediata, costante e integrata tra vecchi e nuovi media orientata ad aumentare il consenso, più che assumere un ruolo informativo e di orientamento nei confronti dei cittadini". Inoltre, il livello di complessità della comunicazione istituzionale – attraverso decreti e Dpcm – è stata molto elevata, lasciando spazio a un contagio infodemico sui social troppo elevato.

Infine, la dimensione normativa ha esercitato un ruolo non trascurabile. "L'assenza di una normativa primaria per la gestione di crisi e la mancata collaborazione tra cen-

disciplinare realizzata attraverso la lente del *crisis management* da ben 35 esperti e professionisti, nel periodo tra marzo 2020 a quasi fine anno, raccolta nel libro *Lo Stato in crisi. Pandemie, caos e domande per il futuro*, a cura di Patrick Trancu (FrancoAngeli, 2021).

Rileggendo a una certa distanza gli eventi, risulta evidente quanto sia fondamentale riconoscere che "le crisi non sono un'eccezione e non sono dovute al destino o alla fatalità. Esse sono ormai nell'ordine delle cose e nascono dall'interconnessione, dall'instabilità e dalla fragilità del sistema. Richiedono risposte complesse e una visione sistemica. Il pensiero complesso si basa sulla capacità di avere una visione d'insieme dell'evento critico e implica saper anticipare, proiettare in maniera non lineare, valutare in tempo reale, correggere e modificare in corso d'opera



L'utilizzo di Internet che abbiamo sperimentato negli ultimi mesi per garantire il lavoro, la scuola, i servizi bancari, la consegna di beni di prima necessità, ecc., si è rivelato un servizio fondamentale per la sopravvivenza tanto quanto l'energia elettrica o l'acqua potabile

tro e periferia, ha dato luogo a una continua conflittualità tra Presidente del Consiglio e Presidenti di Regione ed è stata origine di una vera e propria crisi nella crisi, contribuendo in maniera determinante al contesto caotico che si è venuto a creare. La frammentazione del Sistema Sanitario Nazionale e lo smantellamento dei sistemi di sorveglianza nazionali per le malattie infettive hanno fatto il resto". Inoltre, i dubbi emersi sull'attendibilità e la comparabilità dei dati, soprattutto nella prima ondata dell'epidemia, hanno limitato le possibilità di un monitoraggio dell'efficacia delle misure adottate.

Le lezioni da trarre dal "caso Covid-19" sono diverse e tutte estremamente importanti per il nostro futuro. Secondo Trancu e i suoi colleghi, dobbiamo guardare a tutte le minacce globali, che colpiscono con crescente frequenza e intensità e scegliere la strada da prendere: "Come è sempre avvenuto, due diverse strade in genere si aprono:

la 'ricostruzione' dell'ordine preesistente o la ricerca di una forma diversa di progresso e di relazioni tra gli Stati. Ma non vi è mai stata dopo le catastrofi una ripresa lineare". Quindi, è necessaria una grande consapevolezza e senso di responsabilità da parte della leadership a



livello mondiale per assicurare un equilibrio geopolitico messo a dura prova dai comportamenti affatto virtuosi di Cina, in primis, e della Russia. Ma, in realtà, si tratta di un cambio di paradigma che coinvolge tutti, in cui la responsabilità diventa collettiva e la partecipazione attiva da parte dei cittadini si rivela sostanziale.

"Le crisi – ricorda Trancu – scoprono diversi punti di 'vulnerabilità'. Gestire una crisi significa quindi anche ragionare in termini di potenziali vulnerabilità ad essa connesse". Questo per concludere che sarebbe un grave errore crogiolarsi nell'idea che di fronte alla pandemia da Covid-19 si è fatto "quel che si poteva", ma ancora più grave sarebbe non prepararsi per la prossima crisi.

Un esempio? L'utilizzo di Internet che abbiamo sperimentato negli ultimi mesi per garantire il lavoro, la scuola, i servizi bancari, la consegna di beni di prima necessità, ecc., si è rivelato un servizio fondamentale per la sopravvivenza tanto quanto l'energia elettrica o l'acqua potabile. Parallelamente, sono aumentate in modo esponenziale le dimensioni esposte al rischio cibernetico. Il messaggio è chiaro. Sta a noi scegliere come agire. ■

PATRICK TRANCU

LO STATO IN CRISI

Edizioni: FrancoAngeli

Collana La società /

Saggi e studi - 2021

Pagine 676 - Prezzo 39 euro

Lo Stato in Crisi parte da una semplice domanda: nella gestione della pandemia da Covid-19, l'Italia poteva fare meglio?

Attraverso il contributo multidisciplinare di 35 tra esperti e accademici, il lettore acquisisce le nozioni necessarie per ripensare agli eventi da una prospettiva diversa: quella della gestione di crisi.

Eye Protect System™

L'innovativo e rivoluzionario sistema di protezione dalla luce nociva

La luce è fonte di vita ma è anche potenzialmente pericolosa per i nostri occhi. Tutti i giorni dell'anno e in ogni stagione, gli occhi sono esposti sia ai **raggi UVA e UVB** – presenti anche nelle giornate nuvolose – sia alla **luce blu-viola** emessa dal sole, dall'illuminazione LED, dai display dei dispositivi digitali e dalle fonti di luce fluorescente.

L'effetto cumulativo dell'esposizione alla luce nociva dei raggi UVA e UVB e della luce blu-viola può contribuire all'invecchiamento precoce dell'occhio e all'insorgenza di patologie oculari. Si stima che ogni anno nel mondo circa 5 milioni di persone perdano le loro capacità visive a causa della cataratta.

Oggi le persone vivono più a lungo e sono quindi maggiormente esposte a fonti di luce potenzialmente nociva tra cui anche quelle emesse dai dispositivi digitali, diventati indispensabili con gli attuali stili di vita.

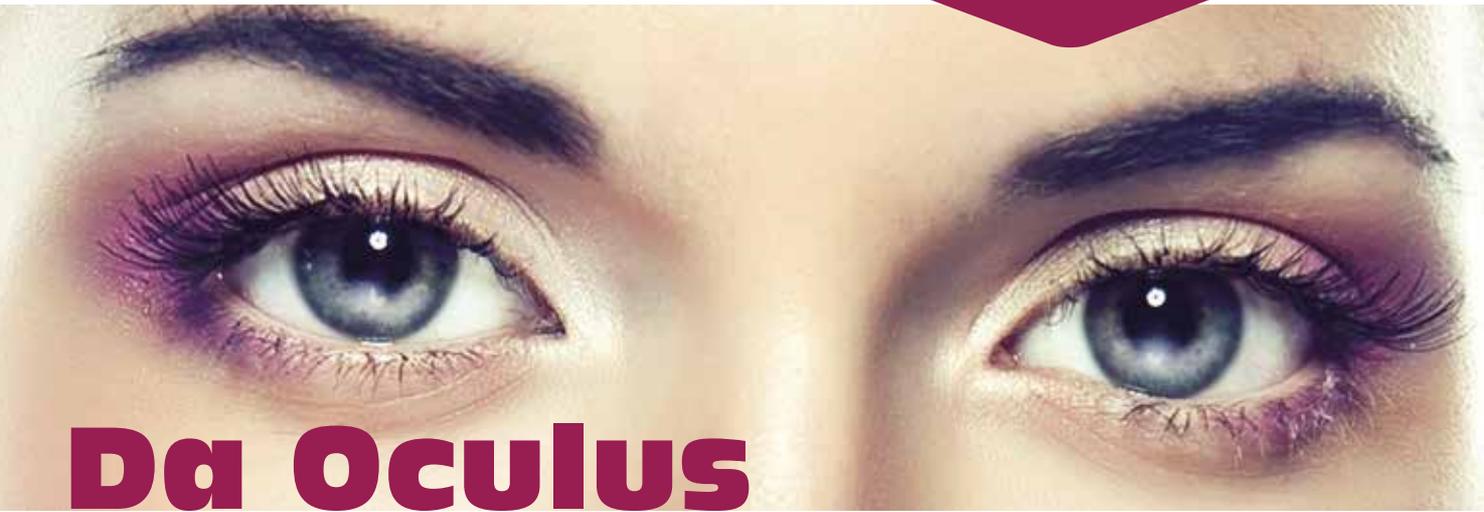
Alcuni scienziati stimano che nei prossimi 30 anni si vedrà raddoppiare il numero di persone interessate da cataratta e DMLE (Degenerazione

Maculare Legata all'Età) cioè quelle patologie oculari legate all'età. Prendersi cura degli occhi diventa quindi un imperativo.

L'Istituto Oculus, attenta agli stili di vita in continuo mutamento e all'impatto che questi hanno sulle esigenze visive dei consumatori, presenta **Eye Protect System**: l'innovativo sistema di protezione per gli occhi dai raggi UV e dalla luce blu-viola integrato nel cuore di una lente altamente estetica e trasparente. Eye Protect System, grazie a speciali molecole brevettate, svolge un triplo processo di assorbimento dei raggi UVA/UVB e le frequenze nocive della luce blu-viola.

Con Eye Protect System, si pone l'obiettivo di stabilire una nuova frontiera per la protezione visiva: una svolta e un nuovo traguardo raggiunto per continuare a migliorare la vita di milioni di persone.

**NON ESITATE
A CONTATTARCI
PER ULTERIORI CHIARIMENTI
O CURIOSITÀ**



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





Superbonus 110%: informazioni in pillole



In questo numero iniziamo ad affrontare il tema "SUPERBONUS 110%" con l'ausilio degli specialisti Dr. Marco Valenti (commercialista, pubblicista in Brescia) e Avv. Francesco Villante (Foro di Brescia).

Marco Valenti

Commercialista Studio legale e tributario Valenti

Francesco Villante

Avvocato del Foro di Brescia

Il Superbonus 110% è l'argomento dell'anno in materia di interventi edili. In cosa consiste e quali sono le finalità?

Il 110% è regolato dagli artt. 119-121 del D.L. 34/2020, che introducono detrazioni fiscali pari al 110% delle spese sostenute per taluni interventi edili su immobili. La finalità è quella di riqualificare da un punto di vista energetico e sismico il patrimonio immobiliare nazionale, fornendo al contempo un potente incentivo alla ripresa del settore edile.

Chi può usufruire del Superbonus e per quali tipi di fabbricati o abitazioni?

Le persone fisiche (al di fuori dell'esercizio di impresa, arti e professioni), i condomini, gli I.A.C.P. e altri enti con finalità sociali, le coopera-

tive abitative, gli enti del terzo settore (organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, associazioni e società sportive dilettantistiche registrate, sulle parti di immobili destinati a spogliatoi). Il bonus spetta per gli interventi eseguiti su parti comuni di edifici (condomini), su unità immobiliari funzionalmente indipendenti e con uno o più accessi autonomi dall'esterno (villette a schiera o bifamiliari) e su singole unità immobiliari. Sono espressamente esclusi dal beneficio gli interventi su unità immobiliari appartenenti alle categorie catastali A1 (abitazioni signorili), A8 (ville) e A9 (castelli).

Quali sono le tipologie di interventi per cui è possibile utilizzare la nuova agevolazione?

Gli interventi premiati con il Super-

bonus si distinguono in "interventi trainanti", la cui effettuazione è indispensabile per ottenere il beneficio fiscale al 110% e "interventi trainati", che beneficiano della detrazione al 110% solo se compiuti congiuntamente ai primi e a determinate condizioni.

Gli **interventi trainanti** sono quelli destinati all'isolamento termico di superfici opache (es. cappotto termico), alla sostituzione dell'impianto termico e alla riduzione del rischio sismico. Tra quelli **trainati** rientrano vari interventi di efficientamento energetico – tra cui la sostituzione di infissi, l'installazione di scaldacqua a pompa di calore e di infrastrutture per la ricarica dei veicoli elettrici.

Gli interventi "trainanti" di natura energetica devono assicurare, nel loro complesso, anche «con-

giuntamente» agli interventi “trainati”, **il miglioramento di almeno due classi energetiche dell'edificio**, nel rispetto dei requisiti previsti dai Decreti Ministeriali di MiSE, MEF e Min. Ambiente.

In che modo si può usufruire delle agevolazioni?

L'autore degli interventi può detrarre dall'IRPEF lorda annuale il 110% delle spese sostenute, ripartendole in 5 rate annuali costanti. Per la prima volta viene tuttavia offerta la possibilità di optare per un contributo di pari entità, da usufruire, alternativamente, sotto forma di “sconto in fattura” da richiedere direttamente ai fornitori o mediante “cessione a terzi” di un credito d'imposta, pari alla detrazione spettante. Tali strumenti innovativi consentono il recupero immediato delle spese sostenute e l'accesso all'agevolazione anche ai soggetti cosiddetti “incapienti” – cioè coloro che non sarebbero altrimenti in grado di sfruttare appieno le detrazioni Irpef generatesi.

A quali figure professionali è necessario rivolgersi?

La complessa normativa sul 110% impone da subito un approccio professionale interdisciplinare, effettuando un preventivo studio di fattibilità delle opere, affidandosi a un team costituito da validi ingegneri / commercialisti / notai / termotecnici, ecc.

Il legislatore impone il rilascio di una duplice “asseverazione tecnica” – prima e dopo l'esecuzione degli interventi – rilasciata da tecnici abilitati, nonché l'apposizione di un “visto di conformità” – rilasciato da commercialisti o CAAF – che attesti

l'effettività delle spese sostenute.

Entro quali tempistiche è necessario terminare i lavori agevolabili?

In linea generale, le spese relative agli interventi agevolati devono essere sostenute dal 1 luglio 2020 al 30 giugno 2022. Solo per date tipologie di contribuenti (condomini e I.A.C.P.) sono state concesse finestre temporali più ampie. Da più parti si auspica una proroga (almeno fino al **31.12.2023**).

Quale impatto avrà il Superbonus sui conti pubblici?

Nel lungo periodo, secondo le stime MEF, il Superbonus dovrebbe avere un effetto addirittura positivo sui conti pubblici, considerando il gettito aggiuntivo IVA e IRES indotto.

Quali conseguenze potrebbero derivare da un controllo dell'Agenzia Entrate che contesti il mancato rispetto della normativa?

In assenza dei requisiti di legge, l'Agenzia Entrate procederà al recupero dell'importo corrispondente alla detrazione spettante, aumentato di interessi e di sanzioni del 30%, nei confronti dei soggetti beneficiari che hanno sostenuto le spese (anche in caso di cessione del credito d'imposta a terzi o di sconto in fattura).

Si può dire che i risultati auspicati siano stati ad oggi raggiunti?

Purtroppo non ancora. Benché un italiano su due (e un bresciano su tre) desideri ristrutturare la propria abitazione ricorrendo al 110%, i

lavori avviati hanno interessato prevalentemente abitazioni unifamiliari, in quanto ci si trova dinanzi a una normativa complessa, in continua evoluzione e di non agevole interpretazione che induce i contribuenti alla prudenza. L'art. 119 è già stato modificato più volte (da ultimo a fine maggio 2021) e l'Agenzia Entrate, il MiSE, il Ministero dell'Ambiente, l'ENEA pubblicano quotidianamente interventi di prassi (**si vedano i link in calce al presente articolo**). È auspicabile un intervento semplificatore del legislatore.

Secondo Voi il 110% rappresenta la “grande occasione” per rendere più sicuro e “green” il patrimonio immobiliare italiano?

Certamente è uno strumento che potrà dare un nuovo volto alle nostre città, caratterizzate in larga parte da edifici vetusti, realizzati con tecniche costruttive sismiche e/o energetiche obsolete. Probabilmente si sarebbe potuto osare ancora di più sul fronte “green”, esigendo per taluni interventi di efficienza energetica (ad es. il capotto termico) l'utilizzo di prodotti bio-ecologici riciclabili, in modo da assicurare una reale tutela ambientale anche per le future generazioni. ■



Sul numero di ottobre 2021, proseguirà l'esame del Superbonus 110%, affrontando con i nostri esperti i casi operativi più frequenti



Per ulteriori info e per il riepilogo delle fonti normative ed interpretative, si vedano anche:

Guida Agenzia Entrate: <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/superbonus-110%>

F.A.Q. Agenzia Entrate: <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/faq1>

F.A.Q. ENEA: <https://www.energiaenergetica.enea.it/detrazioni-fiscali/superbonus/superbonus>

MiSE: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/energia/superbonus-110>

“SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

Belt and Road: un investimento per il futuro

Che cosa hanno in comune le obbligazioni emesse da un operatore portuale cinese, dalla ferrovia nazionale della Georgia e dal governo pakistano?

La risposta è che sono tutti potenziali investimenti in un mercato del debito da 3,8 mila miliardi di dollari collegato alla Belt and Road Initiative (BRI). L'iniziativa, nota anche come "One Belt One Road" corrisponde a un piano da 26mila miliardi di dollari guidato dalla Cina e finalizzato alla costruzione di infrastrutture di collegamento terrestre e marittimo tra Asia ed Europa.

Già da tempo seguiamo con interesse le opportunità di investimento offerte dalla BRI, aspettavamo solo il partner giusto per sfruttarle al meglio.

Quel partner era la China Construction Bank International, la banca d'investimento con sede a Hong Kong, filiale della China Construction Bank, con la quale intratteniamo solide relazioni da molti anni.

PARTNERSHIP STRATEGICA

Lo scorso novembre infatti abbiamo annunciato una partnership strategica con China Construction Bank International Asset Management (CCBIAM).

Instaurare collaborazioni rappresenta una parte importante della nostra strategia di crescita orientata ai clienti. Lavorare con gli altri ci permette di sviluppare una comprensione più profonda che ci consente di personalizzare i nostri servizi per soddisfare meglio le esigenze dei clienti.

Siamo onorati di poter collaborare con CCBIAM, gestore di fondi offshore di uno dei più grandi finanziatori istituzionali supportati dallo Stato cinese.

Mentre i nostri gestori di fondi si occuperanno della selezione delle obbligazioni, la CCBIAM fornirà consulenze strategiche basate sulla sua profonda conoscenza degli emittenti di obbligazioni cinesi e della BRI.

PERCHÉ È UN PROGETTO TANTO IMPORTANTE?

La BRI è un'impresa colossale e si basa su una strategia in-

ternazionale per lo sviluppo delle infrastrutture che coinvolge in maniera significativa molti Paesi.

Secondo le stime della Banca mondiale, circa 70 economie cosiddette "di corridoio" sono direttamente coinvolte nel progetto per via della loro ubicazione. La Cina, d'altra parte, ha firmato accordi per la BRI con quasi 140 Paesi.

La maggior parte di questi investimenti saranno finanziati attraverso il debito. Obbligazioni e prestiti saranno la "chiave di volta" dell'attività di finanziamento e permetteranno di raccogliere le migliaia di miliardi di dollari necessarie.

I bassi tassi di interesse globali, inoltre, favoriscono i prestiti a lungo termine per progetti infrastrutturali da realizzare nei mercati emergenti. I mercati di capitali, invece, aiutano a stabilire i prezzi, scambiare e gestire i rischi.

Per noi, anche solo monitorare le obbligazioni sovrane, quasi-sovrane e societarie associate ai Paesi e alle **aziende** coinvolte in questo progetto sarà un arduo compito.

Detto questo, pensiamo che sia un'attività utile, viste le interessanti opportunità di investimento che vediamo in Cina e altrove nei mercati emergenti e di frontiera.

In questo ambito, infatti, gli investitori potrebbero trovare rendimenti ponderati per il rischio migliori rispetto a quelli disponibili in altri mercati del debito molto legati alla redditività.

SVILUPPO REGIONALE

Per gli investitori, non si tratta solo di denaro. La BRI, infatti, contribuirà a convogliare gli investimenti infrastrutturali tanto necessari alle regioni in via di sviluppo di tutto il mondo.

Per esempio, nonostante anni di rapido sviluppo e miglioramenti degli standard di vita, circa 400 milioni di persone in alcune aree dell'Asia non hanno ancora accesso all'elettricità. Ciò comporta un enorme bisogno di fondi per le infrastrutture energetiche, specialmente per l'energia rinnovabile.

Anche l'accesso alle informazioni e ai mezzi di comunicazione deve essere migliorato. Ciò indica la necessità di fi-

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER

nanziamenti per le telecomunicazioni finalizzati a gettare le basi per i pagamenti mobili e le transazioni finanziarie internazionali, ovvero un'opportunità per ampliare l'inclusione finanziaria.

Riteniamo che i Paesi e le aziende associate alla BRI possano godere di una **crescita** superiore grazie alle sinergie che si creeranno in virtù della partecipazione a una più ampia rete di scambi e investimenti. Pensiamo anche che le persone che vivono in questi luoghi ne beneficeranno notevolmente.

BRI E COVID

La pandemia getta ancora un'ombra enorme su di noi. I suoi effetti sulla vita e sui mezzi di sussistenza di tutto il mondo si faranno sentire per molti anni a venire.

Nonostante ciò, alcuni investimenti cinesi nella BRI selezionati sono effettivamente aumentati nei primi nove mesi dello scorso anno, rispetto al corrispondente periodo del 2019. La Cina si è impegnata a investire un totale di 1.000 miliardi di dollari nell'iniziativa.

Mentre nella maggiore parte dei casi il mondo è ancora alle prese con il Covid-19, la Cina sta tornando alla vita normale. È stata una delle poche economie a crescere nel 2020 e si prevede che la crescita economica accelererà nel 2021.

La pressione della Cina per migliorare integrazione commerciale e connessione della catena di approvvigionamento continuerà a sostenere i suoi investimenti nella BRI.

Nel corso dell'ultimo anno è tuttavia aumentata l'enfasi sulle cosiddette infrastrutture "soft" (immateriali), ovvero protezione ambientale, benefici sociali, digitalizzazione e sistemi di pagamento mobili che contribuiranno a promuovere l'**inclusione** finanziaria.

ESG

I mercati emergenti e la consapevolezza ambientale, sociale e di governance (ESG) possono sembrare strani alleati. Alcune delle maggiori economie emergenti, infatti, sono anche grandi inquinatori.

Ma i tempi stanno cambiando. Ad esempio, negli ultimi anni la Cina ha cercato di perdere la sua immagine di ritardata nella tutela ambientale, finendo per primeggiarvi. L'anno scorso, il governo ha annunciato l'obiettivo di diventare un paese **carbon neutral** entro il 2060. I suoi pianificatori economici hanno fatto sì che il Paese dominas-

se le nascenti industrie eoliche, solari e delle batterie. La Banca Asiatica d'Investimento per le infrastrutture (AIIB), con sede a Pechino, sostiene gli investimenti sostenibili in strumenti di debito.

La Cina non è un tipico mercato emergente, ma gli investimenti nella BRI rappresentano un'opportunità per introdurre concetti e pratiche di sostenibilità in luoghi nuovi.

CONSIDERAZIONI FINALI

La BRI rappresenta uno dei progetti infrastrutturali più ambiziosi mai concepiti, a cui gli investitori potranno partecipare attraverso i mercati del debito.

Tali investimenti stimoleranno anche il commercio, favoriranno lo sviluppo economico e sociale e promuoveranno i principi di sostenibilità in alcune delle regioni più trascurate del mondo.

Ecco perché, in questo caso, non si tratta solo di rischi e rendimenti, ma di investire nel **futuro**.

Ringraziamo AberdeenStandard Investments per il loro contributo, per chi volesse approfondire o avere delucidazioni in merito a quanto sopra descritti o su investimenti nei vari mercati finanziari può scrivere o telefonare ai recapiti sottostanti.



DISCLAIMER:

I pareri e le conclusioni espressi nella presente comunicazione rivestono un interesse puramente generale e non devono essere considerati una consulenza per gli investimenti né un invito ad acquistare o vendere uno o più titoli specifici.

Qualunque informazione contenuta nel presente documento e attribuita a terzi ("Dati di terzi") è proprietà di (a) uno o più fornitori terzi (il "Proprietario") ed è concessa in licenza d'uso a Standard Life Aberdeen**. I Dati di terzi non possono essere copiati né distribuiti. I Dati di terzi vengono forniti "così come sono" e non se ne garantisce la precisione, la completezza o la tempestività. Nella misura consentita dalle leggi vigenti, né il Proprietario, né Standard Life Aberdeen** né alcun altro soggetto terzo (ivi compreso qualunque soggetto terzo implicato nella fornitura e/o compilazione dei Dati di terzi) è in alcun modo responsabile dei Dati di terzi o dell'utilizzo dei Dati di terzi. Le performance passate non costituiscono alcuna garanzia dei risultati futuri. Né il Proprietario né alcun soggetto terzo sponsorizza, approva o promuove il fondo o il prodotto a cui fanno riferimento i Dati di terzi.

**Standard Life Aberdeen designa la relativa società del gruppo Standard Life Aberdeen denominata Standard Life Aberdeen plc e relative consociate, controllate e società associate (sia dirette che indirette).

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622





LO SCRIGNO SEGRETO DI LOMBARDIA

Valle

Ossevando la bandiera della Regione Lombardia si nota un disegno bianco curvilineo su uno sfondo verde: quello che a una prima impressione potrebbe risultare un curioso logo moderno è, a dire il vero, niente altro che la stilizzazione di un simbolo molto antico, proveniente da uno dei luoghi più suggestivi della regione: la Valle Camonica.

Situata nella Lombardia orientale, a nord di Brescia e lungo il confine con la Provin-

cia di Trento, questa vallata ha una storia antichissima, che affonda le radici in un misterioso passato nel quale la popolazione locale, sin dalla preistoria, si è dedicata a scolpire la roccia incidendo migliaia di figure. Oggi la Valle Camonica, la Valle dei Segni, ospita numerosi parchi archeologici dove si possono osservare questi simboli, dichiarati patrimonio UNESCO nel 1979, il primo sito riconosciuto in Italia.

Questo però non è l'unico vanto della vallata lombarda: nei suoi novanta chilome-



© ph. Dario Bonzi

Camonica

2

1: *Vezza d'Oglio-Edolo - Conca del Lago Aviolo.*

2: *Saviore dell'Adamello - Parco Adamello - Valle Adamè.*

tri di estensione esistono numerose aree naturali protette, circa il 55% del territorio, che hanno favorito un nuovo riconoscimento UNESCO nel 2018 come Riserva della Biosfera, ovvero uno dei luoghi del nostro pianeta dove si associa la conservazione dell'ecosistema alla sua biodiversità, attraverso l'utilizzo sostenibile delle risorse naturali.

La Valle Camonica si presenta come luogo ideale per chi ama la montagna e cerca ampi spazi con temperature miti per sfuggire alla calura dell'estate, oppure moderni comprensori di risalita per avventure e sport sulla neve d'inverno. L'ampio territorio è suddiviso in otto aree turistiche tutte da scoprire. Partendo da settentrione si trova l'Alta Valle Camonica con Ponte di Legno, località inserite tra i due parchi dello Stelvio e dell'Adamello, famosi in estate per le escursioni naturalistiche e in inverno per gli sport sulla neve. Seguendo lo

scorrere del fiume Oglio si giunge a Edolo, crocevia tra le Orobie Bresciane e il Gruppo dell'Adamello, situato a pochi chilometri dagli impianti del comprensorio Aprica-Corteno Golgi e circondato da ampi boschi verdeggianti e crinali panoramici. Ancora più a sud si trova la vallata laterale della Valsaviore, che si estende sino ai piedi del monte Adamello, dominata dal paese di Cevo da cui si osserva un magnifico panorama sulla Valcamonica sottostante. Capo di Ponte è il cuore della Media Valle Camonica, distretto compreso tra i monti Pizzo Badile e Concarena nel quale si trovano i maggiori parchi archeologici legati alle incisioni rupestri UNESCO.

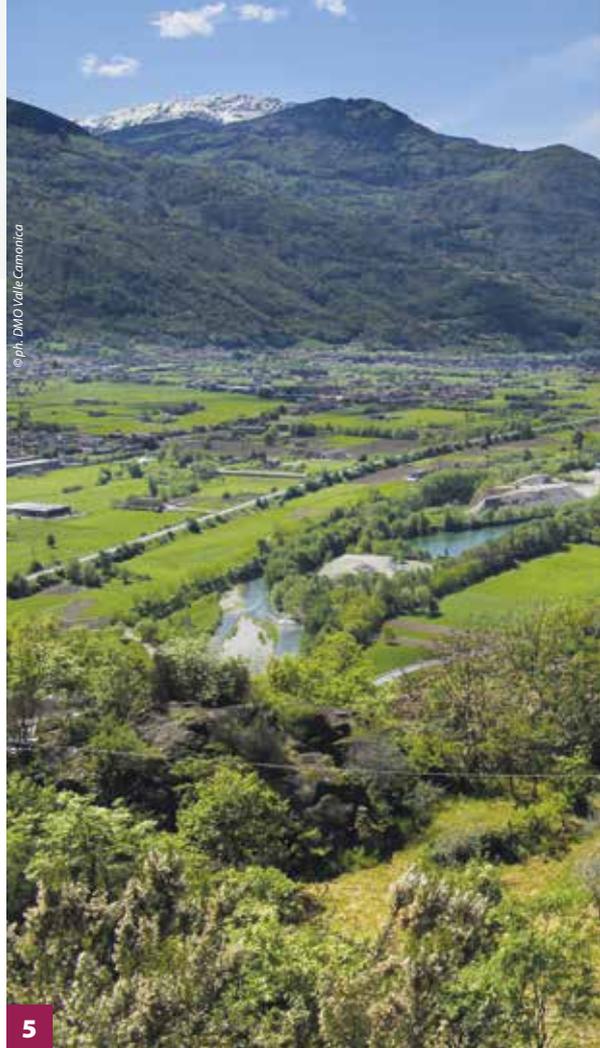
L'Altopiano del Sole gravita attorno alla stazione turistica di Borno, in un'area ricca di numerosi tracciati bike ed escursionistici, servita da impianti che permettono di raggiungere la cima del monte Altissimo sia in estate che in inverno. Sul fondovalle



© ph. Luca Giarelli



© ph. Consorzio Pontedilegno-Tonale



© ph. DMO Valle Camonica

si trovano Breno e Cividate Camuno che rappresentano gli antichi capoluoghi della Valcamonica, l'uno in epoca medievale e moderna, l'altro in epoca romana: qui si possono ammirare torri, castelli, ma anche imponenti reperti di età classica, tra cui i resti di un teatro e di un anfiteatro (unico in Lombardia visibile nell'interezza del perimetro).

Bierno, riconosciuto come uno dei borghi più belli d'Italia, è in capo alla Valgrigna, la valle laterale dove i magli delle fucine operavano un tempo copiosamente nella lavorazione del ferro. Darfo Boario Terme, unica città della vallata, è il cuore della Bassa Valle Camonica: qui si trova l'antico e rinomato centro termale di Boario ed è luogo ideale dove partire per scoprire il territorio circostante, dal lago Moro alle alte cime di Montecampione, celebre per le piste da sci invernali.

Tra natura e cultura la Valle Camonica è il luogo ideale per trascorrere qualche giorno di vacanza: parchi archeologici, musei, chiese superbamente affrescate, reperti romani nel cuore delle Alpi, percorsi e trin-



3: *Rosa camuna e antropomorfi - Roccia 24 - Foppe di Nadro.*

4: *Pontedilegno-Tonale - Snowboard in inverno.*

5: *Bassa Valle Camonica - vista panoramica con Lago Iseo.*

6: *Breno - Castello e Pizzo Badile.*

ceramenti della Grande Guerra. In tutte le aree si possono scoprire percorsi da fare a piedi, dalle semplici camminate sul fondovalle alle escursioni in quota sino alle ferrate da brivido lungo i crinali rocciosi. La Valle Camonica è anche la terra del bike, attraversata integralmente dalla Ciclovía dell'Oglio e famosa per le salite del Giro d'Italia tra i Passi Gavia e Mortirolo. Un luogo perfetto per gli sportivi, ma anche per le famiglie, con parchi tematici dedicati alla preistoria, fattorie didattiche e centri faunistici, oppure parchi avventura per divertirsi in sicurezza tra alberi e tracciati volanti.

Le due principali località nelle quali trovare il maggior numero di strutture alberghiere sono poste agli estremi della vallata: Ponte di Legno da un lato, Darfo Boario Terme dall'altro, dove l'accoglienza è garantita tra sale conferenze attrezzate e ospitalità da prima classe. In entrambi i luoghi è d'obbligo una passeggiata tra i negozi delle vie del centro, senza dimenticare di dedicarsi alla degustazione dei prelibati piatti locali presenti nei ristoranti. Le

opportunità per dedicarsi all'attività fisica per i più attivi non mancano, così come le occasioni per cercare il completo relax per chi ha bisogno di dimenticare lo stress quotidiano: aree termali o centri benessere sono pronte ad accogliervi negli spazi urbani, mentre poco fuori dai centri numerose aree attrezzate e pic-nic nel verde della natura vi aspettano nel cuore della montagna lombarda. ■

Per informazioni:

www.turismovallecamonica.it
info@turismovallecamonica.it

Facebook:

[Turismo Valle Camonica](#)

Instagram:

[Vallecamonica - la Valle dei Segni](#)



6

© ph. Luca Ciarelli



I sistemi di pagamento elettronici e le valute digitali

Terzo evento di un ciclo di presentazioni di “cultura finanziaria”

Pasquale Antonio Ceruzzi

Socio ALDAI-Federmanager - pacer263@gmail.com

Acquistare un prodotto o un servizio in un negozio, in un supermarket o in rete è possibile con una varietà incredibile di strumenti innovativi che stanno sostituendo il contante e gli assegni (soluzioni ormai superate). Ma questa abbondanza di opportunità è ancora in pieno sviluppo perché sono in arrivo le “valute digitali” garantite da una Banca Centrale. Oggi, acquistare è diventata un’operazione estremamente semplice e al contempo ricca di modalità che solo 10 anni fa non potevamo nemmeno immaginare.

La ricchezza di possibilità ci viene messa a disposizione da vere e proprie rivoluzioni e cambi di paradigma nel campo dell’ICT (Information and Communication Technologies), delle carte di credito fisiche e della normativa del settore dei pagamenti (soprattutto quelli elettronici). Un tempo, che appare ormai remoto, pagavamo esclusivamente con il

denaro contante (metallico o cartaceo) – che abbondava nei nostri portafogli – o con l’assegno bancario il prodotto o il servizio di cui avevamo necessità.

Oggi questi mezzi finiscono per rimanere a lungo nella nostra disponibilità senza esaurirsi con la stessa velocità di un tempo. Il loro posto è stato preso da sistemi che rendono più rapidi, semplici e sicuri i nostri pagamenti:

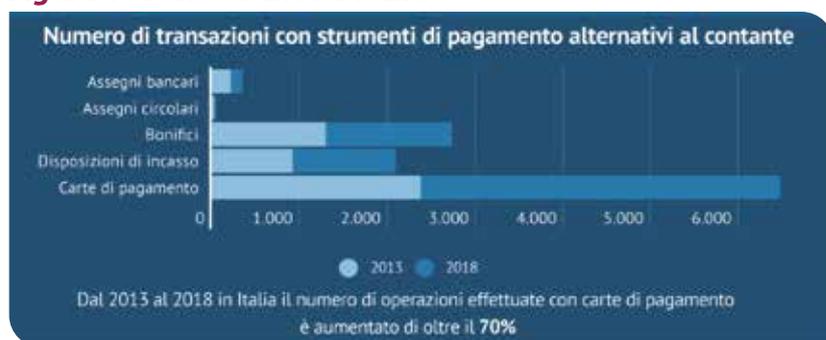
- Il **Bonifico SEPA (Single Euro Payments Area) in sigla SCT - SEPA Credit Transfer**, è un trasferimento di denaro effettuato all’interno dell’area unica dei pagamenti in euro tra due titolari di conto corrente bancario.
- L’**Addebito Diretto SEPA, in sigla SDD (SEPA Direct Debit)** è un servizio di pagamento offerto dalle banche e da altri Prestatori di Servizi di Pagamento (PSP), utile per pagare in forma automatica, per una sola volta o in forma ripetitiva e a scadenza predeterminata, le società o i privati che forni-

scono beni o erogano servizi (ad esempio le bollette di luce, gas o telefono, o anche pagamenti per finanziamenti).

- La **Carta di Debito** è uno strumento di pagamento che permette di fare acquisti presso esercizi aderenti al circuito di pagamento indicato sulla carta stessa, di prelevare contanti presso gli sportelli automatici (ATM) in Italia e all’estero, di fare pagamenti diversi. In Italia la più diffusa è chiamata comunemente col nome del circuito: **bancomat**.
- La **Carta di Credito** è uno strumento di pagamento che permette di fare acquisti presso negozi oppure online, di prelevare contanti presso gli sportelli automatici (ATM), di fare pagamenti con addebiti periodici. Si chiama “di credito” perché gli importi che si spendono o si prelevano vengono anticipati, e quindi dati a credito dalla banca che ha rilasciato la carta.
- Con la **Carta Prepagata** è possibile acquistare beni e servizi oppure prelevare contante presso uno sportello bancario automatico (ATM), nei limiti della somma versata in anticipo all’istituto che l’ha emessa. È come avere un borsellino elettronico dal quale si scala l’importo di volta in volta utilizzato. La carta prepagata può essere ricaricata.

Tuttavia la nostra panoramica dei sistemi di pagamento è significativamente incompleta se non descriviamo l’accelerazione espo-

Figura 1 - Fonte: Banca d’Italia



nenziale degli ultimi 3 anni che è assolutamente straordinaria e che ha apportato radicali innovazioni di carattere tecnologico, operativo, organizzativo e normativo:

- **Smartphone o Smartwatch** dotati della **tecnologia NFC (Near Field Communication)**
- **FINTECH** e disponibilità di **“applicazioni di pagamento” (Apple / Samsung / Google Pay)** e **“portafoglio digitale”** che includono carte di pagamento, carte fedeltà e giftcard direttamente registrate nello smartphone. Notevole l’affermazione del sistema di pagamento “Paypal” e di altre soluzioni comparabili.
- **Direttiva PSD2** che regola i servizi di pagamento e i gestori di tali servizi all’interno dell’Unione Europea. Il servizio viene liberalizzato a terze parti quali Supermercati, Vettori logistici, Social Media Company, Digital Company, ICT Company ecc. che rilasciano al cliente una carta di pagamento o un applicativo per smartphone/PC in grado di connettersi direttamente al conto corrente del cliente.
- **Blockchain e Valute Digitali** presto diventeranno un canale alternativo ai pagamenti tradizionali garantendo transazioni regolate, sicure, efficienti e a costi vicini a zero. Le Valute Digitali potranno arginare la diffusione delle criptovalute, per scongiurare che diventino uno strumento di elusione delle leggi contro il riciclaggio e in generale evitare che pongano rischi sistemici in assenza di un supervisore e un prestatore di ultima istanza (ruolo effettuato da una Banca Centrale). Le valute digitali sono già disciplinate per legge (ad esempio la Direttiva 2009/110/EC nell’Unione Europea o l’articolo 4A dell’Uniform Commercial Code in USA) mentre non lo sono le criptovalute che rimangono uno strumento instabile e altamente rischioso. ■

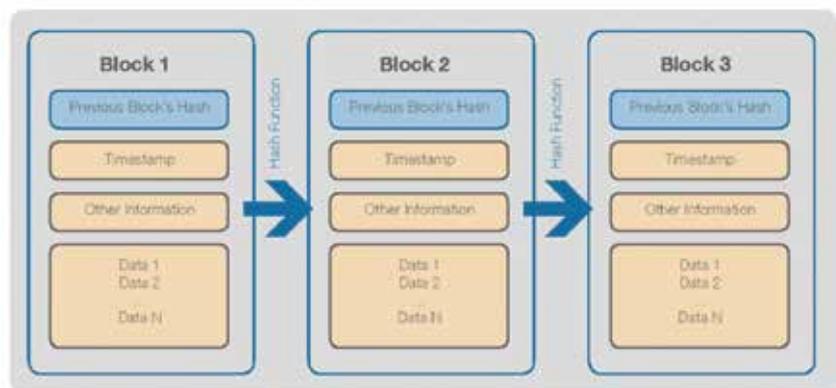
Figura 2 – Diffusione della Carte di Pagamento
Fonte: Banca d’Italia



Figura 3 – Pagamento tramite POS, “Smartphone” e Applicazione di “Pagamento e Portafoglio Digitale”



Figura 4 – Schema rappresentativo della blockchain



L’incontro **“I sistemi di pagamento elettronici e le valute digitali - Pillole di cultura finanziaria”** si terrà in videoconferenza Zoom



martedì 12 ottobre 2021 alle ore 17:00

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



Alla scoperta del sistema solare e delle comete

Dino Pezella
Socio ALDAI-Federmanager



*La cometa Neowise rimase visibile ad occhio nudo per qualche settimana nel luglio 2020.
Foto di Enrico Colzani dell'Osservatorio Astronomico di Sormano.*

GAC
IL GELIO È LA NOSTRA PASSIONE



Per informazioni
sul GAC:

[www.facebook.com/
groups/amicidelcielo](https://www.facebook.com/groups/amicidelcielo)

Anche quest'autunno il Gruppo Cultura ha proposto tre conferenze astronomiche in collaborazione con il **Gruppo Amici del Cielo (GAC)**. Dal 2010 ad oggi, gli Amici del Cielo – un sodalizio tra appassionati di scienze naturali dedicato alla divulgazione scientifica e all'osservazione della volta celeste – hanno presentato ai Soci ALDAI-Federmanager oltre trenta argomenti astronomici, spaziando dalla ricerca della vita nel cosmo all'esplorazione del sistema solare, dagli esopianeti all'astrofisica stellare, alla fisica nucleare, evidenziando anche il delicato e poco conosciuto problema dell'inquinamento luminoso, in cui l'Italia ha il triste primato in Europa e nel mondo. Quest'anno le attività divulgative sono riprese il 3 febbraio 2021 con una videoconferenza dal titolo **"Tutto è relativo... anche la relatività"** a cura di Ivan Proserpio, seguita online da oltre 72 Soci.

A ottobre altre due conferenze completeranno il programma, con l'obiettivo di integrare l'ultimo ciclo del 2019, che approfondirà la conoscenza dei quattro corpi rocciosi del sistema solare interno (Mercurio, Venere, Luna e Marte):

21 ottobre 2021 L'ESPLORAZIONE DEL SISTEMA SOLARE

In questo momento sono attive una ventina di missioni nel sistema solare e molte altre sono allo studio. Quali sono le più recenti scoperte? Che obiettivi si sono poste e quali sono i piani per i prossimi anni? È realistico pensare a una base scientifica lunare e a un avamposto su Marte entro metà secolo? Il tema di questa serata fu già affrontato nel 2016. In questi cinque anni molte missioni robotiche sono state lanciate verso il sistema solare esterno (ad esempio Juno su Giove, Osiris Rex e Hajabusa 2 verso due

asteroidi, cinque sonde su Marte), verso l'interno (Bepi Colombo verso Mercurio e due missioni verso il Sole) e verso la Luna, ad opera di diverse agenzie spaziali. Da poche settimane è inoltre operativa una seconda stazione spaziale costruita dalla Cina, che può ospitare tre astronauti.

storica missione "Rosetta". Questa volta ci focalizzeremo sulla loro origine e sull'evoluzione del sistema solare addentrando nello studio di due corpi celesti mai visti in precedenza (11/2017 Oumuamua e 21/Borisov) provenienti dagli spazi interstellari, in fugace visita al nostro sistema solare. ■

28 ottobre 2021 VISITATORI DALLO SPAZIO PROFONDO: LE COMETE

Conosceremo da vicino le "vagabonde" del sistema solare, misteriosi oggetti erranti nella volta celeste, testimoni delle nostre origini. Vedremo di cosa sono composte, da dove provengono, ma soprattutto cercheremo di capire da dove arrivano le prime due comete interstellari recentemente scoperte. In questa serata, ripercorreremo lo studio delle comete, da noi già intrapreso nel 2013 e nel 2016, in occasione della



L'incontro "L'esplorazione del sistema solare" si terrà in videoconferenza Zoom

giovedì 21 ottobre 2021 alle ore 17:00



L'incontro "Visitatori dallo spazio profondo: le comete" si terrà in videoconferenza Zoom

giovedì 28 ottobre 2021 alle ore 17:00

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


CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

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

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

Lun • Mar • Mer • 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

Funzione sociale delle innovazioni

Nel realizzare il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), non si tratta di innovare per innovare, ma per contribuire alla soluzione dei grandi problemi del nostro tempo: problemi sociali, ambientali, economici

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer-Federmanager

Singolarmente, ma anche attraverso altri termini affini ed espressioni esplicative, la parola "innovazione/innovazioni" è la più ripetuta nel *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR). Innovare: come? perché? Perché innovare è bello? Per vedere come funzionano le nuove tecnologie, e l'effetto che fanno? A guardare bene, sembra che il termine "innovazione/innovazioni", questa volta, debba assumere un senso nuovo e prendere un indirizzo ben preciso. Si legge nel PNRR: "La digitalizzazione e l'innovazione di processi, prodotti e servizi rappresentano un fattore determinante della trasformazione del Paese e devono caratterizzare ogni politica di riforma del Piano". Obiettivo che allo stesso modo si

declina anche in *Horizon Europe*, il Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l'Innovazione per il periodo 2021-2027. Budget di circa 95,5 miliardi di euro (vedi fig. n. 1). Il più ambizioso programma di ricerca e innovazione di sempre, finanziato dal tradizionale bilancio comune europeo e dal nuovo *Recovery Instrumentum, Next Generation EU*. [(Cfr. *Horizon Europe, European Commission proposals Brussels, 3 March 2021 (OR. en) 7064/20; verso-horizon-europe.it*)].

Il nuovo significato di innovazione

Qui si tratta però di andare ancor più nello specifico. Si tratta non di innovare per innovare, ma per partecipare alla soluzione dei grandi

problemi del nostro tempo: problemi sociali, ambientali, economici. Guardiamo alle rivelazioni esplose durante questa crisi sanitaria da Covid-19. In particolare, guardiamo alle conseguenze che ne sono derivate sul piano economico e sociale, sul piano dei rapporti tra le persone e anche nell'ambito dei rapporti tra imprese, e all'interno di queste. Guardiamo agli sforzi che queste hanno prodotto per mandare avanti le produzioni e far vivere il Paese. Guardiamo alle categorie di personale di cui abbiamo avuto e continuiamo ad avere più bisogno: personale che ha affrontato e affronta il virus in prima persona e che, nonostante i rischi del contagio, si prodiga al di là del dovere, con grande solidarietà umana, pagando, a volte, con la vita. Diciamo degli operatori sanitari (medici, infermieri, assistenti), ricercatori, addetti ai trasporti di tutte le modalità, operatori ecologici, agenti addetti alla protezione collettiva, personale di assistenza nelle strutture per anziani, assistenti di persone fragili, affette da dipendenze. Fornitori alimentari e della ristorazione. E il personale della scuola? Pur nei limiti del "confinamento" ha mantenuto i contatti coi giovani, assicurando continuità formativa. E l'elenco è solo parziale, ove si considerino le tante persone che, senza apparire, hanno fatto da supporto a una società scossa,

Fig. 1
"Horizon Europe" 2021-2027: 95,5 miliardi di euro



impaurita. Ne scopriremo di storie! Vogliamo riconoscere a queste persone i loro meriti, le loro attitudini, i sacrifici fatti? Ecco, quando parliamo di innovazione nel senso scritto nel PNRR e in *Horizon Europe*, oltre a darle senso con un tangibile riconoscimento in termini retributivi, la parola deve avere un significato più ricco, continuativo nell'applicazione: l'introduzione di nuove tecnologie e modifiche in termini di nuovi modelli organizzativi del lavoro, formazione continua dei lavoratori, operazioni meno stressanti, meno gravosi, nuove protezioni per la salute. Più ampio diventa il discorso se, al di là della crisi sanitaria in atto, guardiamo all'altra crisi indotta da una crescita economica sviluppata pressoché senza controllo. Al riguardo le innovazioni dovranno tener conto dei "perdenti"; e dare una prospettiva anche al loro avvenire. Uomini e cose. Famiglie colpite da malattie, aree rurali desertificate, produzioni agricole abbandonate, falde acquifere avvelenate, mari, fiumi, laghi inquinati; e quartieri urbani irrisconoscibili. Innovare qui significa risarcire dei danni provocati; significa, riqualificare e dare servizi, restituire un ambiente vivibile. Colmare i divari in tutte le forme consolidate nel tempo: territoriali, generazionali, culturali, economici... La pandemia ci ha mostrato l'ampiezza dei problemi irrisolti della nostra società. E, pertanto, le innovazioni devono costituire opportunità, come si legge più innanzi nel Piano. L'OCSE, a sua volta, nel Rapporto *Going for Growth 2021* raccomanda all'Italia: "Produttività ed innovazione devono aumentare nelle piccole e medie imprese, in uno sforzo di allineamento alle imprese più performanti". Sei anni di opportunità e di sfide, dal 2021 al 2026, per riprendere un percorso di crescita economica sostenibile e duratura, ma anche per intensificare gli sforzi nel contrasto alla povertà, all'esclusione sociale; e, guardando più oltre, aggiungiamo,

per sostenere quelle innovazioni che risolvano problemi di disabilità, di fragilità legati all'età; che aiutino la ricerca nelle patologie, anche di quelle più rare, con nuova disponibilità finanziaria. E questo non vale solo per le attività e i progetti che la mano pubblica mette in campo, che, per intrinseca natura, hanno funzione sociale, ma anche per le iniziative che saranno intraprese nell'economia privata. Certo, chi investe avrà diritto al suo tornaconto, a incassare l'utile prodotto dalla sua opera; avrà diritto di essere ripagato delle responsabilità e dei rischi di cui si fa carico. Ma la partecipazione all'innovazione, anche nel settore privato, deve proporsi una funzione sociale, che accompagni quella pubblica. In effetti l'altro termine, altrettanto ricorrente nel PNRR, è: "sociale". Una maggiore evidenza di quest'aspetto dovrà essere, a nostro avviso, la qualificazione di opere e servizi finanziati coi fondi che vengono dal Piano. Chiariamo.

Spunti di riflessione

Attività e opere, in quanto sovvenzionate con risorse provenienti dal bilancio comunitario, e quindi coi soldi non solo dei contribuenti italiani ma, addirittura, dei contribuenti di tutti i Paesi UE, proprio a motivo della provenienza delle risorse, non potranno essere finalizzate che a una funzione sociale. Non solo per questo, che sarebbe già motivo sufficiente, ma, a nostro avviso, anche in ragione di principi più alti. Non scopriamo niente di nuovo. Riteniamo che quei principi vadano individuati nell'evoluzione storica dei lavori preparatori svolti dai Padri costituenti. Questi assegnarono alla legge il compito di indirizzare e coordinare l'attività economica pubblica e privata "a fini sociali", (Cost. Art. 41, co. 2). Fini che si ritrovano in stretto coordinamento con la "funzione sociale" assegnata alla proprietà privata (Cost. Art. 42, co. 2) che va intesa, qui, non con rife-

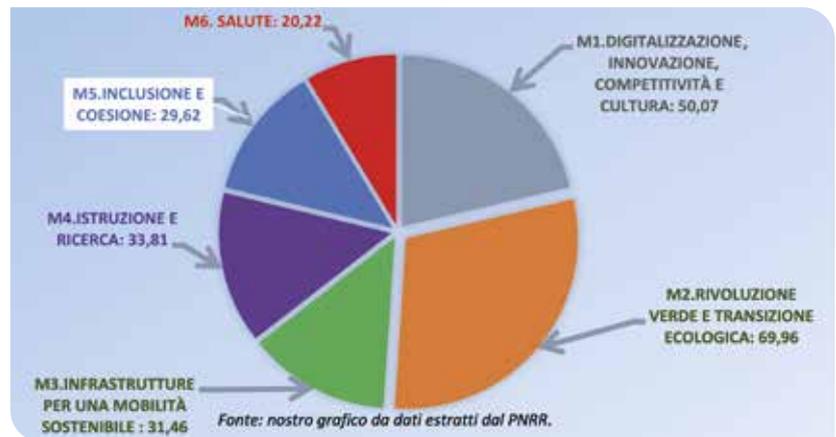
rimento ai beni di consumo o beni destinati a una utilizzazione strettamente individualistica, e come tale tutelata dalla Costituzione, ma alla "proprietà" in termini di "beni produttivi", potenzialmente idonei a produrre beni e servizi di utilità sociale.

Letti congiuntamente i due articoli appena citati rivelano il compromesso raggiunto dalle tre grandi correnti ideologiche che si fronteggiarono in Assemblea costituente: la corrente marxista, la cattolica e la liberale. (Cfr. *La costituzione italiana - testo storico con i lavori preparatori*, pref. V.E. Orlando, Biblioteca Camera dei Deputati, 1949). Si tratta perciò di valorizzare quei principi cui furono ispirate le norme costituzionali appena dette. Non riprenderemo, per ovvi motivi di spazio, tutto il dibattito in materia, successivo alla Costituente. Sicuramente però la dottrina giuridica saprà guidarci alla migliore comprensione degli indirizzi che emergono dalla Costituzione in ordine all'attività economica, reinterpretati secondo i principi (o "doveri") di solidarietà dell'UE; principi attivati con misure concrete in situazione "di calamità naturale o provocata dall'uomo". (V. Art. 222, *clausola di solidarietà*, *Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, versione consolidata*). Per parte nostra vogliamo solo evidenziare i necessari mutamenti di prospettiva delle politiche innovative a fronte della "calamità" pandemica che stiamo vivendo. Non cambi epocali: si tratta solo di andare oltre le disposizioni particolari che regolano: a) l'iniziativa economica privata in rapporto alla responsabilità sociale di impresa e b) il diritto di proprietà in ordine alla sua funzione sociale. Quanto alla prima (a), va tenuto conto delle disposizioni più flessibili in materia di aiuti di Stato a seguito della pandemia. [(Cfr. *Temporary framework for State aid measures to support the economy in the current COVID-19 outbreak* - COM

2020/C 91 I/01; e altre, a partire dalla Comunicazione (2021/C 153/01)). E, pertanto, andranno reinterpretate le precedenti norme restrittive in materia. Quanto al complesso normativo che dispone sulla proprietà (b), va tenuto conto che si tratta di norme emanate prima dell'entrata in vigore della Costituzione e, d'altra parte, anche prima della «spinta» data dal diritto europeo. Va appena ricordato che l'art. 1 Prot. 1 allegato alla *Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo* (C.E.D.U) posto a difesa della proprietà privata apre, tuttavia, "al diritto degli Stati di porre in vigore le leggi da essi ritenute necessarie per disciplinare l'uso dei beni in modo conforme all'interesse generale..." e l'art. 17 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, proclamata a Nizza il 2 dicembre del 2000, confermando anch'essa l'intangibilità del diritto di proprietà, dispone comunque che "l'uso dei beni può essere regolato dalla legge nei limiti imposti dall'interesse generale". Nozione che evolve allo stesso modo che evolve il diritto comunitario. Questo non guarda tanto alla forma delle leggi quanto, piuttosto, alla sostanza. E la sostanza, ora, sta negli eventi che stiamo vivendo e nella visione solidaristica che caratterizzano i mutati orientamenti politici dell'UE. Rispetto a questi fatti, riteniamo che la "proprietà", nel senso di "beni produttivi" o "strumentali" come sopra precisato, sarà sempre più indirizzata verso beni e servizi qualificati dalla "funzione sociale". Concezione che, nel nostro Paese, recupera quella che fu già nel richiamato dibattito dei nostri Padri costituenti. Lo stesso discorso vale per l'iniziativa economica privata.

"Un piano ambizioso e lungimirante" ha detto la Presidente Ursula von der Leyen consegnando il PNRR, ormai approvato anche in sede UE, al Capo del Governo italiano Mario Draghi a Roma, sul set di Cinecittà

Fig. 2
Composizione del PNRR per missioni e componenti (miliardi di euro - tot. 235,14)



(22 giugno 2021). Un piano articolato in sei Missioni (M), finanziato dalle risorse del PNRR cui si aggiungono quelle rese disponibili dal REACT-EU (*Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe*, Pacchetto di assistenza alla ripresa per la coesione e i territori d'Europa da spendere negli anni 2021-2023) nonché quelle derivanti dalla programmazione nazionale aggiuntiva (Fondo complementare) (vedi fig. n. 2). Ora sarà la capacità della politica e dei relativi operatori a disporre strumenti perché il Piano venga attuato "in maniera efficiente, efficace, ma anche con onestà" ha detto Draghi; sta alla loro attitudine dare forma alle ambizioni e alle lungimiranza del Piano; sta alla loro sensibilità e alla prefigurazione che intendono dare al futuro del Paese fornire gli strumenti necessari perché le "innovazioni" siano qualificate dalla "funzione sociale". Capacità e sensibilità che, in maniera più immediata, dovrebbero concretizzarsi, come pure si legge nelle indicazioni in materia, in due specifiche modalità:

1) fissare un quadro normativo nel quale gli operatori privati, le imprese complessivamente, trovino conveniente investire nelle "innovazioni" tecnologiche e ambientali, per i vantaggi fiscali

o bancari che, ad esempio, ne ricavano, ma che assicurino anche utilità collettive;

2) inserire in tutti i bandi emanati dallo Stato e dalle sue articolazioni, per la fornitura di servizi e realizzazione di opere, clausole che privilegino la migliore organizzazione e sicurezza del lavoro, le tecnologie più avanzate, rispettose dell'ambiente, che preservino la biodiversità, la qualità dell'acqua e del suolo, siano conformi alla tutela dei siti archeologici, storici, culturali del nostro Paese.

Un impegno collettivo

La qualificazione che i nuovi progetti di ricerca e di innovazione avranno dal punto di vista della funzione sociale potrà essere la vera innovazione, dopo tre anni di preparazione del nuovo programma europeo *Horizon Europe* e dopo la messa a disposizione di ingenti risorse finanziarie nel PNRR. Vigilare perché questo accada è un impegno che non appartiene solo alle pubbliche Istituzioni, bensì ai cittadini, singoli e come collettività. È un impegno che discende, anche questo, dai principi di solidarietà economica e sociale di cui è permeata la nostra Costituzione, in costante evoluzione interpretativa. ■

Il libro del mese



Fausto Benzi
SIMPLICITY
 Il nuovo metodo per realizzare il cambiamento e rendere continua l'innovazione in azienda
 Edizioni: TraccePerLaMeta
 luglio 2021
 Pagine 398 - 5 euro
 Disponibile online e nelle migliori librerie

Ho scritto con piacere la prefazione del libro di Fausto Benzi, il collega che ho avuto il piacere di conoscere in occasione degli incontri ALDAI-Federmanager sull'Innovazione, e che stimo per la competenza e l'impegno nello sviluppo manageriale delle imprese.

L'autore propone un metodo per far emergere i grossi margini di miglioramento delle PMI attraverso un efficace benchmark interno ed esterno. Non confrontando metodicamente i risultati dell'impresa con quelli di altre aziende, di dimensioni simili oppure operanti nello stesso settore, non si conoscono i potenziali di miglioramento e non vengono attivati i processi di ottimizzazione per mantenere viva la propria competitività nel lungo termine.

Anche le PMI necessitano ogni tanto di un vero check up organizzativo che coinvolga tutti: imprenditore, dirigenti, impiegati, operai e personale esterno stabilmente inserito in azienda. Se non sappiamo dove siamo, diventa difficile definire la rotta da seguire...

Mai come ai nostri giorni la complessità e la rapidità dei cambiamenti hanno caratterizzato il contesto economico, sociale e delle imprese. Tecnologie, comunicazione, globalizzazione, evoluzione della domanda dei clienti e volatilità dei mercati creano le condizioni per un continuo salto di paradigma e la necessità di

aggiornare molteplici riferimenti: tecnologici, organizzativi e nuovi bisogni, creando le condizioni per nuovi modelli di business.

Il libro è un concentrato di best practice della moderna gestione aziendale; utile per i manager che intendono crescere professionalmente e contribuire allo sviluppo delle imprese.

Un mondo sempre più complesso e competitivo richiede infatti elevate competenze per applicare soluzioni semplici ed efficaci. Si proprio così: **"soluzioni semplici per contesti complessi"**. Infatti nella mia esperienza lavorativa mi sono sovente sentito dire **"Make it simple"**. La trasformazione digitale rappresenta un'opportunità per migliorare la competitività delle imprese, ma sarebbe un errore digitalizzare anche le inefficienze e l'applicazione del modello **"Simplicity"** permette di aggiungere ai benefici della digitalizzazione l'efficacia organizzativa e la valorizzazione del capitale umano. Il libro propone una guida efficace per analizzare e far emergere le aree di miglioramento:

1. "Funzionigramma Pesato" per ogni dipendente
2. "Benchmarking" interno ed esterno
3. Formalizzazione dei "Processi Aziendali"
4. Sistemi di "Misurazione dei Processi Aziendali"
5. "Sistemi ICT/Digitali e di Reporting" per la misurazione delle performance
6. Apertura al "Cambiamento Culturale" per affrontare le nuove sfide
7. "Decalogo Aziendale" per definire le azioni di ogni giorno!!!
8. Sistema premiante condiviso

Il metodo **"Simplicity"** propone una cassetta degli attrezzi con 26 strumenti per implementare il teorema delle 4C (conoscenze, competenze, capacità, coraggio), perché come dice il collega Benzi **"Gli uomini imparano finché vivono, mentre le imprese vivono finché imparano"**.

Recensione a cura di Franco Del Vecchio

VADEMECUM PER GLI AUTORI

| |
|--|
| <p>Titolo articolo</p> <p>Sommario articolo</p> <p>Testo articolo</p> |
|--|

**1 pagina,
2.500 battute!**

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

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

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

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

ILLUSTRAZIONI

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

PER ULTERIORI CHIARIMENTI

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

LETTERE E ARTICOLI FIRMATI IMPEGNANO TUTTA E SOLA LA RESPONSABILITÀ DEGLI AUTORI E NON RISPESCIANO NECESSARIAMENTE L'OPINIONE DI ALDAI. GLI ARTICOLI SONO PUBBLICATI A TITOLO GRATUITO.

DIRIGENTI INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE

Manuela Biti

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

Michela Bitetti, Manuela Biti, 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

SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano
Partita IVA 03284810151

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsrl@legalmail.it

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

Società soggetta alla direzione
e coordinamento dell'ALDAI
(Associazione Lombarda Dirigenti
Aziende Industriali).

Poste Italiane SpA

Spedizione in abbonamento postale

Decreto Legge 24/12/2003 n. 353

(convertito in Legge 27/2/2004 n. 46)

Art.1, comma 1. Pubbl. inf. 45% DCB/Milano
euro 1,03.

Autorizzazione del Tribunale di Milano,
20 novembre 1948, numero 891.

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano

www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare:

amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina verticale 90x275 mm

Mezza pagina orizzontale 195x130 mm

Piedino interno 165x50 mm

Allegato - formato da definire

Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Manuela Biti, Servizio Comunicazione ALDAI,
Sara Cattaneo, Roberto Maggi, segreteria CIDA,
Franco Del Vecchio, Francesco Dindo,
Chiara Tiraboschi, Alessandro Gatteschi,
Fulvio Giangrande, Ornella Ragazzo, Cristina Saya,
Elena Toffetti, Massimo Zambon, Maria Grazia Da Dalt,
Maria Cristina Origlia, Marco Valenti, Francesco Villante,
Luca Giarelli, Pasquale Antonio Ceruzzi, Dino Pezzella,
Antonio Dentato

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 23 LUGLIO 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 arumsrl@legalmail.it indicando un recapito presso cui essere contattati.
Il dettaglio delle modalità di trattamento dei dati personali degli abbonati è descritto sul sito internet della rivista, alla pagina:
<https://dirigentiindustria.it/legal/privacy-notice.html>

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

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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



Con la tua firma scriviamo il
NOSTRO FUTURO



Donna 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



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



POLITICHE ATTIVE,
ORIENTAMENTO
E PLACEMENT



CULTURA D'IMPRESA

4.MANAGER



OSSERVATORIO
SULLE COMPETENZE
MANAGERIALI



ATTIVITÀ IN MATERIA
PREVIDENZIALE

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

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

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

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

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



4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA

 FEDERMANAGER