

NUMERO 9 - OTTOBRE 2021 - ANNO LXXIV

# DIRIGENTI

INDUSTRIA



**ALDAI**

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 24/12/2003 n. 353 (convertito in Legge 27/2/2004 n. 46) Art. 1, comma 1. Pubbl. int. 45% DCB/Milano - euro 1,03 (abbonamento annuo euro 15,00).



**Manager  
e lavoro  
all'estero**



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

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

**Stefano Cuzzilla**  
Presidente Federmanager

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

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



4.Manager nasce su iniziativa  
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER



# Riprese e ripartenze

Nel corso del quarantesimo Forum The European House Ambrosetti, conclusosi nel primo fine settimana settembrino, il premier Mario Draghi è intervenuto, davanti a politici, imprenditori e accademici italiani, sottolineando come la forte crescita che stiamo sperimentando non sia solo un normale rimbalzo dopo la crisi dello scorso anno, ma anche e soprattutto un *rimbalzo forte* a tutti gli effetti. Sebbene il timore più comune nei prossimi mesi sia rappresentato da un eventuale ritorno alle chiusure, il clima si conferma positivo, tanto che nel primo trimestre del prossimo anno dovremmo, si stima, aver raggiunto il livello del Pil che avevamo prima del Covid.

Segnali positivi di ripresa arrivano poi anche dal mondo delle imprese: l'indice destagionalizzato Pmi (Purchasing Managers Index) del settore manifatturiero italiano, stilato da IHS Markit, registra un forte rialzo (dal 60.3 di luglio al 60.9 di agosto). A influire sul risultato è la produzione in crescita, segnalata dalle imprese intervistate, e i nuovi ordini – soprattutto le esportazioni – generalmente aumentati per tutto il comparto. Dall'altro lato, si accelera anche sulle politiche attive del lavoro: è infatti recente la notizia dell'imminente avvio del programma GOL – Garanzia per l'Occupabilità dei Lavoratori – presentato a imprese e sindacati dal Ministro del Lavoro, Andrea Orlando: 5 miliardi di fondi europei, tra Recovery e Piano React-EU, per coinvolgere 3 milioni di persone, soprattutto disoccupati donne e giovani, entro il 2025.

In questo contesto che sembra essere quindi caratterizzato dai primi concreti, e confidiamo duraturi, segnali di ripresa, la differenza ancora una volta la faranno le persone e nelle imprese, in prima linea, ieri come oggi, ci sono i manager.

A più di un anno dalla crisi pandemica, manager e aziende, siano esse multinazionali o piccole e medie imprese, sono chiamati ad affrontare soprattutto tre grandi sfide: la transizione ecologica, la rivoluzione digitale e non ultimo il riposizionamento sulle nuove catene globali del valore, oggi in grande subbuglio. Tre terreni distinti, su cui si giocano gran parte delle future partite competitive ma con in comune un unico denominatore: la necessità di investire nella creazione di nuove competenze.

Competenze e meritocrazia, non a caso sono anche alcuni dei punti che i nostri manager espatriati all'estero reclamano a gran voce come aspetti latenti del panorama industriale del nostro Paese: dalle interviste che gli abbiamo rivolto, i nostri colleghi sottolineano come, secondo loro, il modello italiano si presenti poco competitivo e limitante se confrontato con le realtà europee d'oltralpe.

A questo tema, sempre attuale e aperto a confronti interessanti, abbiamo dedicato il focus di questo numero che, non a caso, contiene anche un approfondimento sul nuovo servizio Federmanager denominato "Foreign executive desk" rivolto agli associati che hanno lavorato o stanno per iniziare un percorso professionale all'estero.

Il desiderio è quello che il nostro Paese possa tornare attrattivo e rappresentare una fucina di talenti e opportunità per i manager e le giovani generazioni. Segnali concreti di un'inversione di tendenza a favore di questa direzione sembrano però esserci già adesso: nel secondo trimestre del 2021, infatti, l'Istat ha stimato un aumento del 2,7% rispetto al trimestre precedente e del 17,3% in termini tendenziali rispetto allo stesso mese del 2020, quando crollò di più del 12%. Un dato molto forte spinto da industria e servizi, che supera di slancio la crescita media dei 19 Paesi dell'euro. Italia meglio quindi di Francia e Germania. Se ciò venisse confermato anche nei prossimi mesi, potrebbe essere un volano per richiamare nel nostro Paese manager e giovani brillanti che si sono visti costretti a cercare strade al di fuori dei confini italiani per mancanza di prospettive, meritocrazia e fame di futuro.

La speranza è che questo momento in cui si cominciano a respirare venti di quella tanto attesa e auspicata normalità rappresenti non solo una sfida per manager e imprese, ma anche uno scenario di opportunità da cogliere. Solo così ci avvicineremo sempre di più a quello che già oggi le ricerche definiscono il manager del futuro, vale a dire un manager multitasking, internazionale e multiculturale, vista l'elevata interconnessione tra settori diversi (Industria 4.0, Green e Circular Economy).



# 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.alдай.it](http://www.alдай.it)

**PEC** [alдай@pec.alдай.it](mailto:alдай@pec.alдай.it)

### PRESIDENZA

**Presidente:**

Manuela Biti - [segreteria@alдай.it](mailto:segreteria@alдай.it)

**Vicepresidente:**

Sara Cristiana Laquagni - [vicepresidente.laquagni@alдай.it](mailto:vicepresidente.laquagni@alдай.it)

**Vicepresidente:**

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

**Tesoriere:** Carmen Spiazzi

### DIREZIONE

**Direttore:**

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

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

Silvia Romagnoli 02.58376.204

**Comunicazione e Marketing** - [comunicazione@alдай.it](mailto:comunicazione@alдай.it)

Chiara Tiraboschi 02.58376.237

### SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - [sindacale@alдай.it](mailto:sindacale@alдай.it)

Lorenzo Peretto - [previdenza@alдай.it](mailto:previdenza@alдай.it)

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

#### Segreteria

Ilaria Mendolia 02.58376.219

[ilaria.mendolia@alдай.it](mailto:ilaria.mendolia@alдай.it)

#### Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225

[maria.caputo@alдай.it](mailto:maria.caputo@alдай.it)

Donato Freda 02.58376.223

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

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

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

#### Consulenze previdenziali

Salvatore Martorelli

#### Consulenze previdenza complementare

Rosanna Versiglia

Valeria Briganti - [valeria.briganti@alдай.it](mailto:valeria.briganti@alдай.it)

#### Consulenze fiscali

Nicola Fasano

#### Convenzione ENASCO / Inps

Domande telematiche Inps

### SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

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

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

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

### SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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

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

### GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

[gruppogiovani@alдай.it](mailto:gruppogiovani@alдай.it)

Coordinatore: Ali Berri

### ARUM S.R.L.

#### SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Franco Del Vecchio

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIALI":

Ilaria Sartori 02.58376.208 - [rivista@alдай.it](mailto:rivista@alдай.it)

### COMITATO NAZIONALE DI COORDINAMENTO DEI GRUPPI PENSIONATI

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

### FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

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

### UNIONE REGIONALE

#### FEDERMANAGER LOMBARDIA

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

### SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - [lobbardia@cida.it](mailto:lobbardia@cida.it)

## TERME PREISTORICHE

RESORT & SPA



## 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 noleggi 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.

\* 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 periodo di chiusura.

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

Resort +39 049.793477  
Info piscine +39 049.8914735  
[www.termepreistoriche.it](http://www.termepreistoriche.it)



NERÓ SPA



# Sommario

NUMERO 9 - OTTOBRE 2021 - ANNO LXXIV

## FOCUS - Lavoro all'estero

### EDITORIALE

- 1** Riprese e ripartenze  
Manuela Biti

### FOCUS

- 4** Italiani all'estero: perché non vogliono rientrare nel Belpaese?  
Sara Cattaneo  
Fabio Pansa Cedronio

- 8** Lavorare all'estero, senza pensieri  
Mario Cardoni

### MANAGEMENT

- 10** La buona governance cresce nel post pandemia  
Maria Cristina Origlia  
Silvia Stefini

### SVILUPPO PMI

- 14** Manager & Politiche Attive: il binomio vincente per valorizzare un patrimonio di competenze  
Chiara Tiraboschi

### SVILUPPO SOSTENIBILE

- 16** EU Green Deal  
Andrea Cassinari

### INDUSTRIA

- 20** Manutenzione predittiva  
Cesare G. Viganò
- 22** Per salvare il pianeta si punta sul nucleare di nuova generazione  
Alberto Costa

### SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 26** A cena insieme a parlare di Tutoring...  
Elena Toffetti  
Alessandro Gatteschi
- 28** SPID e nuove modalità di accesso ai servizi online INPS

### LAVORO

- 29** Stelle al Merito del Lavoro ...e non solo!  
Mario Giambone
- 30** Stella al Merito del Lavoro anno 2022

### FISCO

- 32** Riforma IRPEF: a che punto siamo?  
Mino Schianchi
- 34** Superbonus 110%: novità semplificazioni  
Marco Valenti  
Francesco Villante

### DI+

- 40** Vivere un sogno nella Reggia di Monza  
Roberto Fiorentini

### OPINIONI

- 46** I bonus non riducono la povertà  
Franco Del Vecchio
- 50** Elogio dell'anidride carbonica  
Giuseppe Colombi



#### In copertina:

In un mondo globale aumentano le opportunità di lavoro all'estero. Cosa ne pensano i manager internazionali

### CULTURA E TEMPO LIBERO

- 52** Verso un'"unica imposta globale per le multinazionali"  
Pasquale Antonio Ceruzzi
- 56** West Side Story  
Josef Oskar
- 59** I libri del mese  
• Mario Draghi. Il ritorno del cavaliere bianco  
recensione a cura di Stefano Guerri  
• Equivoci e coincidenze  
recensione a cura di Mario Garassino



**DIRIGENTI**  
FEDERMANAGER LOMBARDIA  
INDUSTRIA

## NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE

- La competenza al governo – *Stefano Cuzzilla*
- Attivare le intelligenze manageriali – *Mario Cardoni*
- Lavoro: CIDA, nuovo modello organizzativo per un vero 'smart working' – *a cura di CIDA*
- Continua il recupero dell'economia italiana, contagi e commodity i fattori di incertezza – *a cura del Centro Studi Confindustria*

- Scuola: CIDA al Ministro Bianchi, "Rafforzare filiera tecnico professionale per rilanciare il Paese" – *a cura di CIDA*
- Una riforma fiscale equa ed efficace – *Antonio Pesante*
- Riflessioni sulle proposte della VI Commissione Finanze per la riforma dell'IRPEF – *Gruppo di Lavoro Equità Fiscale*

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





# DEPARTURES



**Sara Cattaneo**

Global Procurement Manager ABB

Socia ALDAI-Federmanager e componente del Comitato di redazione *Dirigenti industria*

In collaborazione con Fabio Pansa Cedronio

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

## Italiani all'estero: perché non



**F**edermanager ha dato parecchio spazio negli ultimi mesi alla situazione degli italiani all'estero, volto a dare supporto e portare un po' di chiarezza nelle burocratiche e complesse questioni legate al rientro in Italia.... in realtà questo argomento ci ha portato a riflettere e a farci altre domande: siamo sicuri che gli italiani all'estero stiano davvero sognando un rientro nel proprio Paese d'origine? Abbiamo quindi deciso di formulare un semplice questionario e di sottoporlo a un piccolo ma significativo campione di persone per raccogliere informazioni sull'argomento e iniziare quindi a formarci un'opinione solida a riguardo. Sono stati coinvolti ben 8 manager attualmente impiegati all'estero, tutti accomunati da un profilo e





# vogliono rientrare nel Belpaese?

competenze di alto livello ma con background e Paesi di residenza completamente diversi tra loro, e un neolaureato con un percorso di studi/stage quasi totalmente avvenuto all'estero, al fine di coprire con questa ricerca uno spettro di scenari il più ampio possibile.

## ***Qui di seguito vi presento brevemente gli intervistati:***

- **Valeriano Donzelli - Ungheria**, executive supply chain manager con esperienza quasi ventennale nella multinazionale americana General Electric, nonché Inclusion&Diversity leader, laureato in Ingegneria a Brescia.
- **Simone Bottin - Svizzera**, procurement manager con esperienza più che ventennale in diverse grandi multinazionali come Emerson, General Electric e ABB, laureato in Statistica a Padova;
- **Andrea Francescotto - UK**, neolaureato in Business&Finance presso la CASS Business School di Londra, alla fine di un percorso di studi avvenuto per gran parte in UK;
- **Fabio Distaso - Spagna**, executive manager in una corporation finanziaria con quasi 20 anni d'esperienza maturata in grandi aziende come IBM e Accenture, laureato a Milano;
- **Giovanni Curtino - Spagna**, quality manager presso Worldline con un'esperienza internazionale di circa 10 anni maturata in grandi aziende e in diverse nazioni europee;
- **Edoardo Rubbiani - Emirati Arabi**, senior engineering and innovation director presso Procter & Gamble, all'estero da oltre 22 anni, ingegnere laureato in Italia;
- **Antonello Aquino - UK**, executive manager presso Moody's Investors Service con esperienza quasi ventennale a Londra, una laurea ottenuta presso l'Università Bocconi di Milano e un MBA presso HEC-Paris e LBS-Londra.
- **Mario Aquino - Singapore**, CEO di FutureLabsVentures, con esperienza maturata in grandi aziende con ruoli di rilievo tra cui Managing Partner di McKinsey Ventures Asia-Pacific, laureato alla Bocconi di Milano e con un MBA presso la Chicago Booth, esperienza internazionale di oltre 25 anni trascorsi tra Europa/USA/Asia.
- **Niccolò Starace - Francia**, Presidente e AD Lindt & Sprüngli, con ventennale esperienza maturata in diverse aziende tra Gran Bretagna, Germania, Ucraina e Russia.

### I risultati dell'intervista

I nostri intervistati hanno dichiarato di aver lasciato l'Italia principalmente per poter avere nuove esperienze, sia professionali che, più in generale, "di vita", per poter allargare gli orizzonti e anche per cogliere quelle opportunità professionali che nel nostro Paese parevano non arrivare o per lo meno non essere egualmente attrattive. Molto interessanti i dati emersi: permettetemi di utilizzare qualche grafico (*che potete trovare qui a destra*) per riassumere le risposte ad alcune delle domande.

### Condizioni economiche

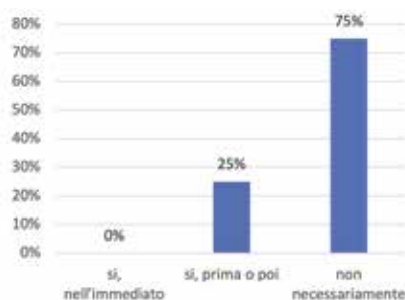
Sulla base dei commenti ricevuti, si evince molto chiaramente che la percezione di chi ha lasciato l'Italia è che rimanendo nel proprio Paese non avrebbe avuto le stesse opportunità di carriera, né soprattutto lo stesso trattamento economico. È interessante notare come questo commento non si applichi solo a chi oggi risiede nei Paesi considerati "ricchi" come UK, Svizzera o Emirati Arabi (che presentano un'innegabile **media salariale più alta**), ma anche agli altri che a fronte di un gap retributivo forse più basso possono però trarre vantaggio da una **pressione fiscale (e un costo della vita) notevolmente inferiore** a quella italiana.

La maggior parte di loro, infatti, ha citato proprio le condizioni economiche tra i principali motivi per cui non rientrerebbe, e di conseguenza tra i principali incentivi che l'Italia dovrebbe usare per attrarre i propri talenti. C'è chi ha esplicitamente citato come **l'attuale normativa che prevede agevolazioni fiscali (temporanee) per il "rientro dei cervelli" non sia ritenuta sufficiente** a bilanciare la disparità salariale.

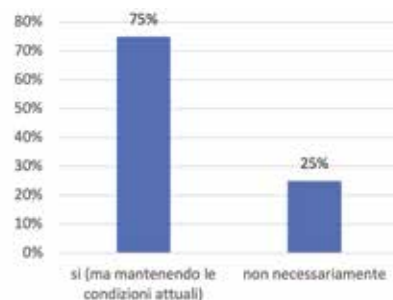
### Modello italiano "vecchio", chiuso e poco aperto alla meritocrazia

Altra riflessione importante riguarda il fatto che la maggior parte de-

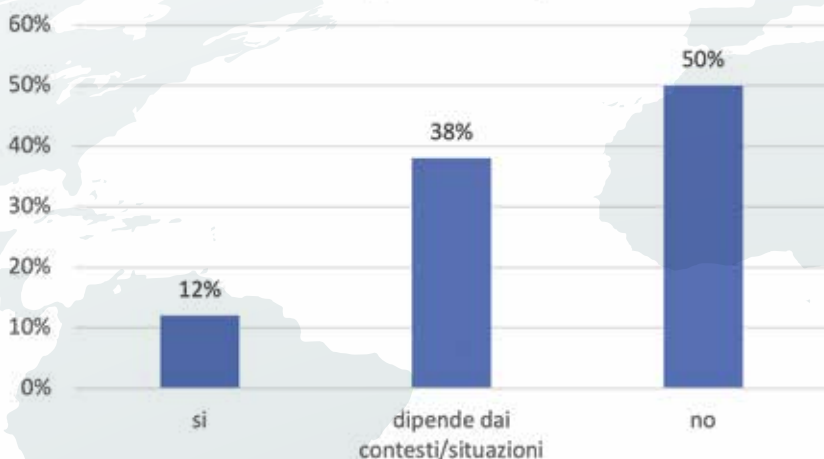
Sta progettando un rientro in Italia?



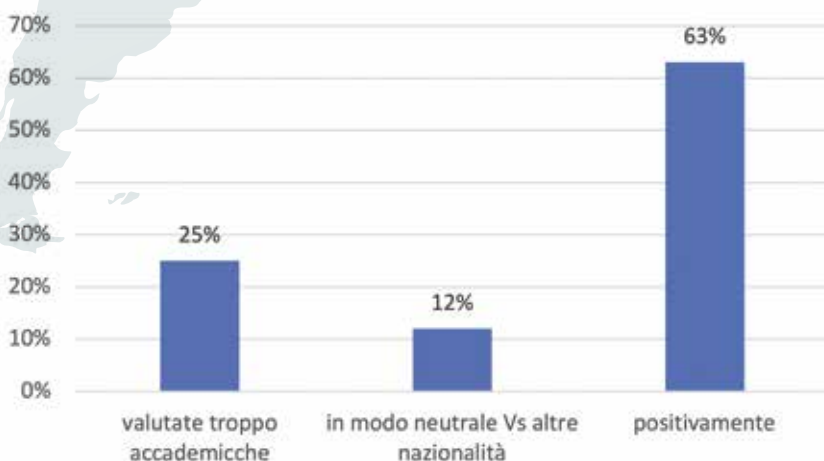
Se nel post-Covid si mantenesse la possibilità di uno Smart Working più diffuso, valuterebbe un rientro (almeno parziale) in Italia?



Ritiene che in Italia potrebbe aver accesso alle stesse opportunità e/o condizioni?



Come sono valutate secondo lei, in media, le competenze dei professionisti Italiani all'estero?





gli intervistati lamenti un modello italiano poco aperto alla formazione di esperienze/skills trasversali, alla crescita e alla formazione delle risorse e, aspetto ancor più grave, alla meritocrazia.

#### **Si investe poco sulle PERSONE.**

Sostanzialmente emerge dalle interviste come il tessuto italiano appaia spesso (soprattutto nelle piccole-medie imprese) *poco "moderno" e poco orientato a una valutazione basata sul raggiungimento di obiettivi*, caratterizzato da *crescite professionali lente*, da un'*eccessiva burocrazia* e una *scarso maturità digitale* (cosa che forse finalmente ora sta un po' cambiando...), lasciando poco spazio alle nuove proposte e alle persone che in qualche modo vorrebbero portare innovazione e crescere nell'organizzazione aziendale.

Il contesto professionale italiano inoltre appare chiuso, difficilmente incline a strategie e approcci globali; ovvero per potersi creare un'esperienza di carattere più internazionale, necessaria per aprire la mente e gli orizzonti di un leader, sembra sia quasi obbligato un trasferimento più o meno prolungato all'estero.

#### **Contesto socio-politico**

In ultima analisi, emerge una critica mossa da parecchi intervistati, volta al contesto socio-culturale e politico: viene infatti percepita *un'eccessiva instabilità politica italiana*, che non consente un livello di confidenza adeguato per fare programmi a medio-lungo termine, ma soprattutto non c'è fiducia nella classe politica in generale, nel fatto che metta il bene dei cittadini e dei lavoratori al centro dei propri obiettivi.

Una classe politica più coesa, infatti, potrebbe forse focalizzarsi meglio sul *problema dell'eccessiva pressione fiscale*, sia per le aziende che per i lavoratori, imputata da molti come uno degli scogli più grossi

Una classe politica più coesa, infatti, potrebbe forse focalizzarsi meglio sul problema dell'eccessiva pressione fiscale, sia per le aziende che per i lavoratori, imputata da molti come uno degli scogli più grossi che l'Italia deve superare per essere più attrattiva...

che l'Italia deve superare per essere più attrattiva, da un lato verso i propri talenti e dall'altro verso possibili investitori e aziende multinazionali.

#### **Aspetti positivi dell'Italia**

Pur essendo emersi molti aspetti indubbiamente non lusinghieri verso il nostro Belpaese, è altresì vero che tra le righe, se si interpretano bene i dati e i commenti raccolti, in realtà si percepisce un'apertura... guardiamo per esempio, tramite il grafico, come cambierebbe la volontà di valutare un rientro in Italia (per lo meno parziale) se ci fosse la possibilità di un utilizzo più "massiccio" dello Smart Working...

Questo dato trova conferma nel fatto che diversi intervistati riconoscano all'Italia una *migliore qualità della vita*.

È inoltre convinzione comune a quasi tutti che le competenze italiane siano di grande valore e infatti ben considerate anche all'estero: se da un lato quindi la formazione scolastica sembra spesso un po' troppo accademica e poco "pratica", dall'altro i professionisti italiani uniscono a un *livello medio più alto di cultura generale* una spiccata *propensione a pensare "fuori dagli schemi"*, sempre volti alla ricerca di soluzioni anche in condizioni non-standard, una *grande creatività e spirito d'iniziativa* e un *maggior livello di determinazione e "impegno"*.

#### **Riflessioni ...**

Mi permetto a questo punto di condividere anche alcune riflessioni personali, basate sulla mia personale *esperienza di italiana all'estero, durata per 8 anni*. Devo ammettere di rispecchiarmi nella maggior

parte dei commenti raccolti. La mia scelta di andare all'estero infatti è avvenuta dopo un'attenta valutazione di altre opportunità logisticamente più vicine, in cui però percepivo spesso una realtà più chiusa, e ancora un po' prevenuta verso quella che all'epoca era una "giovane ingegnere donna".

La stessa percezione non c'è stata quando mi sono interfacciata con contesti più internazionali e più "moderni", che si sono infatti poi rivelati aperti allo sviluppo delle risorse e alle nuove proposte di chiunque avesse la voglia, la capacità e il coraggio di farne, confermando anche il fatto che gli italiani all'estero godano spesso di una stima maggiore di quella in cui noi stessi crediamo.

Non è assolutamente mia intenzione generalizzare; spero solo che questa mia piccola "provocazione" possa unirsi ai preziosi feedback dei nostri intervistati, incentivare qualche riflessione in merito... e magari portare qualche buona idea a qualcuno, atta ad aiutare l'Italia a trattenerne i propri talenti e a permettere alle persone di poter crescere professionalmente senza doversi necessariamente allontanare!

Interpretando ancora una volta il grafico inerente alla volontà di rientrare, infatti, io credo che nella maggior parte dei casi (me compresa mentre ero all'estero) gli italiani sentano la mancanza di quella qualità della vita (o semplicemente "atmosfera italiana") che spesso resta ineguagliabile, e che mai come in quest'estate, fatta di trionfi sportivi e di vacanze italiane, abbiamo tanto allegramente riassaporato un po'!



# Lavorare all'estero, senza pensieri

*Federmanager presenta il nuovo servizio "Foreign executive desk", dedicato ai manager che hanno lavorato, lavorano o stanno iniziando una nuova esperienza all'estero*

**Mario Cardoni**

Direttore Generale Federmanager

**L**a globalizzazione apre sempre più le opportunità di lavoro fuori dai confini nazionali e aumenta il bisogno di conoscere le implicazioni contrattuali, previdenziali, fiscali e di welfare. Per queste ragioni Federmanager ha organizzato tre Webinar, con oltre 500 presenze per ogni incontro, e un **Foreign executive desk** per rispondere alle problematiche specifiche degli associati. Si è trattato di un focus su una di-

mensione del lavoro in crescita e in grande evoluzione, sulla quale c'è scarsa conoscenza, sostenuta da una normativa complessa e farraginosa, ma che indubbiamente coinvolge una parte sempre più numerosa della nostra categoria. Ciò che normalmente accade quando ci si trova a lavorare in un Paese straniero, è che si finisce per affidarsi all'azienda per le questioni attinenti alla costituzione e alla gestione di questa nuova esperienza

di lavoro. Meglio sarebbe, per il manager, poter contare sulla sua associazione di rappresentanza, come Federmanager, che ti assiste nel migliore dei modi, aiutandoti nella difficile interpretazione degli effetti sul piano previdenziale – soprattutto – e gli altri che ne conseguono. Durante questi eventi online abbiamo presentato il servizio **Foreign executive desk**, lo sportello Federmanager a disposizione dei manager che lavorano o hanno lavorato

FEDERMANAGER

## PROGETTO EMPOWERMENT

Webinar  
**IL MANAGER E  
 IL LAVORO ALL'ESTERO**  
 ASPETTI CONTRATTUALI,  
 PREVIDENZIALI E FISCALI

all'estero, attraverso il quale i nostri esperti forniscono consulenza **contrattuale**, anche in lingua inglese, **previdenziale** e **fiscale**.

Tra le prime questioni affrontate ci sono quelle relative alla **residenza fiscale**, iscrizione all'Aire e valutazione del posizionamento del centro di interessi vitali. Abbiamo preso in considerazione non solo la disciplina italiana (art. 2 Tuir), ma anche la normativa internazionale redatta su mod. Ocse, citando casi pratici della giurisprudenza in cui, nonostante la residenza formale all'estero, **il fisco italiano ha preteso le imposte anche nel nostro Paese**.

Abbiamo quindi affrontato i problemi di applicazione della normativa delle **convenzioni di sicurezza sociale**: sono stati individuati casi in cui i datori di lavoro spesso applicano erroneamente le retribuzioni convenzionali anche a livello

previdenziale con futuri danni sulla pensione; quindi, la regola di base riguarda il lavoro in Europa, dove **bisogna applicare sempre le retribuzioni effettive se si viene assoggettati a previdenza italiana**.

Abbiamo chiarito anche le regole del **passaggio di residenza fiscale**: abbiamo infatti preso in esame il punto cruciale del calcolo dei 183 giorni, utile sia per la residenza fiscale nel singolo anno d'imposta sia per la applicabilità o meno delle retribuzioni convenzionali a livello fiscale. Infine, spiegato per bene il concetto di **trasferta, trasferimento e distacco**, sul piano contrattuale, previdenziale e fiscale, dando evidenza degli apparenti vantaggi per quello che concerne la futura pensione e l'uso spesso errato dell'esenzione delle indennità di trasferta e trasferimento.

Uno specifico approfondimento è stato dedicato al tema del **bonus**

**degli impatriati**, offrendo una rappresentazione articolata della complessità della evoluzione della normativa dal 2010 a oggi, che tenesse conto delle importanti modifiche apportate dal decreto Crescita del 2019 che conduce a **uno sconto dell'imponibile fiscale fino al 90% per 10 anni consecutivi** per chi si trasferisce fiscalmente in Italia dopo almeno 2 anni all'estero.

Molta attenzione abbiamo rivolto alla prassi dell'Agenzia delle Entrate, come nel caso di chi rientra da un distacco e spesso potrebbe non avere diritto al bonus, o anche alla nuova proroga quinquennale del bonus disposta per chi è rientrato entro aprile 2019.

Per un manager già oltreconfine, per chi sta per trasferirsi in un altro Paese oppure intende far rientro in Italia, il nostro servizio **Foreign executive desk** può fare la differenza. ■



Per richiedere assistenza, basta scrivere a [centrodiascolto@federmanager.it](mailto:centrodiascolto@federmanager.it) o contattare il numero **06/44070700**.



Per rivedere le videoclip dei tre webinar <https://www.federmanager.it/lavorare-allestero-senza-pensieri/>



## GOVERNANCE

# La buona governance cresce nel post pandemia

*Il percorso del Forum della Meritocrazia tra le aziende virtuose ha portato alla rielaborazione dei principi della governance meritocratica. Il 1° luglio scorso l'evento in collaborazione con ELITE*



**Maria Cristina Origlia**

Presidente Forum della Meritocrazia  
e giornalista socio-economica



**Silvia Stefani**

Consigliere Forum della Meritocrazia,  
Amministratore Indipendente

**Q**ualcosa si muove nella governance delle aziende italiane, quotate e non quotate. Un'accelerazione verso l'attenzione alla trasparenza, alla sostanza e alla strategia. Diversi studi lo confermano: quelli delle istituzioni ufficiali (quali il Comitato per la Corporate Governance o la Consob), dei centri di ricerca delle università (ad esempio il Corporate Governance Lab della SDA Bocconi), delle società di consulenza e degli esperti che monitorano annualmente diversi aspetti del funzionamento dei Consigli di Amministrazione.

Dall'inizio della crisi pandemica, il Forum della Meritocrazia, con il gruppo di lavoro **Meritocrazia e CdA**, ha condotto un viaggio attraverso la buona governance, alla ricerca di storie di merito, con l'obiettivo di identificarne i temi comuni, le motivazioni, le soluzioni che hanno consentito alle aziende di affrontare con maggiore lucidità le sfide della crisi.

Per quanto riguarda le società quotate e le società di maggiore dimensione, **la spinta verso una governance sempre più matura** è venuta anche da un aumento di

Aumentano le imprese non quotate virtuose, che vedono nella gestione manageriale fondata sul merito la via per la trasformazione e la crescita

o di autoregolamentazione delle quotate.

Il lavoro ha portato a declinare, su questa base, 5 principi di meritocrazia nella governance aziendale.

**Il Consiglio di Amministrazione ha un ruolo importante nel promuovere la cultura della meritocrazia in azienda, partendo dalle modalità di funzionamento dell'organo stesso e proponendosi come agente di miglioramento e innovazione, attraverso la valorizzazione del capitale umano e la ricerca delle competenze tecniche e attitudinali necessarie per il successo sostenibile.**

L'evento conclusivo si è tenuto il 1° luglio scorso, in modalità webinar, in collaborazione con ELITE di Borsa Italiana, ora parte di Euronext, e con il contributo del prof. Alessandro Minichilli, Direttore del Corporate Governance Lab della SDA Bocconi – e la partecipazione di Marta Testi, Amministratore Delegato di ELITE SpA – Francesco Pandolfi, Amministratore Delegato di Lenet Group – e Andrea Macchione, Amministratore Delegato di Polo del Gusto.

**L'analisi comparata dei risultati della survey di governance di ELITE con i dati del Corporate Governance Lab di SDA Bocconi** evidenzia il trend di miglioramento

di rilevanza strategica nel medio periodo, e hanno anche portato l'attenzione sulle organizzazioni interne e sulle competenze necessarie. Inoltre, la pubblicazione in Italia del *Codice di Corporate Governance* per le società quotate nel gennaio 2020 è stato a sua volta lo stimolo per un ripensamento della governance aziendale.

Il tessuto economico italiano è però costituito da un grande numero di **attività imprenditoriali e familiari, di cui solo poche sono quotate.**

Si tratta di aziende che hanno attraversato diversi passaggi generazionali e diverse crisi economiche. Le sintesi di best practice sulla governance non sono mancate alle aziende non quotate (ad esempio, AIDAF ha pubblicato i *"Principi per il governo delle società non quotate a controllo familiare: codice di auto-disciplina"*; Nedcommunity e AIDC hanno pubblicato *"Governance e Amministratori di PMI S.p.A. non quotate: spunti e riflessioni"*; ELITE ha pubblicato il *"Framework per il governo societario"*), ma si tratta di riferimenti non obbligatori e non monitorati: non si sa in quale misura e modalità tali pratiche siano seguite. Di fatto, molte aziende hanno ancora una gestione tradizionale, spesso autoreferenziale e chiusa in sé stessa. Aumentano però le imprese non quotate virtuose, che vedono nella gestione manageriale fondata sul merito la via per la trasformazione e la crescita.

L'analisi del Forum della Meritocrazia, dando particolare attenzione alle società non quotate, ha messo in evidenza gli aspetti più sostanziali della buona governance, scollegati dagli obblighi normativi

la spinta verso una governance sempre più matura è venuta anche da un aumento di regolamentazione e indicazioni di best practice

regolamentazione e indicazioni di best practice. A titolo esemplificativo citiamo il fatto che, in coordinamento e in esecuzione delle iniziative europee, sono state introdotte anche in Italia norme relative alla reportistica non finanziaria che hanno stimolato le aziende a comunicare in modo più strutturato temi

SOSTENIBILITÀ

COMPETENZE

INNOVAZIONE

CRESCITA

INCLUSIONE

**RIDEFINIZIONE  
DEI PRINCIPI  
DELLA GOVERNANCE  
MERITOCRATICA**



comune alle non quotate, che prestano sempre maggiore attenzione alle competenze e alla diversità. Per sua natura, ELITE rappresenta un campione di società più dinamiche e più attente alla buona governance in vista di un avvicinamento al mercato dei capitali. Marta Testi ha sottolineato come le aziende di ELITE abbiano cercato nuove competenze esterne per far fronte alle complessità generate dalla crisi. Le testimonianze delle due aziende, entrambe parte del network ELITE e con lunga tradizione familiare, sono state ricche di spunti, a partire dall'importanza della visione di lungo termine dell'azionista combinata con la forte attenzione alla gestione manageriale indipendente basata sulla trasparenza e competenza. I meccanismi che rendono la governance un fattore di successo sono molteplici e si traducono nella capacità di attrarre e motivare i talenti necessari per la crescita e l'in-

novazione. Rimandando al report completo sull'iniziativa\*, citiamo due aspetti distintivi.

### **Gestione del capitale umano molto inclusiva e innovativa**

Lenet Group promuove una gestione del capitale umano molto inclusiva e innovativa, basata sulla valorizzazione delle motivazioni individuali. Secondo Francesco Pandolfi, *"Le aziende hanno bisogno un livello di conoscenze e competenze tecniche del singolo molto elevate in tutto il sistema. Per trasformarle in performance è necessaria anche una forte spinta che deriva dalla motivazione. Conoscenza, competenza e motivazione insieme generano performance: quindi la misura della performance è un effetto del mix di questi tre fattori... Bisogna fare in modo che i dipendenti siano i facilitatori del business, creando le condizioni di migliore performance"*.

### **Sistematica ricerca di stimoli attraverso competenze esterne e una forte managerializzazione**

Il Polo del Gusto si distingue per la sistematica ricerca di stimoli attraverso competenze esterne indipendenti, che si affianca a una forte managerializzazione e alla "contenibilità" dei membri della famiglia (valutati per i ruoli operativi dai manager esterni). Andrea Macchione ha evidenziato: *"Nel Polo del Gusto, Riccardo Illy è l'unico rappresentante della famiglia nel Consiglio di Amministrazione, mentre gli altri amministratori sono tutti indipendenti. Anche in tutte le società del gruppo Polo del Gusto gli amministratori indipendenti sono in maggioranza... Anche nel Consiglio di Amministrazione si cercano competenze su aree specifiche, ad esempio: la gestione del rischio, la digitalizzazione, l'internazionalizzazione, la sostenibilità"*.



## I 5 PRINCIPI DELLA GOVERNANCE MERITOCRATICA

- 1 **MERITO E GOVERNANCE** – La meritocrazia parte dal vertice dell'impresa, vale a dire dall'organo di amministrazione, ed è successivamente e coerentemente diffusa a tutti i livelli organizzativi.
- 2 **NOMINA E REMUNERAZIONE CDA** – La nomina dei membri dell'organo di amministrazione è il risultato di un processo selettivo basato sulla trasparenza e su alti standard qualitativi e ha come obiettivo l'inclusione delle competenze tecniche e attitudinali richieste per la definizione del piano strategico e per il controllo dei processi di governance, in ottica di gestione etica ed efficiente e creazione di valore a lungo termine per gli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la Società. La remunerazione dei componenti degli organi sociali è adeguata e proporzionale alle responsabilità e all'impegno profuso anche per i consiglieri di amministrazione non esecutivi e per i componenti degli organi di controllo, nonché tiene in considerazione obiettivi di performance in linea con la strategia ESG della Società.
- 3 **FUNZIONAMENTO CDA** – L'organo di amministrazione si impegna a effettuare regolarmente una valutazione delle proprie performance quantitative e qualitative (facendo eventualmente ricorso a esperti esterni) e a informare gli azionisti dei risultati della valutazione. Il Presidente dell'organo di amministrazione si impegna a garantire indipendenza di giudizio nelle modalità di valutazione e a identificare eventuali azioni per promuovere la valorizzazione di talenti e competenze nell'organo di amministrazione, e la connessione tra organo di amministrazione e management.
- 4 **CAPITALE UMANO E CULTURA** – L'organo di amministrazione è consapevole degli impatti che il buon governo del capitale umano genera sulla performance e sul successo sostenibile della società e promuove una cultura aziendale capace di generare equità e coinvolgimento tra i dirigenti, i collaboratori e gli stakeholder, nel rispetto dei principi etici e di diversità, inclusione e apertura verso l'innovazione.
- 5 **POLITICHE E PRASSI AZIENDALI** – L'organo di amministrazione istituisce politiche aziendali e prassi di governo societario volte a promuovere il talento, l'impegno e i risultati ottenuti dagli individui che ne fanno parte. I processi di assunzione, le metodologie di valutazione, i piani di successione e le politiche di remunerazione sono costruiti su questi principi e coerenti con gli obiettivi ESG della Società.



\* Per consultare il materiale dell'evento

<https://forumdellameritocrazia.it/wp-content/uploads/2017/09/Merito-governance-e-crescita-Forum-della-Meritocrazia-1-07-2021-rev-2.pdf>



Per maggiori informazioni sul lavoro svolto dal Forum della Meritocrazia sul tema

<https://forumdellameritocrazia.it/attivita/meritocrazia-e-cda/>



# Manager & Politiche Attive: il binomio vincente per valorizzare un patrimonio di competenze



Chiara Tiraboschi

Giornalista e Responsabile Servizio Comunicazione e Marketing ALDAI-Federmanager

***“Mentor2Manager”, con il supporto di 4.Manager, nell’ambito del programma “Sviluppo PMI”, costituisce un’iniziativa strategica per i manager lombardi***

**L'**emergenza Coronavirus ha creato situazioni di crisi aziendali e lo sblocco dei licenziamenti collettivi sta producendo una preoccupante serie di vertenze e ridimensionamenti del personale con una considerevole perdita di capitale umano e patrimonio di competenze.

La collettività e le aziende hanno investito ingenti risorse nella formazione e nella crescita professionale dei manager e sarebbe uno sperpero rendere tali figure inattive, oppure perderle per migliori opportunità di lavoro all'estero.

Proprio per favorire il reinserimento in azienda dei manager con competenze determinanti per la ripresa, le associazioni territoriali lombarde appartenenti al sistema Federmanager hanno creato il programma

**“Mentor2Manager”**, un percorso di mentoring per supportare i manager nella consapevolezza di sé, dei propri obiettivi e nell'individuare un piano d'azione concreto finalizzato al reinserimento nel mondo del lavoro, un servizio gratuito per gli iscritti in transizione lavorativa e per i nuovi soci temporaneamente inoccupati.

Il servizio è organizzato nell'ambito del programma lombardo di Politiche Attive **“Sviluppo PMI”**, affidato alla società di servizi Arum di ALDAI-Federmanager.

I Mentor, selezionati dalla società di Executive Search Key2People, accolgono i colleghi (Mentee) e li accompagnano in un percorso che si articola in una serie di 5 – 6 incontri su un arco temporale di 3-4 mesi.



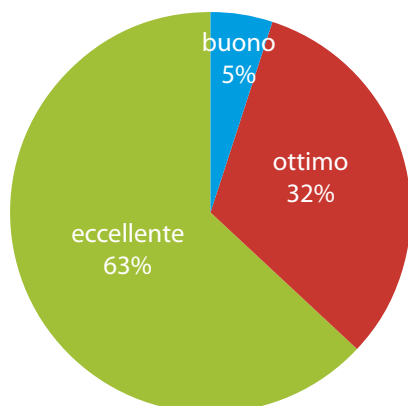
Obiettivo dell'iniziativa di solidarietà è fornire un supporto personalizzato a chi partecipa al progetto per: acquisire maggiore consapevolezza di sé e del momento di transizione, avere un confronto su tematiche specifiche relative a relazioni e comunicazione, chiarirsi le idee sul proprio futuro professionale, rifocalizzare i propri obiettivi e

individuare un piano di azione per raggiungerli.

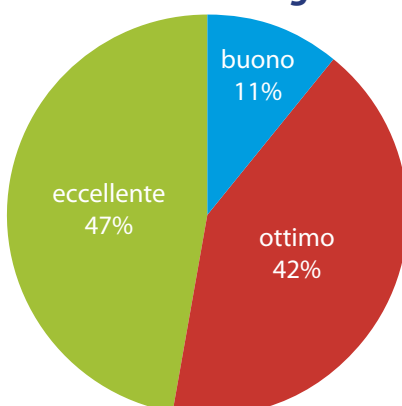
La sperimentazione del programma "Mentor2Manager" realizzata nei primi mesi 2021 con 19 percorsi completati ha confermato l'elevato livello di soddisfazione dei partecipanti con eccellente valutazione del supporto del collega Mentor e dell'utilità del servizio. ■



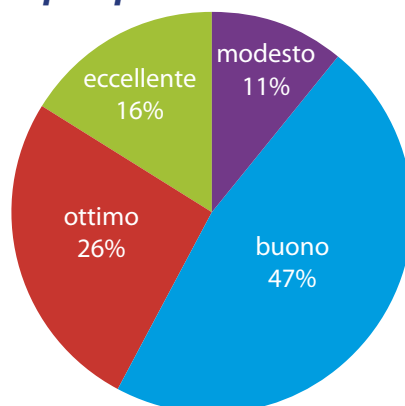
**Supporto fornito dal Mentor**



**Utilità del servizio di Mentoring**



**Impatto sulle prospettive di lavoro**



È possibile ricevere maggiori informazioni e iscriversi al programma di Politiche Attive scrivendo una mail a [info@sviluppopmi.it](mailto:info@sviluppopmi.it)





## EU Green Deal

Andrea Cassinari

Socio ALDAI-Federmanager e Group Quality & Global Regulatory Affairs Director

***Il 14 luglio la Commissione Europea ha adottato una serie di proposte per trasformare le politiche dell'UE in materia di clima, energia, trasporti e fiscalità in modo da ridurre le emissioni nette di gas a effetto serra di almeno il 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990. È fondamentale ridurre le emissioni nel prossimo decennio per fare dell'Europa il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050 e tradurre il Green Deal Europeo in una realtà concreta***

**L**e iniziative europee orientate al cambiamento del nostro stile di vita e alla trasformazione del sistema socio-economico, inevitabilmente pervasive del tessuto industriale e manageriale, ben si inquadrano in un piano molto articolato che prende il nome di European Green Deal. È una sfida importante che poggia sul cambiamento, la trasformazione, con strumenti quali ricerca e innovazione che dovranno diventare ancora più efficaci ed efficienti

nell'avvicinare l'intero sistema economico-sociale-ambientale al traguardo del futuro sostenibile.

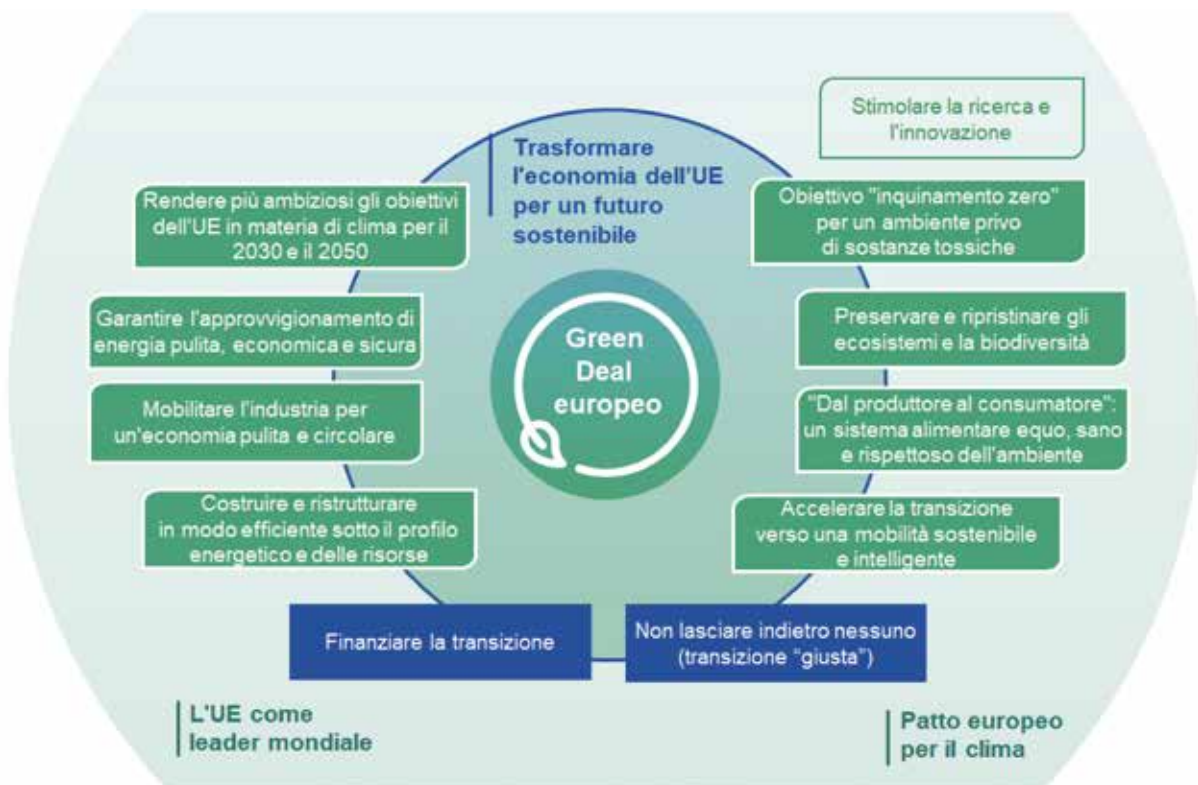
Nessun ambito organizzativo viene escluso da questa ambiziosa trasformazione che, se correttamente interpretata e attuata, potrebbe portare l'Europa a una posizione di leadership, diventando il primo continente "climate-neutral", allineandosi a obiettivi coerenti e positivi per fronteggiare la crisi climatica.

Le colonne su cui poggiare la tran-

sizione sono molteplici e sono ben rappresentate nella *figura n. 1*.

L'economia circolare rappresenta una colonna portante di cui abbiamo sentito e sentiamo parlare diffusamente.

I prodotti sono da considerare nel loro intero ciclo di vita, con logiche di progettazione e di collaborazione di filiera che tengano conto di quando, dopo l'uso del prodotto, ci si posiziona a livello di rifiuto creando, ovvero assegnando, un nuovo

**Figura 1 - Il Green Deal europeo**

Fonte: Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle regioni - Il Green Deal europeo

valore per l'intera rete di Supply Chain coinvolta.

Abbandonare l'economia lineare è un esercizio complesso, una sfida culturale e organizzativa che parte da una visione manageriale ampia, diffusa e che richiede sì delle competenze specifiche, ma che devono essere affiancate a quanto di nuova concezione.

Non si tratta di sostituire una materia prima con un'altra, né di confrontare un prodotto con uno alternativo già disponibile sul mercato. Nemmeno è significativo in un contesto molto limitato, effettuare stime in ottica di impronta ambientale. *Carbon footprint*, *water footprint* o qualsivoglia altro eco-indicatore per confrontare prodotti avulsi dal reale contesto di utilizzo con approcci incompleti di LCA (*Life Cycle Assessment*) possono portare a valutazioni fuorvianti, a volte errate.

Molte volte ci si trova di fronte a casi di *greenwashing*.

In realtà si tratterebbe di ripensare il progresso come The Ellen MacArthur Foundation promuove nelle sue iniziative.

Dal rapporto Brundtland "Our common future" del 1987 a oggi, le tendenze in ottica di sostenibilità si sono declinate con difficoltà e lentezza esecutiva, pur concordando tutti nell'assegnare al tema estrema rilevanza.

Si utilizzano acronimi quali ESG, 3P, si sviluppano rating indicizzati specifici sulle capacità di una data società di essere climalterante o meno, di promuovere e sostenere la parità di genere, di essere più sostenibili. Si affiancano ed emergono certificazioni di sistema o di prodotto "sostenibili" oppure claim "nome del composto chimico free"; "animal free" e così via.

I prodotti sono da considerare nel loro intero ciclo di vita, con logiche di progettazione e di collaborazione di filiera che tengano conto di quando, dopo l'uso del prodotto, ci si posiziona a livello di rifiuto creando, ovvero assegnando, un nuovo valore per l'intera rete di Supply Chain coinvolta

Figura 2 - Tendenze sostenibili



Sono già numerosi gli standard riconosciuti a livello internazionale ISO o da altri enti spendibili nella ampia galassia della sostenibilità. A mio modo di vedere, bisognerebbe concentrare gli sforzi sulla costruzione di un dialogo di filiera che coinvolga ogni attore, leggasi "stakeholder", con pieno coinvolgimento dello stesso in obiettivi misurabili e oggetto di monitoraggio con opportuna periodicità (figura n. 2).

Metodi e unità di misura definite e riconosciute, capaci di muoversi ed essere applicabili nella Global Supply Chain. È uno scenario molto articolato, ma è la realtà dell'attuale tessuto industriale e relazionale che può e deve affrontare la sfida. Per progettare il cambiamento o la transizione verso scenari a maggiore sostenibilità, ogni settore ha un proprio cammino da percorrere.

Dalla *Chemical Strategy* per la sostenibilità verso un ambiente libero da composti tossici, alla filiera alimentare con "farm to fork". Un'energia rinnovabile, pulita ed efficiente che coniughi una mobilità "smart".

I percorsi si incrociano e si rende necessario elevare le competenze e condividere le esperienze affinché possano diventare nuovi modelli per altri, abbiamo bisogno di accelerare sulla creazione di un nuovo modo di fare sistema. Cultura mirata e conoscenza specifica del settore, unitamente alla capacità di fare squadra con i partner, diventano leve per compiere questo sforzo e realizzare nuovi percorsi ambiziosi. Gli SDG (*Sustainable Development Goals*) delle Nazioni Unite già indicano alcune direzioni degne di nota e che devono entrare sempre più nel nostro quotidiano.

Lo scenario in cui ci troviamo presenta evidenti difficoltà sul piano

geopolitico e un coinvolgimento in chiave di Global Supply Chain sarà oltremodo più complesso e dovrà essere approcciato con opportune analisi del rischio. L'equilibrio nei modelli organizzativi aziendali dovrà articolarsi tra local e global e una forte presenza in chiave di Regulatory Affairs a fronte della velocità e produttività europea, e di alcuni stati membri, nel produrre atti legislativi che ben si inquadrano nella visione dell'**European Green Deal**.

Si dovrà pertanto orientare il dialogo verso chiari obiettivi e uno schema organizzativo in modo tale da rendere operativi "distretti" di collaborazione tra i portatori di interesse a economia circolare.

Le figure chiave, capaci per cultura di innescare e concretizzare l'intera visione progettuale e darne continuità, saranno oltremodo aperte alla costruzione e consolidamento di risultati gestionali e organizzativi in situazioni a elevata complessità. Le peculiarità manageriali di tali profili, aperti alla visione multidisciplinare e abili negoziatori in scenari interni ed esterni alla singola realtà aziendale, saranno indispensabili ora e nel futuro prossimo per tessere la tela della transizione verso valori orientati al Green Deal Europeo e adattare il DNA aziendale in nuovi e sfidanti contesti relazionali. ■

Lo scenario in cui ci troviamo presenta evidenti difficoltà sul piano geo-politico e un coinvolgimento in chiave di Global Supply Chain sarà oltremodo più complesso e dovrà essere approcciato con opportune analisi del rischio





# 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](mailto:odontobi@odontobi.it) - [www.odontobi.it](http://www.odontobi.it)

Struttura a convenzione diretta con  
tutti gli associati FASI Nord Italia





# Manutenzione predittiva

*Impianti affidabili per affrontare le sfide della competizione globale*

Cesare G. Viganò

Socio ALDAI-Federmanager - [cgv.srls@gmail.com](mailto:cgv.srls@gmail.com)

**I**l futuro dell'industria è fatto di macchine in grado di prevedere i guasti, chiedere aiuto e guidare le maestranze alla risoluzione del problema, prevenendo fermi di produzione, problemi di qualità ed effetti collaterali. La pratica della **manutenzione predittiva** è la **chiave** per questo futuro ed è un'opportunità **irrinunciabile**. Certamente per le imprese manifatturiere, utilizzatrici delle macchine industriali e forse ancora di più per chi quelle macchine industriali le produce.

Non stupisce, in questo contesto, che il mercato della manutenzione predittiva sia in crescita verticale, con proiezioni di **12,3 miliardi di dollari entro il 2025**, con un tasso composto di crescita annuo (CAGR) del **25,2%**.

Ai primordi del processo di manutenzione c'è la **manutenzione reattiva**, ovvero il processo che consente di riparare le macchine e gli impianti quando si rompono. È però ben noto che i guasti provocano moltissimi danni alla produzione. Fermi non programmati, effetti

collaterali, sprechi di materia prima e problemi di qualità.

Per questo sono nate le pratiche di **manutenzione preventiva** su base **statistica**, messe in atto attraverso la sostituzione periodica degli elementi critici che hanno durata di esercizio nota, allo scopo di prevenire i guasti, programmando i fermi di produzione.

La pratica della **manutenzione predittiva** si basa sul monitoraggio dei parametri fisici che caratterizzano il funzionamento di macchine e impianti allo scopo di identificare i



rischi imminenti e quindi i guasti, **prima che si verifichino.**

L'obiettivo è quello di massimizzare l'OEE, (Overall Equipment Effectiveness), un indice sempre più "popolare" che molti considerano **fondamentale** non solo per gli impianti, ma per la valutazione della **competitività** dell'impresa **nel suo complesso.**

La pratica della **manutenzione predittiva non è nuova.** Se ne fanno risalire le origini al brevetto del metodo **"shock pulse"**, del 1969. Il primo metodo che consentiva di prevedere la rottura dei cuscinetti a sfera monitorando l'insorgenza di vibrazioni ultrasoniche.

Da allora si sono sviluppati molti metodi che si sono applicati e si applicano prevalentemente utilizzando dei **dispositivi portatili**, mentre **la misura e l'analisi delle vibrazioni sono ancora i temi più frequenti.**

Tuttavia, **è oggi** che la manutenzione predittiva trova **la massima diffusione.** La disponibilità delle tecnologie di base **I.I.O.T. (Industrial Internet of Things)** e di **intelligenza artificiale** unita alla rilevanza che **l'affidabilità e la sostenibilità degli impianti** hanno assunto nello scenario competitivo, hanno dato un impulso sostanziale al settore, con la possibilità concreta di realizzare **sistemi di sensori permanentemente installati in campo.**

Una **scommessa tecnologica** da non sottovalutare e della quale possiamo avere un'idea facendo alcune considerazioni.

Le macchine industriali hanno **cicli di obsolescenza molto più lunghi** di quelli legati a sensori e sistemi informativi. Immaginare di sostituire tutte le macchine di un impianto con altre dotate della sensoristica necessaria non è una strada **neppure vagamente percorribile.**

Di conseguenza è chiaro che il tema prevalente è la possibilità di installare i sensori e i sistemi adeguati in contesti esistenti, le caratteristiche



dei quali non sono sempre completamente note.

Se supponiamo di rilevare i dati relativi alle vibrazioni di **un centinaio di sensori**, dovremo trasferire, conservare e analizzare circa **160 Gbyte di dati al giorno.** Questo significa circa **58 Tbyte** di dati l'anno. Considerando che cento sensori sono molto meno di quanto realmente occorre a un impianto, abbiamo un'idea del problema.

Il tema della gestione dei dati è solo uno degli aspetti da affrontare. I sensori **vanno alimentati**, devono poter essere rimossi e nuovamente installati in modo facile e sicuro, per **non ostacolare le attività di manutenzione.**

Più di ogni altra cosa, è necessario riuscire a **trasformare una grande quantità di dati astratti in poche informazioni chiare, comprensibili e concrete.**

Vale la pena cogliere e affrontare la sfida? Certamente sì.

I sistemi di monitoraggio e manutenzione predittiva si sono dimostrati **in grado di incrementare l'OEE degli impianti sui quali sono stati applicati con percentuali a due cifre. Fino al 30%.**

Il mercato offre oggi un **buon numero di soluzioni** che consentono di realizzare e applicare sistemi di manutenzione predittiva realistici e sostenibili. Per la manifattura, un tema inevitabile per guardare al futuro. Per i costruttori di macchine, un modo di stabilire e aumentare la relazione con i Clienti. **Un approccio competitivo irrinunciabile sul mercato del nuovo. La possibilità di dare nuova vita e valore alle macchine già presenti in campo.**

Tutto comincia da una **nuova consapevolezza del processo di manutenzione**, della sua importanza e degli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per fare in modo che questo processo diventi un vero vantaggio competitivo. ■



L'incontro **"Manutenzione Predittiva"** si terrà in videoconferenza Zoom



**mercoledì 20 ottobre 2021 alle ore 14:30**

L'incontro è dedicato ai colleghi del Gruppo di Lavoro del Progetto Innovazione e a tutti gli interessati. Approfondiremo l'argomento con **Angelo Duilio Tracanna, CEO di Digital Media Industries S.r.l., protagonista della manutenzione predittiva Made in Italy**

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



# Per salvare il pianeta si punta sul nucleare di nuova generazione



Alberto Costa

Componente del Gruppo Progetto Innovazione

**P**er raggiungere i traguardi di tutela dell'ambiente, di controllo del cambiamento climatico e di sviluppo sostenibile che gli Stati più consapevoli si sono posti, e per non rallentare il progresso tecnologico e industriale, l'energia nucleare è sempre più considerata e pare sempre più necessaria.

Consente infatti una produzione di base di energia, costante, praticamente priva di emissioni, adatta a vincere la sfida della neutralità carbonica. I problemi legati all'energia nucleare sono ben conosciuti, ma

in giro per il mondo si realizzano nuovi impianti.

La **fusione nucleare** presenta notevoli vantaggi non producendo scorie con lungo decadimento. Un impianto prototipo (ITER Tokamak) di dimensioni notevoli per fornire energia termica è in costruzione a Saint Paul Lez Durance, nel Sud della Francia. Nel 2020 è iniziato il montaggio della macchina, nel 2025 dovrebbe prodursi il primo plasma e nel 2035 la prima operatività.

General Fusion, una società canadese, annuncia che costruirà un

impianto dimostrativo a fusione nel Culham Campus, non lontano da Oxford nel Regno Unito.

Quando saranno raggiunte le condizioni industriali, le dimensioni e la quantità di energia prodotta richiederanno particolari attenzioni per l'inserimento in rete di questo tipo d'impianto, ma la sua messa in funzione sarà un passo avanti enorme per l'umanità.

Per quanto riguarda la **fissione nucleare**, si punta ad impianti sempre più aggiornati e controllati, con un consumo più efficace del combustibile e un riutilizzo dello stesso.

*Se siamo seri nel risolvere il cambiamento climatico, e francamente dobbiamo esserlo, la prima cosa che dobbiamo fare è mantenere operativi i reattori sicuri, ma, fatto questo, solo mantenere lo status quo non è sufficiente.*

*Abbiamo bisogno di più energia nucleare per ridurre a zero le emissioni in America e per prevenire un disastro climatico*

[Bill Gates alla CNBC, giugno 2021]

Si mira anche a una più adeguata e avanzata gestione delle scorie.

Questo tipo di impianto è ritenuto necessario per sostenere in maniera *carbon free* industrie energivore, per garantire una fornitura di energia in ogni condizione atmosferica e in ogni ora del giorno, per produrre sostanze chimiche necessarie senza l'uso di carbonio e, nei tempi morti, produrre H<sub>2</sub> a basso prezzo. Gli studi avanzati, i finanziamenti e le costruzioni stanno procedendo a ritmo sostenuto.

Stati Uniti, Canada, Cina, India, Giappone, Emirati Arabi Uniti, Sud

Africa, Russia, Ucraina ma anche vicino a noi in Europa, Francia, Regno Unito, Belgio, Finlandia, Repubblica Ceca, Slovacchia, ecc. utilizzano e investono nel nucleare. La Francia sta costruendo un EPR (*European Pressurised Water Reactor*), Flamanville 3, impianto di "terza generazione", e ha in programma di sostituire altri reattori con questa tipologia di impianto. La Francia attualmente utilizza sul proprio territorio 56 stazioni nucleari che producono il 75% di energia elettrica del Paese. La Finlandia sta installando un EPR a Olkiluoto. Inoltre

## Alcuni rendering di progetti di centrali nucleari di nuova generazione



CANDU SMR: The Original Canadian Solution. © Candu



© Terrestrial Energy

ha preso in seria considerazione la gestione dei rifiuti a fine vita del ciclo di combustibile, realizzando un deposito geologico che soddisferà le esigenze di ricovero per il materiale che sarà utilizzato nel Paese. Due unità EPR sono in costruzione nel Somerset (Regno Unito). Sono state poi esaminate tecniche all'avanguardia (di "quarta generazione"), il miglior sfruttamento del combustibile, con uso anche di combustibile riciclato, la minima produzione di rifiuti, scarse probabilità di proliferazione, sviluppando i cosiddetti **SMR (Small Modular**

### **Reactor).**

**Piccoli** significa reattori con una potenza da una decina a qualche centinaio di MW, ben lontani dai grandi impianti da 1.600 MW. Questo permette di utilizzarli anche per lavori specifici o per alimentare una griglia regionale o località remote e lontane dai grandi agglomerati industriali.

**Modulari** significa reattori che possono essere costruiti in una fabbrica e le loro parti possono essere trasportate preassemblate sul posto, con notevoli vantaggi di costo, precisione, standardizzazione, ripe-

titività e con un numero minore di componenti rispetto agli impianti tradizionali.

Sono innovazioni che non si possono ignorare, la progettazione e la realizzazione di prototipi sono in fase avanzata, tanto da considerare possibile la costruzione di impianti commerciali per la fine del decennio 2020. La International Atomic Energy Agency stima che ci possa-



Carem25

© Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), Argentina





Artist's rendering of Moltex Energy at the New Brunswick Power Point Lepreau site. © Moltex Energy

no essere nel 2030 circa 100 SMR operativi al mondo.

Varie tecnologie e differenti sistemi di funzionamento sono in sperimentazione. Ogni filiera richiede una supply chain robusta, affidabile e ben organizzata per i materiali, i componenti, i servizi, il combustibile.

Negli Stati Uniti il sistema più semplice consiste in una semplificazione

Varie tecnologie e differenti sistemi di funzionamento sono in sperimentazione. Ogni filiera richiede una supply chain robusta, affidabile e ben organizzata...

ne e riduzione dimensionale del PWR (*Pressurized Water Reactor*). La NRC (*Nuclear Regulatory Commission*) è vicina all'approvazione del reattore della NuScale.

Numerose società sono in contatto con la NRC per l'esame di progetti avanzati. Uno di questi propone il raffreddamento con metalli liquidi (in particolare sodio). Le società TerraPower e GE-Hitachi hanno iniziato la costruzione di un prototipo, denominato appunto Natrium™.

Il TWR® (*Traveling Wave Reactor*) è un reattore veloce raffreddato a sodio che usa uranio impoverito, materiale attualmente disponibile in grande quantità. Semplificherà il ciclo del combustibile riducendo la necessità di estrazione di uranio. Il risparmio sarà notevole, la sicurezza aumentata, saranno ridotti gli esasti da trattare. Un altro progetto propone il raffreddamento con sali fusi che possono anche contenere il combustibile. Si tratta di un reattore a basso costo che può operare in sicurezza a elevate

temperature. L'energia nucleare può fornire, in alternativa all'energia elettrica, calore di processo e alimentare serbatoi di calore connessi. General Atomics e X-energy propongono un reattore veloce raffreddato a gas (elio).

In Canada il Governo ha promosso il *Canada's SMR Action Plan*. Il Candu Owners Group si è aggiudicato fondi per sviluppare uno *Stable Salt Reactor – Wasteburner*, mediante un processo che permette di riciclare il combustibile nucleare usato da reattori CANDU (attualmente 19 in funzione in Canada).

Sono stati proposti dalla Westinghouse anche Micro Reattori (*very Small Modular Reactor*): da 1 a 20 MW di energia termica. Trasportabili addirittura su camion o su un grosso aereo da trasporto, possono essere usati in zone impervie o isolate, o come fonte energetica di emergenza. Possono essere rapidamente smontati e trasportati ad altra destinazione. Realizzazione possibile intorno al 2025. ■



# A cena insieme a parlare di Tutoring...

*MyExecutive Tutoring – un percorso personalizzato dedicato ai soci ALDAI che desiderano acquisire maggiore consapevolezza di sé, chiarirsi le idee sul futuro professionale e rifocalizzare le proprie scelte – il tutto raccontato da chi l'ha sperimentato*

Elena Toffetti e Alessandro Gatteschi

Executive Tutor ALDAI

**U**na bella serata, interessante e costruttiva a disquisire dei temi Tutoring più ricorrenti: comunicazione e relazioni professionali con capi, colleghi e collaboratori, competenze, cosa fare della propria carriera e anche della complessità della ricerca di un nuovo lavoro. Un momento per raccogliere i commenti e le emozioni dei colleghi che hanno fatto il percorso con noi, Executive Tutor ALDAI.

*(I racconti e i commenti sono reali; setting e nomi sono di fantasia a tutela della privacy)*

***“Benvenuti a tutti, chi desidera iniziare a raccontare la sua esperienza?”***

*“Io, io...” Mattia prende la parola, preso dall'entusiasmo e quasi non riuscendo a trattenersi...*

## MATTIA

### **Raccontaci cosa ti ha portato a rivolgerti al servizio MyExecutive Tutoring**

Ero appena passato da una grande multinazionale a un'azienda padronale e l'impatto con la nuova realtà è stato molto stressante, mi trovavo di fronte a problematiche e situazioni completamente diverse. Cercavo un aiuto per lavorare su qualche tratto del mio carattere e sentirmi a mio agio nel ruolo, gestire al meglio la comunicazione e il rapporto con l'autorità in un contesto così differente.

### **E com'è andata?**

Insieme alla mia Tutor, siamo andati in profondità sulle competenze soft e mi sento di aver fatto i passi giusti. Ora sto bene, anche se sono consapevole che il risultato raggiunto con il percorso comunque non rappresenta la fine ma bensì l'inizio di un approccio nuovo.

### **Cosa hai scoperto di nuovo di te stesso?**

Essere consapevole di potermi prendere del tempo per riflettere e analizzare i problemi ed essere meno impulsivo, pur non inficiando la trasparenza. Anche una maggiore attenzione alle prospettive altrui, per aiutare a percepire e diffondere maggiore empatia, con cui smussare ostacoli comunicativi. Mi accorgo anche che sono meno arrabbiato con il mondo.

### **Cosa ti sei portato a casa dal percorso?**

Mi sono sentito molto più leggero e meno solo. È un sollievo avere un compagno di viaggio. Troppe volte nella professione ti senti travolto dalla quotidianità, continui a lavorare a testa bassa, dimenticandoti delle tue fragilità. Il Tutor ti aiuta a conoscerti meglio e ad ampliare gli orizzonti su obiettivi e approcci diversi; sta poi a te scegliere la strada che è più consona alle tue esigenze.

## TOMMASO

### ***E tu Tommaso, cosa ci racconti?***

Quando ho intrapreso il mio percorso di Tutoring avevo da poco terminato, in modo traumatico, un'esperienza lavorativa in un'azienda di medie dimensioni. Ero alla ricerca di una nuova occupazione e mi rendevo conto di non avere un network di conoscenze su cui fare leva. La mia indole mi aveva portato nel tempo a dare preferenza alla costruzione di legami forti, privilegiando lo scambio e il confronto profondo di idee e la condivisione di esperienze di vita vissuta. Tale preferenza si è trasformata in un limite, inducendomi a percepire le relazioni "leggere" come futili.

### ***Che impatto aveva questo limite sulla tua vita professionale?***

Mi faceva sentire solo e un po' isolato.

### ***E cosa hai messo in atto per superare questo ostacolo?***

Insieme al mio Tutor ho definito le caratteristiche di un "Tommaso 4.0", un Tommaso al quale amici, conoscenti e colleghi si sarebbero potuti rivolgere con piacere per "interazioni" di qualsiasi genere. Durante il percorso ho lavorato intensamente cercando di rompere il dualismo che avevo creato tra relazione debole/leggera e relazione forte, sperimentando nuovi approcci nella gestione delle relazioni con colleghi e conoscenti.

### ***Quali nuove qualità hai scoperto in te?***

Ho scoperto di saper mettere piacevolezza e sorriso nelle relazioni quotidiane non solo con colleghi, ma anche con "semplici" conoscenti. Queste relazioni, se ben coltivate, possono trasformarsi in sintonia professionale e magari anche in nuove amicizie.

### ***Qual è stato secondo te il più importante traguardo raggiunto?***

Essere riuscito a dare identità e utilità alle relazioni deboli e avere cominciato a tessere e potenziare una rete sempre più ampia di conoscenze.

**Executive Tutor:** Grazie a tutti di aver raccontato le vostre storie, condividendo sia le "fatiche" che le grandi soddisfazioni per aver raggiunto una maggiore consapevolezza delle vostre risorse che vi sono servite per conseguire gli obiettivi definiti all'inizio del percorso.

**Tutoree:** grazie a voi per l'ottima cena, ma soprattutto per l'energia, la professionalità e il profondo rispetto con cui ci avete accompagnato in questi stimolanti percorsi trasformativi.

## VALERIA

### ***E tu Valeria, cosa ti aspettavi da MyExecutive Tutoring?***

Mi aspettavo di trovare diverse chiavi di lettura sulle relazioni nel mondo aziendale, di confrontarmi su temi relativi a dinamiche e comportamenti professionali e anche di affrontare il timore di non vedere riconosciuto il mio valore. Quindi direi aspettative piuttosto sfidanti.

### ***Le hai trovate?***

Direi proprio di sì. Ci siamo focalizzate sulla consapevolezza dei miei automatismi, anche per spostare il centro da me stessa alla relazione con l'altra persona. Lavorando sodo con la mia Tutor, proprio per riuscire a comunicare nel miglior modo ottenendo i risultati, ho capito che dovevo dirottare l'attenzione dalla pura performance alla relazione, facendo maggiore leva sulle soft skill. Un percorso impegnativo ma con risultati molto soddisfacenti.

### ***Cosa hai fatto che ti ha sorpreso in positivo durante l'intervento?***

Riuscire a rileggere i miei comportamenti e le reazioni altrui e a trovare la via per cambiare approccio. Il confronto continuo con la Tutor mi ha aiutato anche a riflettere e ad apprezzare gli esiti dei miei sforzi e le "piccole conquiste" sul campo.

### ***Quali sono state le caratteristiche per te più importanti del percorso?***

Avere una persona che: mi ascoltava e mi aiutava a dare una diversa lettura di quello che vivevo e a definire il cosa cambiare e come; mi seguiva nei passaggi in cui "testavo" le mie scoperte e mettevo in essere diversi comportamenti e, non da ultimo, mi incoraggiava e mi dava fiducia.

*E se dovessimo fare una sintesi con poche parole chiave?*

***Fiducia, chiarezza di obiettivo, consapevolezza e coraggio di fare nuove scelte!***



Se sei interessato al servizio MyExecutive Tutoring scrivi a [tutoring@aldai.it](mailto:tutoring@aldai.it) oppure chiama **02.58376.204**



# SPID e nuove modalità di accesso ai servizi online INPS

Sistema Pubblico  
di Identità Digitale

spid

A partire dal 1° ottobre 2021 cambiano le modalità di accesso ai servizi online dell'INPS.

I PIN già rilasciati dall'Istituto, rimasti in vigore nel periodo transitorio, saranno dismessi alla data del 30 settembre, con la sola eccezione di quelli rilasciati a cittadini residenti all'estero non in possesso di un documento di riconoscimento italiano.

Gli utenti possono accedere ai servizi offerti da INPS utilizzando **SPID**, il **Sistema Pubblico di Identità Digitale** per accedere ai servizi online della pubblica amministrazione, oppure con uno dei seguenti sistemi di autenticazione alternativi attualmente accettati:

- Carta d'Identità Elettronica (CIE);
- Carta Nazionale dei Servizi (CNS).

La Circolare INPS 12 agosto 2021, n. 127 ha inoltre introdotto, per i cittadini impossibilitati ad utilizzare in autonomia i servizi online INPS, la facoltà di delegare una persona di fiducia all'esercizio dei propri diritti nei confronti dell'Istituto. La delega può essere utilizzata per accedere ai servizi online e anche per le richieste presso gli sportelli INPS.

Il delegato può recarsi presso una sede territoriale Inps, previa fissazione dell'appuntamento, munito dell'apposito modulo a seconda della tipologia di delega e di copia del documento di riconoscimento del delegante. I moduli e le informazioni di dettaglio sono disponibili sul sito Inps:

<https://www.inps.it/news/dal-1-ottobre-il-pin-inps-va-in-pensione>

Ricordiamo che per poter usufruire di alcuni dei servizi ALDAI, in particolare verifiche contributive e check previdenziali, il Socio dovrà accedere al sito Inps (per il tramite di SPID o CIE) al fine di produrre la documentazione necessaria.

SPID o Sistema Pubblico d'Identità Digitale, è un sistema di riconoscimento personale che permette l'accesso a una serie di servizi online della pubblica amministrazione.

Con SPID è possibile consultare la propria posizione online e accedere ai servizi, per esempio, di INPS, dell'Agenzia delle Entrate, e del portale ENEA. Anche i principali servizi di Regione Lombardia sono già integrati con il sistema di autenticazione SPID come l'area personale tributi e il fascicolo sanitario.

Il primo passo per attivare un'identità digitale con SPID è collegarsi al sito [Spid.gov.it](https://spid.gov.it) e scegliere il gestore con cui sottoscrivere il servizio. Per proseguire è necessario possedere un indirizzo mail e un numero di cellulare da associare all'identità digitale.



Per approfondimenti sulla Spid consulta la rivista [dirigentisenior.it](https://dirigentisenior.it)

<https://dirigentisenior.it/notizie/spid-il-sistema-pubblico-di-identita-digitale.html>



Mario Giambone

Rappresentante CIDA nella Commissione  
Stelle al Merito dell'Ispettorato del Lavoro

*Il silenzio, anche se lungo...  
non è "oblio"*

## Stelle al Merito del Lavoro ...e non solo!



Cari colleghi e amici, proviamo a riprendere i nostri abituali contatti che la forzata *segregazione* non ci ha consentito di mantenere costanti. È stato un periodo lungo e difficile, in alcuni casi anche insopportabile, con conseguenze che nessuno avrebbe voluto subire. Una situazione che per dimensioni e drammaticità non ha precedenti.

Siamo esseri umani e quindi propensi a intrattenere contatti e rapporti con i nostri simili, se questo viene meno non manca di incidere sulle sensibilità e i comportamenti, creando ulteriore disagio.

Diverse sono le cose delle quali non ci siamo potuti occupare, e tra queste proprio la fase finale della cerimonia durante la quale vengono ufficialmente conferiti gli attestati di Maestro del Lavoro, con la relativa Stella al Merito.

Chi scrive, da anni si occupa dei molteplici aspetti riguardanti la nostra categoria e in particolar modo a quanto attiene alle questioni relative lo status di noi senior: le irrisolte questioni legate a un giusto e uniforme atteggiamento in tema previdenziale e l'appropriata osservanza del rilievo fiscale esposto a modi surrettizi di sistematici prelievi. Senza naturalmente tralasciare la necessaria attenzione alla delica-

ta realtà che le "nuove leve" devono affrontare.

Argomenti questi, da tempo rivendicati e sostenuti, che non andrebbero tralasciati per "stanchezza" e che richiedono fermezza e costanza e, soprattutto, una compatta e uniforme condivisione di obiettivi. Proprio in coerenza con la giusta attenzione da porre al mondo del lavoro e a quanto esso contiene e necessita, annualmente viene promossa e mantenuta l'istituzione del conferimento della "Stella al Merito del Lavoro" della quale molti di noi fanno parte, unitamente a quanti hanno profuso attenzione e dedizione al sostegno dell'etica del lavoro. Valore da trasmettere con entusiasmo e altruismo, specialmente al mondo giovanile.

Per noi colleghi di ALDAI si è sempre posta la dovuta attenzione a questa caratteristica e prestigiosa attribuzione, ma che per i sopracitati motivi, si è dovuto subire e osservare uno stop obbligato, reso più disagiata per le incertezze che ne sono susseguite.

Ma ora ci siamo: ufficialmente comunicato dal competente Ministero del Lavoro, viene confermata che la Solenne Cerimonia si terrà in novembre e i relativi attestati saranno conferiti alle rispettive Prefetture, per poi definire luoghi e dettagli

per meglio promuovere le singole necessità territoriali.

Lo scorso anno presso il Quirinale grande risalto ebbe l'intervento del Presidente Mattarella, che riferendosi agli insigniti di tale riconoscimento tenne a dire:

*"Con la vostra grande passione civile arricchite il mondo del lavoro e l'intera comunità".* Con tale affermazione è legittimo considerare che **La Stella al Merito del Lavoro** è un riconoscimento e un simbolo per chi si impegna a riaffermare come il lavoro è anzitutto il diritto di poter realizzare la propria personalità grazie all'impegno personale, alla dedizione, al senso etico, alle capacità mostrate nei vari ambiti dove è stata prestata la propria opera.

Con ferma fiducia, quindi, noi dirigenti sapremo ancora una volta mantenere stabile l'attenzione verso questa encomiabile iniziativa, specialmente sentendo forte il desiderio di essere di ausilio (ed esempio) alle giovani leve, specie in questo tormentato periodo.

Nel porgere un cordiale saluto, ricordo anche ai colleghi che fossero in possesso delle necessarie "precondizioni" di inoltrarle, come previsto dal bando 2022 riportato nelle pagine seguenti.

Attenzione: il **termine per le candidature è il 31 ottobre 2021.** ■



# Stella al Merito del Lavoro anno 2022

*Il 31 ottobre 2021 scade il termine per la presentazione delle proposte di conferimento delle Stelle al Merito del Lavoro*

**I**l Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha avviato la procedura per la presentazione delle proposte di candidatura per la **"Stella al Merito del Lavoro"** per l'anno 2022, trasmettendo la relativa informativa così come previsto dalla legge del 5 febbraio 1992, n. 143.

Le proposte avanzate per gli anni precedenti devono ritenersi decadute e quindi dovranno, eventualmente, essere rinnovate per il conferimento delle decorazioni per il 2022.

## MODALITÀ PER IL CONFERIMENTO ONORIFICENZA

Le proposte di candidatura per l'anno 2022, ferma restando l'osservanza dei requisiti previsti dalla suddetta Legge, possono essere avanzate dalle aziende o direttamente dai lavoratori interessati, corredate dei seguenti documenti in carta semplice:

1. autocertificazione relativa alla nascita e autocertificazione relativa alla cittadinanza italiana (D.P.R. 445/2000);
2. attestato di servizio o dei servizi prestati presso una o più aziende fino alla data della proposta o del pensionamento indicando l'attuale o l'ultima sede di lavoro;
3. attestato di perizia, laboriosità e condotta morale in azienda;
4. curriculum vitae;
5. dichiarazione di presa visione delle informazioni rese dall'INL in materia di trattamento dei dati, ai sensi e per gli effetti del GDPR (n. 2016/679) pubblicate sul sito dell'Ispettorato\*;
6. fotocopia della carta di identità o di documento equivalente e del codice fiscale;
7. fotocopia del libretto di lavoro e/o estratto contributivo INPS;

*Le attestazioni di cui ai punti 2) e 3) ed eventualmente il curriculum vitae di cui al punto 4) possono essere anche contenuti in un unico documento rilasciato dall'azienda presso cui il lavoratore presta servizio. Se il candidato ha lavorato presso più aziende, è opportuno allegare gli attestati dei servizi precedenti.*

Sono richieste inoltre le seguenti informazioni:

- residenza, ovvero il domicilio abituale, con indicazione del codice di avviamento postale;
- indirizzo di posta elettronica;
- recapito telefonico fisso e/o mobile.



## PRESENTAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE

La documentazione in originale deve essere presentata entro il **31 ottobre 2021** agli Ispettorati Interregionali del Lavoro competenti per territorio che svolgono l'istruttoria.

Per la Lombardia le proposte dovranno essere trasmesse all'Ispettorato Interregionale del Lavoro, Ufficio Onorificenze, con sede in via Mauro Macchi 7, 20124 Milano.

Il criterio da adottare per stabilire la competenza territoriale è quello di "dimora abituale" dell'aspirante all'atto di presentazione della proposta.

Per ogni eventuale informazione, il candidato potrà rivolgersi direttamente alle strutture competenti, contatti:

- tel. 02.667.973
- e-mail: [ILL.milano@ispettorato.gov.it](mailto:ILL.milano@ispettorato.gov.it)
- posta certificata: [ILL.milano@pec.ispettorato.gov.it](mailto:ILL.milano@pec.ispettorato.gov.it)

Una copia della documentazione dovrà essere inviata o consegnata ad ALDAI – Via Larga 31, 20122 Milano, indicando sulla busta – Stella al Merito del Lavoro 2022.

Un rappresentante CIDA sarà presente nella Commissione per l'istruttoria delle pratiche.

Le istruzioni sono reperibili unitamente alla relativa modulistica (fac-simile) sul sito dell'Ispettorato \*\*



\* <https://www.ispettorato.gov.it/it-it/Pagine/privacy.aspx>

\*\* <https://www.ispettorato.gov.it/it-it/notizie/Pagine/ILL-Milano-Stella-al-Merito-del-Lavoro-%e2%80%93-anno-2022.aspx>



**31 ottobre 2021**  
termine per la presentazione  
delle proposte  
di conferimento  
delle Stelle  
al Merito del lavoro

# Riforma IRPEF: a che punto siamo?



**Mino Schianchi**

Presidente Comitato Nazionale di Coordinamento dei Gruppi Pensionati e Vicepresidente ALDAI-Federmanager

**U**no dei principali problemi strutturali dell'Imposta sui Redditi delle Persone Fisiche (Irpef) è che la stessa si fonda prevalentemente sulla tassazione dei redditi da lavoro. Per effetto della forte evasione dei redditi da lavoro autonomo (pari al 68%, secondo le stime ufficiali), si basa, dunque, soprattutto sui redditi da lavoro dipendente e sui redditi da pensione, che costituiscono da soli l'84% del gettito di questa imposta. Nel nostro sistema fiscale, all'imposta progressiva sui redditi da lavoro (soprattutto dipendente) e sulle pensioni si affiancano, per diverse tipologie di redditi, numerosi regimi sostitutivi Irpef, con trattamenti fiscali incentrati su aliquote proporzionali.

Le modifiche normative introdotte in questi ultimi anni hanno accentuato la frammentarietà e la disorganicità del sistema. Esenzioni, agevolazioni, regimi particolari di favore, "bonus" di vario tipo si sono moltiplicati e sovrapposti, creando disparità di trattamento sempre più profonde. La pressione fiscale si è accresciuta notevolmente soprattutto sulle fasce di reddito medio-alte. Nelle fasce di reddito dichiarato oltre i 60mila euro, fasce ove vi sono prevalentemente dirigenti, professionisti, quadri, manager privati e pubblici, in servizio e in pensione, in base ai dati delle dichiarazioni del 2019, i contribuenti sono **1,6 milioni, pari al 4%** del

totale, e contribuiscono per **più del 35%** all'ammontare del gettito Irpef. Non bisogna dimenticare, tra l'altro, che questi contribuenti sono gravati anche da una forma di progressività impositiva "occulta": all'aumentare dei loro redditi diminuiscono fino a sparire deduzioni e agevolazioni; più tasse si pagano meno servizi pubblici si ricevono. Inoltre gli stessi contribuenti in pensione, spesso sono caricati del fardello di riduzioni aggiuntive, variamente nominate (ad esempio contributi di solidarietà, contributi di perequazione, semplicemente "riduzioni").

## Gli obiettivi strategici della Riforma

Come segnalato dalla Corte dei Conti nel *"Rapporto 2021 sul coordinamento della finanza pubblica"*, indipendentemente dal modello di base imponibile che si vorrà adottare, non si possono trascurare gli obiettivi strategici rappresentati, da un lato, dal contrasto all'evasione (che rimane a tutt'oggi il più rilevante vulnus all'equità orizzontale e verticale) e, dall'altro, dal processo di semplificazione sia per ciò che riguarda la base imponibile, le aliquote e le innumerevoli spese fiscali presenti, sia per gli aspetti procedurali quali dichiarazioni, versamenti, rimborsi e, in generale, tutto ciò che attiene al rapporto con il contribuente.

Una vera riforma fiscale non può

prescindere da una seria lotta all'evasione. L'Italia è uno dei Paesi con l'evasione fiscale più alta d'Europa. Le misure introdotte fino a oggi non sono bastate. Quando si parla di evasione l'attenzione si deve porre non solo su gettito, aliquote, base imponibile, ma anche su presupposti organizzativi (controlli, riscossione, sanzione) e giurisdizionali (liti, sanatorie, prescrizioni). Il tributo accertato, peraltro, va poi effettivamente riscosso. Aumentare la tracciabilità dei pagamenti è importante, ma a questa misura debbono aggiungersi almeno altri due interventi: investire nuove risorse nelle Agenzie che si occupano di lotta all'evasione e ridurre gli ostacoli che la legge mette sulla strada delle operazioni di verifica fiscale. L'urgente realizzazione di una riforma delle aliquote e degli scaglioni Irpef deve andare nel segno della semplificazione e della giusta progressività, per rendere il sistema più efficiente, equo e coerente con i principi di solidarietà e uguaglianza.

I provvedimenti di semplificazione dovrebbero pertanto tendere a eliminare i regimi speciali e le eccezioni, salvaguardando tuttavia le detrazioni e deduzioni legate al welfare contrattuale (previdenza e sanità integrative), e al welfare aziendale, strumenti efficaci di riduzione del cuneo fiscale, che contribuiscono alla sostenibilità dei rispettivi sistemi pubblici. In parti-



colare noi Dirigenti auspichiamo si possa ampliare il campo di applicazione delle agevolazioni fiscali relative alla retribuzione variabile correlata alla produttività e ai risultati aziendali. Attualmente il regime fiscale agevolato riferito ai premi di risultato non si applica ai titolari di reddito da lavoro dipendente di importo superiore a 80.000 euro: in virtù di tale disposizione la categoria dei dirigenti viene esclusa in misura considerevole dal beneficio.

### Il documento di indirizzo delle Commissioni Finanze di Camera e Senato

Il 30 giugno scorso le Commissioni Finanze congiunte di Camera e Senato hanno presentato il documento conclusivo di proposta di riforma del sistema tributario. Si tratta di un documento importante perché rappresenta un atto di indirizzo politico al Governo, il quale si è impegnato a recepirne le indicazioni nel disegno di legge delega di prossima promulgazione.

A una prima lettura il testo elaborato dalle Commissioni appare complessivamente sbilanciato sull'Irpef e un suo forte limite è dato dall'assenza di ogni indicazione sulle coperture delle riforme ipotizzate, riforme che vanno tutte nella direzione di una riduzione del carico fiscale a vantaggio della crescita economica.

Per quanto riguarda la determinazione della base imponibile Irpef, le

Commissioni suddette raccomandano il modello della *"dual income tax"*, il che significa assoggettare alla progressività solo i redditi da lavoro (e assimilati), mentre gli altri redditi rimangono soggetti ad aliquote proporzionali. Inoltre, a parere di tali Commissioni, l'unità impositiva dovrebbe restare il reddito individuale, non quello familiare, sconfessando così i modelli di imposizione familiare (quoziente o splitting).

Per quanto riguarda le aliquote, le Commissioni Finanze congiunte di Camera e Senato esprimono una preferenza per il mantenimento della struttura a scaglioni rispetto al passaggio alla progressività continua. Propongono la riduzione dell'incidenza della pressione fiscale sui redditi della "classe media" (tra 28mila e 55mila euro) e delle aliquote marginali effettive che sono già molto alte a partire dai 28mila euro. Questa è una misura molto attesa in quanto oggi i contribuenti che dichiarano più di 28mila euro, **pur essendo solo il 25% del totale**, contribuiscono al **70% del gettito dell'imposta**.

Nel documento delle Commissioni Finanze non si fa espresso riferimento ai redditi immobiliari, e più in generale non si parla di imposte patrimoniali, né di imposte di successione; analogamente non si affronta il tema della tassazione della prima abitazione, né quello della revisione del catasto, prerequisite per un'equa imposizione sul patri-

monio immobiliare.

In conclusione possiamo dire che le vaghe indicazioni del documento circa la struttura delle aliquote e delle detrazioni sollevano dubbi e incertezze sugli effetti sull'equità orizzontale e verticale della nuova Irpef delineata, equità che, ricordiamo, dipende congiuntamente dalla definizione della base imponibile, dalla struttura delle aliquote e dalle detrazioni.

### La legge delega per la Riforma Fiscale

Ora tocca al Governo cogliere gli aspetti positivi di tale documento e tradurli in una proposta di riforma organica e coerente con gli impegni presi nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Come ha dichiarato il Presidente CIDA, Mario Mantovani: la riforma fiscale deve essere l'occasione per dimostrare le reali volontà e capacità di fare dell'Italia un Paese più moderno ed efficiente e di rispettare gli impegni presi nell'ambito del PNRR. L'Italia è al terzo posto in Europa per la tassazione del lavoro e ciò ha effetti negativi su crescita e occupazione. Occorre innescare una strutturale crescita dell'economia, senza la quale i redditi resteranno fermi o, addirittura, si ridurranno. Occorre restituire alla politica fiscale il ruolo di strumento destinato a sostenere il mercato, incentivando la crescita e correggendo le disuguaglianze. ■

Il 30 giugno scorso le Commissioni Finanze congiunte di Camera e Senato hanno presentato il documento conclusivo di proposta di riforma del sistema tributario. Si tratta di un documento importante perché rappresenta un atto di indirizzo politico al Governo il quale si è impegnato a recepirne le indicazioni nel disegno di legge delega di prossima promulgazione





# Superbonus 110%: novità semplificazioni

Marco Valenti

Commercialista Studio legale e tributario Valenti

Francesco Villante

Avvocato del Foro di Brescia

*In questo numero continua il nostro approfondimento sul tema "Superbonus 110%" a seguito del Decreto Semplificazione, con l'ausilio degli specialisti Dr. Marco Valenti (commercialista, pubblicista in Brescia) e Avv. Francesco Villante (Foro di Brescia), esperti in accertamento e contenzioso tributario*

***Nella sua fase iniziale il Superbonus ha stentato a "decollare". Vi sono margini di miglioramento in tal senso al livello nazionale?***

Sì. Il Ministero della Transizione Ecologica e l'Enea hanno pubblicato i dati sull'utilizzo del Superbonus 110% al 31 agosto 2021, che confermano come l'ammontare dei lavori ammessi in detrazione sia pari a tale

data a 5,7 miliardi di euro (+18% in un solo mese). Gli interventi sugli edifici unifamiliari e/o unità immobiliari indipendenti (villette a schiera) costituiscono l'87% del totale delle asseverazioni rilasciate; gli interventi su condomini, rallentati dai complessi iter di approvazione condominiale, sono ancora in numero limitato e rappresentano solo il 13% delle asseverazioni totali, ma l'importo complessivo degli investimenti ad essi correlati rappresenta già il 46% del totale (2,7 miliardi di euro). La regione italiana più "attiva" è la Lombardia, seguita da Veneto e Lazio, mentre in altre regioni i dati sembrano non essere ancora del tutto positivi.

### **Le ultime modifiche legislative in materia di semplificazioni apporteranno i vantaggi auspicati?**

Il Decreto Semplificazioni n. 77/2021 ha da poco introdotto all'art. 119 del D.L. 34/90 importanti modifiche per velocizzare l'iter burocratico da intraprendere prima di iniziare i lavori. La novità di maggiore interesse (co. 13-bis e ss.) è rappresentata dall'introduzione di un nuovo titolo abilitativo da presentare ai competenti uffici comunali, ideato ad hoc per il Superbonus: la "Comunicazione di Inizio Lavori Asseverata – Superbonus" (cosiddetto CILAS) che consente al contribuente, a partire dal 5 agosto 2021, di avviare i lavori senza dover documentare lo stato legittimo dell'immobile. Sarà, infatti, il professionista incaricato ad attestare l'esistenza di un valido titolo abilitativo o di eventuali precedenti condoni edilizi, evitando così i tempi lunghi dell'accesso agli atti presso gli uffici comunali per recuperare le vecchie licenze edilizie.

Il nuovo modello (**CILA Superbonus Inizio Lavori\*\*** in relazione al quale l'ANCI ha preparato un'utile guida – "Quaderno CILA Superbonus") è stato predisposto in modo

che si possa compilare con facilità, inserendovi i dati identificativi del contribuente, le attestazioni relative alla costruzione/legittimazione dell'immobile e una sintetica descrizione dell'intervento (con facoltà del progettista di allegare elaborati grafici illustrativi). La nuova CILAS, tuttavia, non potrà essere utilizzata per effettuare interventi complessi attuati tramite demolizione e ricostruzione integrale dell'immobile. Inoltre, in caso di lavori su immobili di interesse culturale o sottoposti a vincolo paesaggistico il predetto nuovo titolo dovrà essere sempre integrato da ulteriori provvedimenti emessi dalle competenti autorità amministrative (Soprintendenza e/o Regione e/o Amministrazione dei beni paesaggistici).

### **Quali sono gli ulteriori interventi apportabili a livello normativo o interpretativo?**

La normativa rimane complessa e di non facile applicazione, rischiando di scoraggiare i contribuenti davanti ai molti dubbi interpretativi. Sarebbe essenziale l'auspicata proroga dell'attuale "termine di fine lavori" – fissato al 30 giugno 2022 per le unità unifamiliari e al 31 dicembre 2022 per i condomini – per dare maggiori certezze a contribuenti e imprese, anche al fine di affrontare i preoccupanti fenomeni dell'aumento dei prezzi dei materiali e della scarsità di manodopera.

### **Quali tipologie di controlli effettuerà l'Amministrazione Finanziaria in ambito 110%?**

L'Agenzia Entrate effettuerà, in prima battuta, gli ordinari controlli a cui sono da tempo sottoposte le detrazioni fiscali per interventi di recupero del patrimonio edilizio (ovvero i cosiddetti "controlli formali" ex art. 36-ter D.P.R. 600/73 con cui si verifica il rispetto dei presupposti formali previsti dalla legge – modalità di pagamento, presenza dei visti di conformità e delle asseverazioni tecniche, rispetto dei massimali di spesa e dei limiti temporali entro cui terminare i lavori). Specifici controlli "a campione" saranno svolti:

- sulle (nuove) ipotesi in cui il beneficiario della detrazione opti per la "cessione a terzi del credito d'imposta" o per lo "sconto in fattura" da parte dei fornitori, e
- sulle operazioni immobiliari più "complesse" e di carattere speculativo, dietro le quali potrebbero celarsi eventuali fenomeni di pianificazione fiscale aggressiva.

### **Qualora nel corso di controlli venga rilevata l'insussistenza dei requisiti per cui i tecnici hanno rilasciato le necessarie asseverazioni, chi sarà tenuto a restituire le imposte detratte e a pagare le relative sanzioni?**

Il controllo sulla corretta spettanza delle detrazioni riguarda sempre il

## 30 giugno 2022

termine fissato per le unità familiari

## 31 dicembre 2022

termine fissato per i condomini

contribuente che sostiene le spese dell'intervento (diretto beneficiario delle agevolazioni). L'eventuale recupero d'imposta e l'irrogazione della correlata sanzione amministrativa (30%) per l'assenza dei requisiti tecnici di natura energetica e sismica saranno sempre a carico del contribuente-committente delle opere. A loro volta, i tecnici che abbiano rilasciato le specifiche asseverazioni richieste, svolgendo la propria attività in maniera falsa o erronea, saranno chiamati – fatte salve loro ulteriori responsabilità penali – a rifondere i danni arrecati ai propri clienti secondo le regole del codice civile. A maggior tutela dei contribuenti, i professionisti hanno l'obbligo di munirsi di specifica copertura assicurativa a garanzia dei potenziali danni arrecabili ai clienti (e all'Erario) d'importo non inferiore a euro 500.000 e comunque parametrata al volume di attività da questi svolta.

## **È possibile accedere al Superbonus per gli interventi su edifici con più unità abitative aventi un unico proprietario?**

Sì, ma con dei limiti. La legge di Bilancio 2021 consente la "maxi-detrazione" anche per le spese effettuate dal 1° gennaio 2021 da persone fisiche, al di fuori dell'esercizio di attività di impresa, arte o professione, uniche proprietarie (o comproprietarie) di edifici composti fino ad un massimo di quattro unità immobiliari distintamente accatastate.

**Molti contribuenti stanno valutando di effettuare la cosiddetta "demolizione con ricostruzione", oggetto di numerosi interpelli all'Agenzia Entrate. Si tratta, tuttavia, di intervento che presenta numerose criticità...**

## **Potrete descrivere brevemente un "caso particolare" di utilizzo del Superbonus che in questi mesi è stato sottoposto all'attenzione dell'Agenzia delle Entrate?**

Molti contribuenti stanno valutando di effettuare la cosiddetta "demolizione con ricostruzione", oggetto di numerosi interpelli all'Agenzia Entrate. Si tratta, tuttavia, di intervento che presenta numerose criticità, per cui è indispensabile predisporre un attento "studio preventivo di fattibilità" interprofessionale.

Non è consentito l'utilizzo della nuova CILAS semplificata ed è necessario che l'intervento rientri nella "ristrutturazione edilizia", così come definita dal Testo Unico sull'Edilizia, scongiurando che l'edificio ricostruito venga considerato "nuova costruzione" (fattispecie esclusa dal beneficio, in quanto il bonus è dedicato esclusivamente al risanamento di edifici già esistenti).

Inoltre, in presenza di "demolizione" di più unità immobiliari, occorre fare attenzione alla possibile modifica della categoria catastale assegnabile "post ricostruzione" all'unità, rammentando come il Superbonus non sia fruibile per le unità rientranti in A/1, A/8 e A/9.

## **Attualmente il Superbonus 110% è l'unica agevolazione fiscale meritevole di interesse per il settore edile?**

È sicuramente la più nota, ma non è l'unica. Tra le altre, segnaliamo come il cosiddetto "Bonus facciate" preveda procedure semplificate rispetto al 110%. Prevede una detrazione d'imposta del 90% delle spese effettuate per il recupero o restauro della facciata esterna degli edifici esistenti, di qualsiasi categoria catastale (compresi gli immobili strumentali). Sono ammessi al beneficio esclusivamente gli interventi sulle strutture opache della facciata, su balconi o su ornamenti e fregi, compresi quelli di sola pulitura o tinteggiatura esterna. Il bonus non spetta, invece, per gli interventi effettuati sulle facciate interne dell'edificio, se non visibili dalla strada o da suolo ad uso pubblico. A differenza del Superbonus 110%, possono usufruirne tutti i contribuenti, residenti e non residenti nel territorio dello Stato, soggetti Irpef e soggetti passivi Ires, che possiedono a qualsiasi titolo l'immobile oggetto di intervento. ■



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

Guida Agenzia Entrate <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/superbonus-110%25>

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>

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

CILA <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/04-08-2021/superbonus-libera-dalla-conferenza-unificata-al-modulo-cila>

*N.B.: indirizzi Internet gestiti da organizzazioni che potrebbero cancellarli o modificarli nel tempo*

\*\*Per scaricare il modulo

[http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Modulo\\_CILA\\_Superbonus.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Modulo_CILA_Superbonus.pdf)



# ANIMP FORMAZIONE: *CORSI IN REMOTE-TRAINING*

Vi invitiamo a consultare il **Programma aggiornato corsi da settembre 2021** sul sito Animp [https://formazione.animp.it/animp\\_/index.php/programma-corsi/programma-corsi-2021-secondo-semester](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 SEGNALE:**

**CORSO IPMA SUL PROJECT MANAGEMENT "Hybrid Agile" – vedi date ottobre-novembre**

## Corsi ottobre-dicembre 2021



|                                                                                  |                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| AVVIO E CHIUSURA DI PROGETTO: CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ                            | 18-19 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                    |
| IL PROPOSAL MANAGEMENT                                                           | 19-20-21; 26-27-28 ottobre             |
| PREPARAZIONE ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE IPMA - ICB4               | 25, 26 ottobre e 8, 9 novembre         |
| COORDINAMENTO TRA GESTIONE DI PROGETTO E CANTIERE / OFFICINE                     | 26, 27 ottobre                         |
| CONSTRUCTABILITY: INGEGNERIA E PROCUREMENT "CONSTRUCTION ORIENTED"               | 26, 27 e 28 ottobre                    |
| CORSO IPMA SUL PROJECT MANAGEMENT HYBRID AGILE                                   | 26, 28 ottobre; 9, 11, 23, 25 novembre |
| SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE                                   | 2-5-10-12 novembre                     |
| REPORTING DI PROGETTO                                                            | 3-4-11 novembre                        |
| PROPOSAL MANAGEMENT NELLE AZIENDE MANIFATTURIERE DI COMPONENTI E SKID            | 9-10-11; 16-17-18 novembre             |
| METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT                                | 9-10-17-18-24-25 novembre              |
| PROJECT MANAGEMENT NELLE AZIENDE MANIFATTURIERE DI COMPONENTI E SKID             | 15-16 novembre e 1-2-3 dicembre        |
| IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO: PREVENZIONE E APPROCCIO DOCUMENTALE            | 23-24-25-26 novembre                   |
| IL PROGRESS DI PROGETTO: METODI, CALCOLO E APPLICAZIONI                          | 29-30 novembre                         |

**PER INFORMAZIONI:**

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

# La geografia del welfare aziendale cambia e cresce

## Nasce l'Atlante del welfare per i manager industria di Federmanager



**Salvo Carbonaro,**  
*Presidente Praesidium S.p.A.*  
*Soluzioni assicurative per il management*

Pandemia e conseguente crisi economica sono i booster che stanno accelerando la **trasformazione del welfare**: da benefit aziendale a bisogno primario, da vantaggio individuale dei manager a risposta globale al bisogno di serenità delle persone, delle famiglie e delle aziende.

Cresce la domanda di benessere e sicurezza e nascono nuovi bisogni, sollecitando ancora più specializzazione e uno sguardo più largo sul benessere dei manager e dei dipendenti durante l'arco della vita lavorativa e anche dopo.

La coesione fra previdenza tradizionale e welfare integrativo è sempre più determinante.

### **PRAESIDIUM, UNA FORZA CHE È GIÀ NEL NOME**

**Praesidium**, broker di riferimento del Fondo Sanitario Integrativo Assidai, c'è con tutto il suo bouquet valoriale, la sua *brand reputation*, il patrimonio di esperienza e di relazioni con gli Assistiti, le partnership e le *best practices* che ha saputo produrre in 15 anni di attività.

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

Grazie alla stretta relazione con il Sistema **Federmanager** e con **Assidai**, **Praesidium** opera in particolare nell'ambito della distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per i dirigenti, di **origine contrattuale** ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale dei manager, sia in servizio che in pensione.

Oggi Praesidium ha riunito nell'**Atlante del welfare** il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati ai manager.

**70 MILIONI DI PREMI INTERMEDIATI  
TRA I PRIMI PLAYER PER LE COPERTURE  
EMPLOYEE BENEFIT**

### **BENESSERE A TUTTO TONDO: il Pil inizia a ricrescere ed il tuo benessere aziendale? Nasce un nuovo indice: il Benessere Interno Lordo.**

Fra lavoro e tempo personale oramai il confine è sempre più labile e serve un orizzonte più ampio, più onnicomprensivo che includa nel concetto di benessere il tempo del lavoro, della famiglia... dello svago... degli affetti. In una parola il tempo del futuro...

Il **benessere**, soprattutto quello dei manager, sarà sempre di più un "unicum" ma con molte sfaccettature. Avere un **welfare aziendale** efficiente e personalizzato alza l'**indice** di tranquillità sul lavoro, così come avere un welfare che include anche la serenità dei familiari aiuta a sentirsi protetti in ogni momento della giornata e per ogni esigenza.

Con un'ampia gamma di soluzioni assicurative che rendono più semplice ogni scelta di welfare, Praesidium mette al centro la persona e si prende cura del benessere dei manager durante tutto il percorso professionale. Nel lavoro, in viaggio, in famiglia, in vacanza, il benessere è al centro del nostro impegno e si misura con un nuovo indice.

### **SONO IL TUO WELFARE SPECIALIST. CHIAMAMI BIL!**

BIL il nuovo indice, ha il volto e l'esperienza dei nostri **welfare specialist**. Come un amico di famiglia o se preferite un collega esperto, si fa carico di tutto il mondo dei manager, dei loro obiettivi professionali, della tranquillità e delle loro famiglie.

**AFFIDIAMOCI A BIL!**



Sul lavoro  
e in famiglia  
la tua serenità  
ha un nuovo  
indice:



Il welfare di Praesidium *per i manager* si misura con *il tempo dei manager*.  
**Scopri il Benessere Interno Lordo.**

**Il Benessere Interno Lordo** è più di un mero indice di riferimento, è un nuovo modo di intendere e misurare il tempo ed il welfare a tutto tondo. Ideato da **Praesidium**, il **Benessere Interno Lordo** si basa sia su un approccio flessibile e personalizzabile che mette al centro la persona, sia su una gamma di soluzioni assicurative in grado di abbracciare tutta la quotidianità. Un welfare aziendale efficiente e personalizzato innalza l'indice di tranquillità sul lavoro; così come avere un welfare che include anche la serenità dei familiari aiuta a sentirsi maggiormente protetti in ogni momento della giornata e per ogni esigenza.

**Praesidium, broker di riferimento Federmanager e Assidai**, è specializzata nella progettazione e gestione dei programmi di welfare aziendale ed individuale, dedicati ai manager, quadri, professional e alle loro famiglie.

È una guida esperta, al tuo fianco da più di 15 anni: oggi traccia nuove rotte verso il benessere e domani le tratterà verso nuove scoperte. Il **Benessere Interno Lordo** ha il volto e l'esperienza dei nostri welfare specialist: affidati a loro con fiducia.

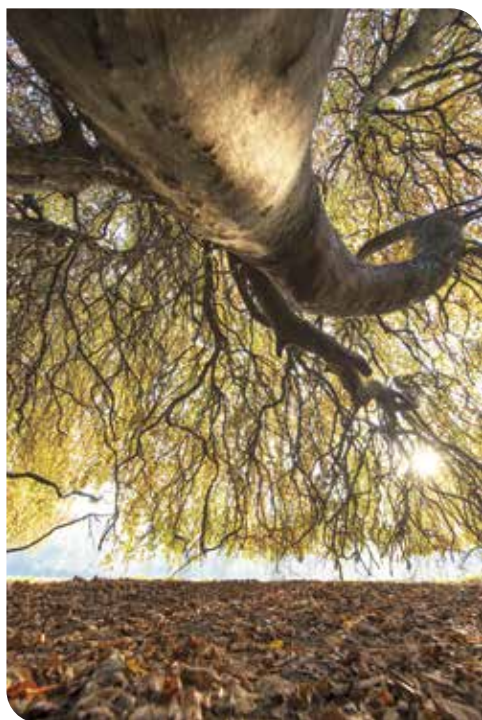
**Scopri di più su [praesidiumspa.it](http://praesidiumspa.it), o presso la nostra sede in via Ravenna 14 - 00161 Roma, Tel +39 06 44070640.**



# Vivere un sogno

**C**hi non ha mai sognato, almeno una volta nella vita, di usare la macchina del tempo per soggiornare in una favolosa dimora reale. Tra saloni da ballo. Stanze del trono. Appartamenti segreti. Antiche biblioteche. Suntuosi giardini e agrumeti, ricchi di frutti ed essenze esotiche. Assistere a un concerto in un 'teatrino' riservato al re e alla sua corte. Ora non serve più la macchina del tempo. Il sogno si può avverare entrando nella magnifica Reggia di Monza, attraversando le stanze della Villa e percorrendo i viali alberati dell'immenso Parco Reale.

Il prestigioso complesso monumentale lombardo, gestito ora dal Consorzio della Villa e del Parco di Monza, è stato riaperto a maggio dopo l'emergenza della pandemia. Il vi-



Faggio Pendulo, Parco Reale.



Villa Reale.

In collaborazione con

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



REGGIA  
DI  
MONZA

VILLA REALE · GIARDINI · PARCO

Facebook - <https://www.facebook.com/ReggiaDiMonza>

Instagram - <https://www.instagram.com/reggiadimonza>

Twitter - <https://twitter.com/ReggiadiMonza>

YouTube - <https://www.youtube.com/user/reggiamonza>

Pinterest - <https://www.pinterest.it/ReggiaMonza>

# nella *Reggia di Monza*





*Ponte delle Catene, Parco Reale.*



sitatore può così accedere a tutti gli ambienti della Villa compiendo un'esperienza unica, un vero e proprio viaggio nella storia dagli Asburgo ai Savoia. Il percorso di visita, della durata di circa 60 minuti, comprende il Primo e Secondo Piano Nobile: dalle Sale di Rappresentanza agli Appartamenti realizzati per gli ospiti e i Sovrani con l'Appartamento del Principe di Napoli, della Duchessa di Genova e dell'Imperatore di Germa-

nia fino ad addentrarsi negli Appartamenti dei Sovrani Re Umberto I e Margherita, arricchiti dalla collezione del mobilio.

**LA STORIA** - La Villa di Monza ed i Giardini, progettati e realizzati a partire dal 1777 dall'architetto Giuseppe Piermarini, furono commissionati dall'Imperatrice Maria Teresa d'Austria che la volle come residenza di campagna per il suo



quarto figlio, l'arciduca Ferdinando, suo rappresentante in Lombardia. Nel 1796, all'ingresso di Napoleone a Milano, la Villa iniziò un periodo di decadenza fino all'incoronazione di Napoleone nel 1805, la nomina a viceré del figliastro Eugenio di Beauharnais e la costruzione del Parco Reale realizzato come tenuta agricola modello e riserva di caccia dall'architetto Luigi Canonica. La caduta di Napoleone riconsegnò la

*Giardini Reali.*







*Sala da Ballo, Sale di Rappresentanza, Primo Piano Nobile, Villa Reale.*

e sul lato opposto alla Cavallerizza. Seguiti dai rustici, dalle scuderie, dalle cucine, dove successivamente trovò luogo il Teatrino di Corte realizzato da Luigi Canonica nel 1808, dalla Limonaia e dalla Rotonda, con il ciclo di affreschi di Amore e Psiche realizzati da Andrea Appiani in occasione del ventennale di nozze di Ferdinando con la consorte Maria Beatrice Ricciarda. La Villa Reale con le oltre 740 stanze è nota come la Versailles della Brianza, con i 35 ettari dei Giardini Reali e i 680 ettari del Parco cintati da 14 km di mura, che lo rendono uno dei parchi delimitati più grandi d'Europa.

**VERSO IL FUTURO** – Ora la Reggia guarda verso il futuro. Per valorizzare in modo innovativo il complesso monumentale si è avviata la fase di redazione del *masterplan*, un vero e proprio piano di azione per valorizzare in modo sostenibile il patrimonio che compone il complesso monumentale Villa e Parco di Monza. Si tratta di uno dei più grandi e ambiziosi programmi di conservazione e sviluppo in corso nel nostro Paese. La finalità principale del progetto – definita nel 2017 dall'Accordo di Programma sottoscritto da Regione Lombardia, Comune di Milano e Comune di Monza con l'adesione di Consorzio Villa Reale e Parco di Monza, Parco Valle del Lambro e dal 2019 di ARIA SpA – è la valorizzazione del Parco e di tutti gli immobili che ne fanno parte, un patrimonio di grandissima rilevanza storica, culturale, paesaggistica ed ambientale. Le strategie e le linee di azione individuate contribuiranno a guidare l'efficace utilizzo delle risorse destinate al rilancio del complesso monumentale, a partire da quelle già messe a disposizione e stanziare da Regione Lombardia, pari complessivamente a 55 milioni di euro. ■

Villa nelle mani degli austriaci fino al 1859 con l'annessione della Lombardia allo Stato del Piemonte, diventando proprietà di casa Savoia e successiva residenza privilegiata di Re Umberto I. I Re d'Italia la abbandoneranno nel 1900 in seguito al regicidio di Re Umberto I.

**LA REGGIA** – La costruzione della Villa Reale, sotto la direzione dell'Architetto Piermarini, allievo

ed assistente di Luigi Vanvitelli, si impone sul territorio in una scala dimensionale maestosa. L'impianto complessivo, in stile neoclassico, riprende lo schema ad "U" a corte aperta delle ville di delizia lombarde sei-settecentesche. Dal corpo centrale della Villa si sviluppano due ali, attorno alla Corte d'Onore, che danno vita sul lato sinistro alla Cappella Reale a croce greca dedicata alla Vergine Immacolata



*Biblioteca, Appartamenti Reali, Primo Piano Nobile, Villa Reale.*

# In Asia è già domani.

L'importanza dell'Asia nell'economia globale cresce giorno dopo giorno. Il momento giusto per investire è ora: lasciati guidare dall'esperienza di Fidelity sui mercati asiatici e trova la soluzione di investimento più adatta.



Scopri di più  
su [fidelity-italia.it](http://fidelity-italia.it)



**Fidelity**  
INTERNATIONAL

AVVERTENZA: prima dell'adesione leggere attentamente il prospetto e il documento contenente le informazioni chiave per gli investitori ("KIID"), i quali sono stati debitamente pubblicati, in lingua italiana, presso la Consob e sono disponibili presso i soggetti collocatori, nonché sul sito [www.fidelity-italia.it](http://www.fidelity-italia.it). Se non altrimenti specificato, i commenti sono quelli di Fidelity. Queste informazioni non devono essere riprodotte o circolarizzate senza autorizzazione preventiva. Fidelity fornisce esclusivamente informazioni sui suoi prodotti e non offre consulenza sugli investimenti basata su circostanze individuali, salvi i casi in cui ciò stato specificamente concordato da una società autorizzata in una comunicazione formale con il cliente. Fidelity International si riferisce al gruppo di società che compone l'organizzazione globale di gestione di investimenti che fornisce informazioni su prodotti e servizi in determinate giurisdizioni, ad eccezione dell'America settentrionale. Questa comunicazione non è diretta e non deve essere diretta a persone residenti negli Stati Uniti o ad altri soggetti residenti in paesi dove i fondi non sono autorizzati alla distribuzione o dove non è richiesta alcuna autorizzazione. Salva espressa indicazione in senso contrario, tutti i prodotti sono forniti da Fidelity International e tutte le opinioni espresse sono di Fidelity International. Fidelity, Fidelity International, il logo di Fidelity International e il simbolo "F" sono marchi registrati da FIL Limited. Il presente materiale è pubblicato da FIL Luxembourg S.A., autorizzata e regolamentata dalla CSSF (Commission de Surveillance du Secteur Financier). SSO211T0733

**Grazia Mallus**

Private Banker

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

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622



**BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER

# “SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

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

## Innovazione: la spinta arriva dalla Cina

**Edward Cheung, Investment Director  
di Fidelity International**

La rotazione da titoli growth a titoli value sta frenando le performance dei mercati cinesi, ma pensiamo si tratti di un rischio di breve termine che si dissiperà nel corso dei prossimi mesi, man mano che i fattori post pandemici peseranno progressivamente sempre meno sui mercati.

Pensiamo, infatti, non vi siano le condizioni per un periodo di sovraperformance sostenuta del value. Inoltre, è probabile che l'inflazione si rivelerà temporanea, con la normalizzazione delle catene di approvvigionamento e con il ritorno ai servizi rispetto al consumo di beni. In breve, ci sono alcune preoccupazioni a breve termine e le stiamo osservando da vicino, ma rimaniamo fiduciosi in quanto vi sono una serie di fattori strutturali che sosterranno i mercati cinesi nel lungo periodo.

Riteniamo, infatti, che la Cina sia sulla buona strada per diventare il principale innovatore mondiale. Gli sviluppi normativi, la pandemia di Covid-19 e l'obiettivo fissato dal Governo di raggiungere emissioni nette zero entro il 2060 si stanno combinando per rendere l'innovazione ancora più cruciale per la crescita.

La Cina, inoltre, sta vedendo l'emergere di una prospera classe media. Il Paese, infatti, non è più dipendente come prima dalle esportazioni, grazie a una domanda interna che è ora il motore principale, e prodotti e servizi innovativi del settore tecnologico che sono al centro dell'attenzione dei consumatori.

Il principale motore dei temi dell'innovazione cinese - tecnologia, stili di vita e sostenibilità - sono i dati, sia in termini di quantità che di qualità. Quando si parla di raccolta e archiviazione, in Cina c'è un atteggiamento più liberale rispetto all'Occidente, dove la regolamentazione sulla pri-



vacy è sempre più stringente e dunque l'accesso ai dati più difficile. Senza l'accesso ai dati è più difficile sviluppare tecnologie innovative, soprattutto in settori come l'intelligenza artificiale machine learning. Gli 800 milioni di utenti internet cinesi sono pragmatici nel condividere queste informazioni perché credono che, così facendo, otterranno servizi migliori. Ai dati va ad aggiungersi la leadership della Cina nella spesa in ricerca e sviluppo, che è aumentata di quattro volte negli ultimi 30 anni circa. Questa tendenza ha fatto sì che il settore tecnologico sia diventato l'obiettivo principale del sostegno del governo.

In breve, la Cina ha i dati, l'esperienza e la domanda. Per questo crediamo che, a tempo debito, diventerà leader mondiale della tecnologia e che sia importante investirevi già oggi per essere pronti a cogliere le opportunità future.

**Ringraziamo Fidelity per il contributo. Per chi volesse approfondire o avere delucidazioni in merito a quanto sopra descritto o su investimenti nei mercati finanziari può scrivere o telefonare ai recapiti sotto-**

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

**Grazia Mallus**

Private Banker

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

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622







# I bonus non riducono la povertà



Franco Del Vecchio

Consigliere ALDAI-Federmanager - [franco.del.vecchio@tin.it](mailto:franco.del.vecchio@tin.it)

*Pur considerando l'epidemia Covid il benessere è indubbiamente aumentato negli ultimi 15 anni, ma l'incidenza della povertà individuale è triplicata nello stesso periodo, passando dal 3% ad oltre il 9% secondo l'ISTAT*

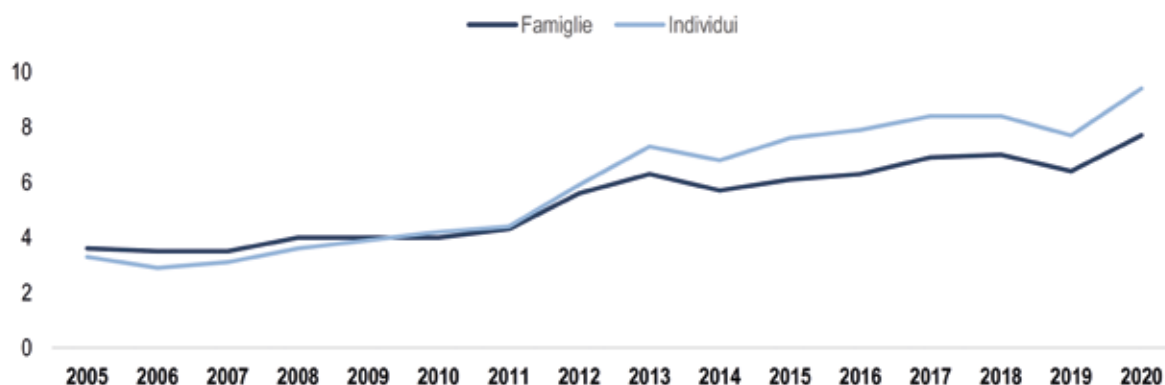
L'aumento della povertà, nonostante le decine di miliardi di bonus, sussidi e reddito di cittadinanza è spiegabile, come indica il Presidente del Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali Alberto Brambilla nel libro *"Le scomode verità"*, dall'aumento delle persone che dichiarano lo stato di povertà sperando in maggiori sussidi o, più plausibilmente,

dall'impiego in modo inefficace delle crescenti risorse pubbliche dedicate all'assistenza. Sono innumerevoli gli interventi assistenziali che ricordano le elargizioni degli imperatori romani prima, e dei principi per conquistare la benevolenza del popolo poi. Con la democrazia si è aggiunta la ricerca del consenso emotivo e la caccia al voto nell'ormai perenne campagna elettorale.

## L'era dei bonus

Di seguito una lista incompleta dei numerosi **bonus**, fra i più noti, **a favore dei meno abbienti**:

- 1. Bonus vacanze** (fino a 500 € per nuclei familiari con ISEE fino a 40mila €).
- 2. Bonus monopattini** (fino a 500 € per individui residenti in determinati comuni).
- 3. Bonus mobilità elettrica** (fino a

**Fig. 1 - Incidenza di povertà assoluta familiare e individuale** Anni 2005-2020 (a), valori percentuali

(a) Per l'anno 2020, stime preliminari

Fonte: Istat, Indagine sulle spese per consumi delle famiglie

10mila € con una giungla di regole).

**4. Buoni viaggio** servizio noleggio con conducente (fino a 20 € a viaggio e 50% spesa con ISEE 20mila €)

**5. Bonus mamma domani** (800 € per le donne in gravidanza).

**6. Bonus bebè** (160 € al mese con ISEE fino a 7 mila €, 120 € con ISEE fino a 40mila €, altri 80 € al mese).

**7. Bonus baby sitter** (fino a 1.200 €).

**8. Bonus mamme single** (fino a 500 € mensili alle mamme single disoccupate o monoreddito).

**9. Bonus asili nido** (3.000 € con ISEE fino a 25mila €, 2.500 € con ISEE fino a 40mila €, altri 1.500 €).

**10. Bonus sport** (fino a 3.600 € ai collaboratori sportivi con priorità ai soggetti con ISEE inferiori).

**11. Assegno di maternità** erogato dall'INPS (1.740,60 € per soggetti con ISEE fino a 17.416,66 €).

**12. Bonus genitori separati** (fino a 800 euro per i genitori divorziati o separati).

**13. Borse di studio** (fino a 5.174,66 € con ISEE fino a 23.626,32 € e specifiche Borse di studio regionali).

**14. Bonus affitto studenti** (ISEE inferiore a 20mila €).

**15. Bonus figli universitari** INPS (fino a 2.000 € ai figli di iscritti a determinate categorie di gestione INPS).

**16. Bonus Irpef 100 €** al mese, che ha sostituito il bonus Renzi da 80 €,

e si applica a redditi fino a 28mila €.

**17. Reddito di cittadinanza** (da 6.000 a 13.200 € – per 4 adulti – con ISEE fino a 9.360).

**18. Reddito di emergenza** (sostegno da 400 a 840 € alle famiglie con ISEE inferiore a 15mila €).

**19. Pensione di cittadinanza** (7.560 € con ISEE fino a 9.360 €).

**20. Bonus sociali e bonus telefono** (sconto sulla bolletta ai titolari di reddito o pensione di cittadinanza).

**21. Carta acquisti** (ogni bimestre l'INPS accredita 80 € per offrire un aiuto ai meno abbienti).

**22. Bonus Pc e internet** (contributo da 500 € destinato a famiglie con ISEE inferiore a 20mila €).

**Questi interventi assistenziali** a favore dei poveri, veri e presunti, **creano inevitabili disuguaglianze** fra le persone con ISEE entro i limiti previsti per l'accesso al sostegno e poco oltre tali limiti. Ad esempio due soggetti, uno con ISEE 9.000 € e l'altro con 9.500 €, cioè entrambi in situazione di precarietà, con la concessione del reddito di cittadinanza al primo viene a crearsi una differenza di 7mila € di reddito, **in contraddizione con il principio di equità**.

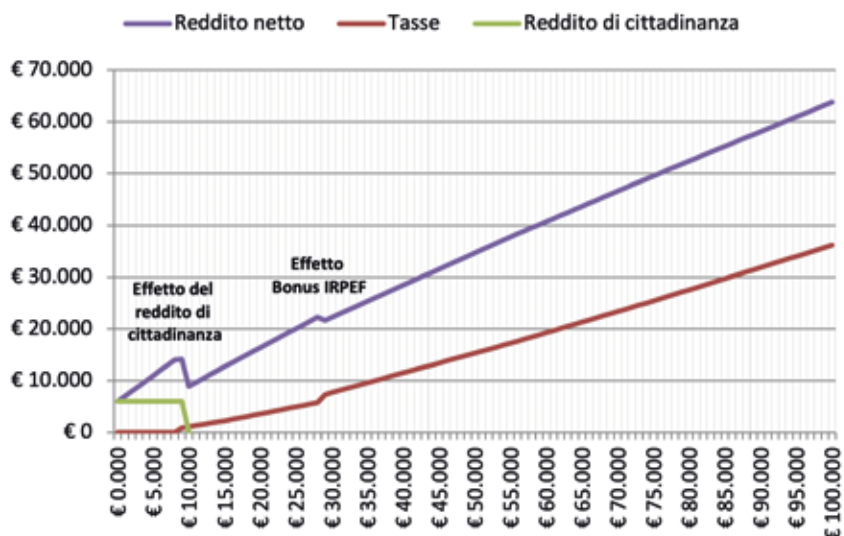
Le risorse per tali bonus sono limitate e non tutti possono beneficiarne, creando altre disuguaglianze

favorite peraltro dalle azioni compiacenti di chi è interessato a promuovere l'accesso alle misure di sostegno. **Incoraggiando** in tal modo **l'interesse di parte, piuttosto che l'equità a beneficio dei bisognosi**.

### Bonus per chi ne sa approfittare

Oltre alle iniziative regolate dai limiti ISEE, i bonus sono diventati strumento di politica che condiziona di fatto la libertà di scelta e la vita dei cittadini, soprattutto di quelli che non vogliono perdere l'occasione: **Superbonus 110%** per l'efficienza energetica, il consolidamento statico o la riduzione del rischio sismico degli edifici, **Bonus facciate** (90%), **Bonus bonifica ambientale** (65%), **Ecobonus** (50%), **Ecobonus finestre e infissi** (50%), **Bonus idrico** (1.000 € per la sostituzione di sanitari), **Bonus rottamazione** (1.500 €), **Sismabonus** (36%), **Bonus caldaie** (65% della spesa), **Bonus verde** (36% della spesa), **Bonus elettrodomestici** (50%), **Bonus zanzariere** (50%), **Bonus sicurezza**, sistemi d'allarme (detrazione 50%), **Bonus acqua potabile** (permette di ricevere una credito fiscale del 50%, sulle spese sostenute per acquistare ed installare sistemi di filtraggio per l'acqua potabile), **Bonus arredo immobili ristrutturati**

**Fig. 2 - Reddito netto rispetto al lordo**



I costi dei redditi senza lavoro, dei ristori, degli incentivi e dei bonus sono a carico dei lavoratori dipendenti, dei pensionati, che contribuiscono per l'84% del gettito Irpef, e dei giovani perché buona parte delle risorse utilizzate per pagare l'assistenza e i bonus sono a debito

(50%), **Bonus per l'arredo degli immobili giovani coppie, Bonus cultura diciottenni, Bonus affitto** (credito d'imposta del 50% fino a 1.200 € destinato ai proprietari di casa che riducono il canone di locazione agli inquilini), **Bonus animali domestici** (fino a 550 € di agevolazione fiscale del 19% sulle spese veterinarie e sanitarie sostenute), **"Art bonus"** (credito d'imposta per le erogazioni liberali a sostegno della cultura), **Borse di studio per la mobilità internazionale** (Erasmus), **"School bonus"** (credito d'imposta per le erogazioni liberali a sostegno della scuola), **Ristori** (indennità in favore dei lavoratori danneggiati dall'emergenza epidemiologica da Covid-19), **Indennità in favore dei lavoratori domestici, Indennità lavoratori marittimi, Indennità lavoratori del settore agricolo, Indennità lavoratori dello spettacolo, Indennità lavoratori stagionali del turismo e degli stabilimenti termali, Indennità professionisti e lavoratori con rapporto di collaborazione coordinata e continuativa, Indennità lavoratori autonomi** iscritti alle Gestioni speciali dell'Ago, etc. **Un mondo di bonus, contributi, ristori e indennità** che condiziona la libertà di scelta dei cittadini e

non crea valore reale per la società aumentando la burocrazia, i costi per i cittadini costretti a pagare professionisti, impossibilità reale di controllo da parte dello Stato e aumento degli abusi. **Chi controlla tutti questi bonus?**

## Chi paga il conto?

I costi dei redditi senza lavoro, dei ristori, degli incentivi e dei bonus sono a carico dei **lavoratori dipendenti**, dei **pensionati**, che contribuiscono per l'84% del gettito Irpef e dei **giovani** perché buona parte delle risorse utilizzate per pagare l'assistenza e i bonus sono a debito. **I redditi senza lavoro incentivano il nero** e migliaia di offerte di lavoro, in particolare per lavori stagionali, non trovano personale perché i disoccupati e i presunti poveri non vogliono perdere i sussidi e sono disponibili solo al lavoro non regolarizzato. Da decenni si parla di riduzione del cuneo fiscale, ma **aumentano invece le spese per bonus e assistenza finanziati anche con il cuneo fiscale dei lavoratori dipendenti, peraltro in continua riduzione.** Sarei ben più lieto di pagare le tasse e contribuire alla riduzione della povertà se gli interventi fossero equi e a favore di tutti.

## Perché tanti bonus in un Paese basato sul lavoro?

In modo simile a come i genitori talvolta agiscono con i propri figli, gli interventi assistenziali sono caratterizzati da una serie di sostegni, ristori e bonus per mostrare benevolenza e compensare la mancanza di impegno nella preparazione all'autonomia che inevitabilmente dovranno dimostrare da adulti. Gli interventi statali dovrebbero aiutare le persone bisognose creando le condizioni per favorire la preparazione e l'inserimento lavorativo, stimolarne l'impegno e la partecipazione attiva alla vita economica e sociale piuttosto che elargire benevoli sussidi. L'investimento in assistenza dovrebbe avere il duplice obiettivo di aiutare a superare le situazioni critiche, nelle quali tutti possono cadere, come ha messo in evidenza la pandemia, e **favorire lo sviluppo di una società basata sul lavoro**, come indicato dalla Costituzione, con il contributo del maggior numero di residenti. Come evidenzia ogni anno la ricerca del *Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali* solo metà degli italiani versa almeno un euro di tasse Irpef e la vera priorità del Paese è rispettare il dettato Costituzionale





secondo cui ***“L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro”*** e aggiungerei di tutti, non di una minoranza.

Il dibattito politico dovrebbe svilupparsi sui temi prioritari per lo sviluppo sociale ed economico, sui temi che solo la gestione pubblica può realizzare: infrastrutture per la mobilità, certezza del diritto e giustizia efficiente, regole di sostenibilità economica e ambientale, garanzie di vita dignitosa e lavoro. **Incentivando chi lavora.**

### Come ridurre la povertà?

In una società civile evoluta con un PIL pro-capite ai livelli europei (26.900 € Italia, 28.600 € media europea) la priorità è lo **sviluppo economico e sociale** mettendo a frutto tutte le potenzialità del Paese, il capitale umano, iniziando proprio dalla nuova industria ed economia della conoscenza.

Altra priorità non meno importante è la **riduzione della povertà**, offrendo politiche a favore del lavoro per tutti, per creare maggiore ricchezza da ridistribuire con assoluta equità.

La politica per ridurre la povertà dovrebbe essere largamente condivisa, innovativa e lungimirante, frutto di millenni di cultura che l'Italia può vantare, per diventare un riferimento europeo e internazionale.

Per elaborare un'efficace politica di riduzione della povertà bisognerebbe aprire un dialogo e un confronto sulle possibili proposte per giungere alla soluzione largamente sostenuta.

Di seguito i principi di una possibile proposta:

- 1. Considerare tutte le persone possibili beneficiari**, senza esclusioni di età, categoria, sesso, ecc. considerando come unico parametro di valutazione il reddito reale, perché tutti rischiano situazioni critiche come abbiamo constatato con il Covid.
- 2. Assicurare l'equità fiscale** soddiscando i criteri di riconoscimento del merito e certezza del diritto di assistenza per evitare la povertà.
- 3. Riconoscere a tutte le persone**, bambini compresi, sotto la soglia di povertà **un sussidio individuale**, un contributo di dignità, **un diritto assistenziale così come lo è il diritto alla vita**. Un contributo assistenziale sociale che non può essere chiamato “reddito” perché il reddito si percepisce solo a fronte di una prestazione che genera valore percepito.
- 4. Assicurare la sostenibilità del sussidio** nell'ambito della “finanziaria” per non gravare sulle nuove generazioni, in alternativa o in modalità compatibile alle iniziative assistenziali in essere per rispondere in modo più equo ed efficace alle situazioni di povertà.
- 5. Riconoscere in modo semplice e automatico il sussidio** a tutti coloro che ne hanno i requisiti, senza bisogno di fare domanda, utilizzando un meccanismo

intuitivo e comprensibile. Il sussidio individuale potrebbe ad esempio essere portato in detrazione all'imposta lorda di ciascun contribuente in sede di liquidazione annuale Irpef e, in caso di imposta a credito, dovrebbe essere riconosciuto mensilmente alla persona, o ai genitori in caso di minori.

### Riconoscere a tutti il sussidio permetterebbe maggiore equità.

Rimarrebbe, come sempre, da contrastare l'evasione fiscale, ma almeno non si riconoscerebbero sussidi solo ai presunti poveri penalizzando chi opera in legalità.

Mentre i bonus, i contributi, i ristori, le indennità, i redditi di cittadinanza e di pensione dividono i beneficiari e chi paga il conto, **un equo sussidio in detrazione alle tasse di tutti favorirebbe la partecipazione attiva di tutti i cittadini allo sviluppo economico per sostenere l'incremento del sussidio riducendo in tal modo la povertà e aumentando il PIL pro-capite per tutti.**

Un sussidio a favore di tutti permetterebbe di **far fronte alle emergenze rendendo il Paese più preparato e resiliente**, riducendo la necessità di interventi straordinari.

La proposta rappresenta un contributo al dialogo sulla **“Riforma dell'Irpef”** al quale invito a partecipare scrivendo propri commenti, proposte e anche il titolo del sussidio, in calce a questo articolo pubblicato su [dirigentindustria.it](http://dirigentindustria.it). ■



# Elogio dell'anidride carbonica

Giuseppe Colombi

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

***Peggior del Covid-19, un nuovo nemico globale incombe su di noi: la CO<sub>2</sub>.  
Ma è proprio così?***

**T**utti ce l'hanno con la CO<sub>2</sub>, l'anidride carbonica, principale prodotto delle combustioni ma anche della respirazione umana. È una molecola che non sarebbe nemmeno velenosa come il suo parente monossido di carbonio, ma a cui oggi si ascrive il contributo prevalente all'effetto serra che causa il riscaldamento globale del pianeta Terra.

Siamo al punto che a breve possiamo aspettarci che chi fosse individuato con un bicchiere di frizzante acqua minerale venga poi additato al pubblico ludibrio, e magari sanzionato, per aver contribuito alla diffusione nell'ambiente della sostanza incriminata...

Del resto, il riscaldamento globale prende sempre più le sembianze di un fatto inoppugnabile, tanto che anche la politica a tutti i livelli, da quello europeo comunitario a quello cittadino, ha fatto propria la tematica e mette virtuosamente a disposizione risorse crescenti per contrastare il fenomeno: la parola d'ordine è "decarbonizzazione". Bisogna ridurre i "gas serra" (essenzialmente CO<sub>2</sub>, metano e NO<sub>x</sub>), occorre fare presto, siamo in ritardo, e il minimo è perseguire emissioni zero per il 2050.

Basta combustioni, basta carbone e basta idrocarburi fossili: è invece diventata popolarissima un'eterea sostanza piuttosto esplosiva, l'idrogeno, perché bruciando non produce CO<sub>2</sub>, al contrario dei cattivi idrocarburi, siano essi il metano, quasi altrettanto etereo, o quelli con qualche atomino di carbonio in

più nella molecola, la cui presenza fa sì che li conosciamo come benzine e gasoli, liquidi già a temperatura ambiente. E questo fatto che siano liquidi non sarebbe poi così negativo, visto che ne deriva che la loro densità energetica (l'energia per unità di volume) cresce di centinaia di volte.

Ci si è messo anche il degrado della scuola, come lamenta il prof. Galli della Loggia<sup>(1)</sup>: e chi studia più la chimica? È trascurata persino la geografia, nessuno identifica più regioni e province italiane, figuriamoci se ci si possa interessare di questa materia astrusa a base di atomi, molecole e stechiometria... Ma in questo modo infinocchiare i somari diventa ancora più facile, a livello generale.

Forse è il caso di dare qualche numero globale, perché avere *le dimensioni* di un fenomeno dovrebbe essere essenziale per discuterne seriamente.

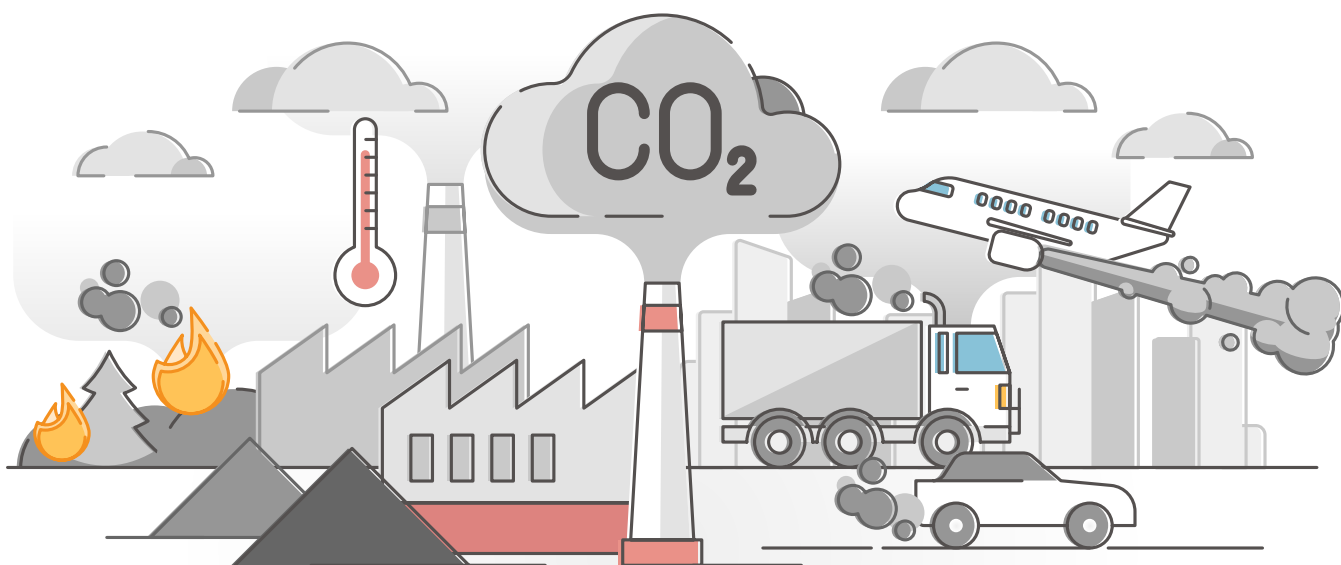
Vediamo dunque quanta CO<sub>2</sub> e/o altri gas serra si producono annualmente nel mondo, introducendo come unità di misura il miliardo di tonnellate, o Gt.

- Produzione annuale di petrolio 4,5 Gt.
- Produzione annuale di metano 3,3 Gt.
- Produzione annuale di carbone 4 Gt.
- In totale la produzione annuale di CO<sub>2</sub> di origine industriale vale attorno alle 35 Gt. Poiché la conversione in CO<sub>2</sub> delle sopracitate sostanze avviene mediamente con un fattore attorno al 3, tra le cifre

citare è rispettata una ragionevole corrispondenza.

- Non è finita però: qualcuno chiama in causa le emissioni vulcaniche, ma in realtà esse emettono annualmente CO<sub>2</sub> "solo" per 0,2–0,5 Gt.
- Gli allevamenti – e più in generale le attività agricole non comprese nei precedenti consumi – si stimano emettere annualmente gas serra per una decina di Gt.
- Ma anche la semplice respirazione degli 8 miliardi esseri umani emette annualmente circa 3 Gt di CO<sub>2</sub>...
- Una cifra equivalente è ascrivibile al contributo degli incendi incontrollati, almeno 2 Gt all'anno.
- Stimiamo alla fine una produzione annuale globale di gas serra, costituita essenzialmente oltre alla CO<sub>2</sub> da metano e NO<sub>x</sub>, di oltre 50 Gt equivalenti di CO<sub>2</sub>, con la CO<sub>2</sub> stessa che pesa per il 75% mentre metano, ossidi nitrici e altri gas valgono il restante 25%.
- L'Europa non incide ormai per più dell'8% di queste cifre globali, a cui USA e Cina apportano contributi molte volte maggiori.

Dunque, se proprio volessimo darci delle priorità serie, da domani occorrerebbe partire con un accelerato programma di ricostituzione della biomassa vegetale che cattura CO<sub>2</sub> attraverso la funzione clorofilliana, concordando opere immense di riforestazione e riformando a fondo l'agricoltura, anche attraverso lo sviluppo di colture adeguate e organizzando l'accumulo della bio-



massa che ne potrebbe derivare. Poi, forse, sarebbe urgente la messa in operazione nei cinque continenti di ampie flotte di Canadair (o, per ascoltare un ingegnere aeronautico amico a veterano, di russi Beriev 200, che portano molta acqua in più) capaci di estinguere rapidamente incendi che, nella mancanza di mezzi aerei, possono durare settimane.

Il passaggio successivo sarebbe certamente quello di ridurre i consumi di energie fossili, tenendo conto tuttavia che per ora il contributo delle energie rinnovabili si aggira su poco più del 10% del consumo energetico globale, e che per aumentarlo occorre spendere molte energie (fossili). Dunque, diciamocelo con franchezza, il lungo periodo di riduzione dei consumi energetici che ci si prospetta implica un sostanziale ridimensionamento delle produzioni e dei consumi finali globali. Forse facile a prospettarsi nella "sazia" Europa, che ormai conta assai poco, assai meno facile nei grandi Paesi ancora in fase di sviluppo industriale. Solo partendo da questo tipo di considerazioni globali ci si può costruire una visione obiettiva del problema. Non si tratta, come molti industrialisti arrabbiati amano fare, di prendersela con Greta Thunberg che ha correttamente posto un problema.

Il fatto è che non possiamo lasciare le "soluzioni" a politici impreparati e propensi alla demagogia, che si limitano a farsi belli proponendoci di sostituire autobus a gasolio con costosissimi mezzi elettrici, e innocui vecchi treni diesel con innovativi mezzi a idrogeno (fuel cell) che magari costano il doppio di un treno normale.

A costo di sembrare politicamente scorretto, e di essere accusato di fare di ogni erba un fascio, considero che la definizione più adatta per queste proposte, ma anche per quelle a mia opinione non meno singolari della cattura della CO<sub>2</sub> e del suo confinamento in pozzi geologici, sia quella di "fumo negli occhi".

Le dimensioni del problema globale non trovano infatti risposta credibile in esse: gli ordini di grandezza rimangono incomparabili.

Un'ulteriore considerazione: la produzione di un'auto nuova, in termini di CO<sub>2</sub> equivale mediamente a circa 20 tonnellate di emissioni.

In un anno con la mia vecchia diesel, una rispettabile Euro 5, percorro circa 20mila km consumando poco più di una tonnellata di gasolio, ovvero generando più o meno 4 tonnellate di emissioni di CO<sub>2</sub>. Naturalmente, evito di usarla in città, dove si concentrano i problemi di inquinamento, e dove si possono

usare altri mezzi.

Ammettendo di anticipare la fine della sua vita utile e sostituirla con una virtuosa auto elettrica che produca la metà di CO<sub>2</sub>, visto che un'auto che funzioni esclusivamente con un pannello solare sul tetto non mi risulta ancora disponibile, per quanti anni il bilancio globale della CO<sub>2</sub> rimarrebbe negativo? Lavorerei a favore dell'ambiente o contro?

Sarò grato a chi saprà rispondere adeguatamente alla mia domanda, così da convincermi al nuovo acquisto...

Concludo con una pia leggenda: si narra che Sant'Agostino d'Ippona, camminando sulla riva del mare, assorto in pensieri sulla Trinità, vedesse il Santo Bambino che raccoglieva con un cucchiaino l'acqua del mare in una buca. Gli domandò: *"Come puoi pensare di racchiudere il mare in una buca?"*. E la risposta fu *"E tu come puoi pensare di comprendere nel tuo cervello i Misteri della Trinità?"*.

A questo verrebbe da pensare, quando si sente parlare di *"Carbon Capture and Storage" (CCS)*...

C'è qualcosa di sbagliato nella mia posizione? Chi sa intervenga, e mi dimostri che non è così: il dibattito è aperto. ■

(1) E. Galli della Loggia *"L'aula vuota"* – Ed. Marsilio 2019





# Verso un'“unica imposta globale per le multinazionali”

Pasquale Antonio Ceruzzi

Componente dei Gruppi Cultura e Dirigenti per l'Europa di ALDAI-Federmanager - [pacer263@gmail.com](mailto:pacer263@gmail.com)

*Per mezzo dell'OCSE e dell'azione sinergica di Unione Europea e Stati Uniti è stato trovato un accordo globale per ridurre l'elusione fiscale delle multinazionali e una pericolosa competizione al ribasso tra Paesi per accaparrarsi profitti e investimenti diretti*

**L**e società multinazionali (**Multi National Enterprise – MNE** o altrimenti “**Corporate**”) hanno sempre cercato di **minimizzare le imposte sui profitti** che il fisco chiedeva loro in virtù delle vendite (ricavi) di prodotti e servizi realizzati in ogni singolo Paese.

Nei Paesi in cui le MNE conducono affari (spesso molto proficui) si pagano però imposte molto diverse sui profitti, dallo 0% delle Isole Vergini Britanniche al 30,3% della Francia (coefficiente effettivo medio di tassazione). Questa variabilità di imposizione fiscale non poteva che far sorgere, più o meno spontaneamente, il desiderio da parte delle multinazionali di concentrare i profitti in quei Paesi con una “**Corpo-**

**rate Tax**” estremamente bassa (ad esempio le Isole Vergini Britanniche, il Lussemburgo, l'Ungheria o l'Irlanda). Questo fenomeno è diventato con gli anni una prassi molto utilizzata, con meccanismi anche sofisticati (e al limite della legalità), per spostare i profitti aziendali dai Paesi a coefficienti di fiscalità alta verso quelli a fiscalità più bassa, svuotando in questo modo il gettito fiscale di alcuni Paesi a favore di altri. **Il fenomeno, noto internazionalmente con l'acronimo BEPS (Base Erosion and Profit Shifting)**, alimenta inoltre una competizione sleale tra Paesi per ridurre sempre più l'aliquota di tassazione e garantirsi profitti da tassare, investimenti produttivi, aumenti di PIL e... bilanci in ordine (figura 1).

**L'OCSE (Organismo per il Commercio e lo Sviluppo Economico)** stima che ogni anno, su scala mondiale, il BEPS sottragga 240 miliardi di dollari al fisco di nazioni come Stati Uniti, Germania, Francia, Italia e altre.

Per l'Italia il BEPS ammonta a circa 6,4 miliardi di dollari all'anno (6,4 su 39,6 miliardi di dollari provenienti da IRES è il 16%). 6,4 miliardi su 666 miliardi di dollari è lo 0,9% del gettito fiscale totale dello Stato italiano. Considerando alcuni Paesi rilevanti, notiamo che l'incidenza della “**Corporate Tax**” su parametri di riferimento macroeconomici come “PIL” e “Totale Imposte” per Paese è significativo anche se non determina da solo le fortune di uno Stato rispetto ad altri (figura 2).

**Fig. 1 – “Tax Rates” nei vari stati (Fonte OCSE)**

| Country                | Statutory Corporate Tax Rates, %, 2019 | Effective Average Tax Rates, %, 2019 | Effective Marginal Tax Rates, %, 2019 |
|------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Italy                  | 27.8                                   | 20.7                                 | -56.3                                 |
| British Virgin Islands | 0                                      | 0                                    | 0                                     |
| Cayman Islands         | 0                                      | 0                                    | 0                                     |
| Netherlands            | 25                                     | 22.6                                 | 6.4                                   |
| Luxembourg             | 24.9                                   | 22.7                                 | 7.7                                   |
| Ireland                | 12.5                                   | 12                                   | 6.6                                   |
| Switzerland            | 21.1                                   | 19.6                                 | 9.5                                   |
| United States          | 25.0                                   | 24.6                                 | 11.2                                  |
| Germany                | 29.9                                   | 27.5                                 | 11.5                                  |
| United Kingdom         | 19                                     | 18.4                                 | 13.6                                  |
| Israel                 | 23                                     | 22                                   | 13.9                                  |
| France                 | 34.4                                   | 30.3                                 | 16.7                                  |

**Fig. 2 – Incidenza della Corporate Tax su PIL e Gettito Totale per nazione (Fonte OCSE)**

| Country        | Corporate Tax Revenues % of GDP, 2017 | Corporate Tax Revenues % Total Taxation, 2017 |
|----------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Luxembourg     | 5.2                                   | 13.6                                          |
| Ireland        | 2.8                                   | 12.3                                          |
| Switzerland    | 3.1                                   | 10.7                                          |
| Israel         | 3.3                                   | 10.1                                          |
| Netherlands    | 3.3                                   | 8.5                                           |
| United Kingdom | 2.8                                   | 8.3                                           |
| United States  | 1.7                                   | 6.5                                           |
| Germany        | 2                                     | 5.4                                           |
| France         | 2.2                                   | 5.1                                           |
| Italy          | 2.1                                   | 5                                             |

Sembra infatti mancare un elemento chiave che fa la differenza e per il quale vale la pena impegnarsi a fondo. Questo elemento risponde al nome di **“FDI” (Foreign Direct Investment) o “Investimenti Diretti Esteri”**.

L'OCSE definisce gli “Investimenti Diretti Esteri (IDE)” come la categoria di investimenti internazionali caratterizzati dall'obiettivo di un soggetto residente in un'economia di ottenere un interesse duraturo in un'impresa residente in un'altra economia. Dall'analisi degli stock di Investimenti Diretti Esteri (IDE) nei diversi Paesi al mondo, emerge come 9 Paesi attraggono il 42,9% dello stock complessivo. Nonostante essi generino il 3,2% del PIL mondiale, ospitino lo 0,6% della popolazione e coprano meno dello 0,1% della superficie terrestre (figura 3).

**Lo stock di FDI/IDE mondiali ammonta a 37.800 miliardi di dollari (anno 2018).** Le 9 economie di fig. 3 ne attirano circa 16,2 trilioni. I Paesi di fig. 3 sono considerati “Investment Hub” (attraggono Profitti e Investimenti Diretti dalle MNE) e hanno le seguenti caratteristiche comuni:

- basso coefficiente di tassazione dei profitti aziendali
- deduzione, dal conto economico, di interessi passivi, ammortamenti, costi di startup e di nuove assunzioni
- crediti di imposta per utili reinvestiti nel business aziendale

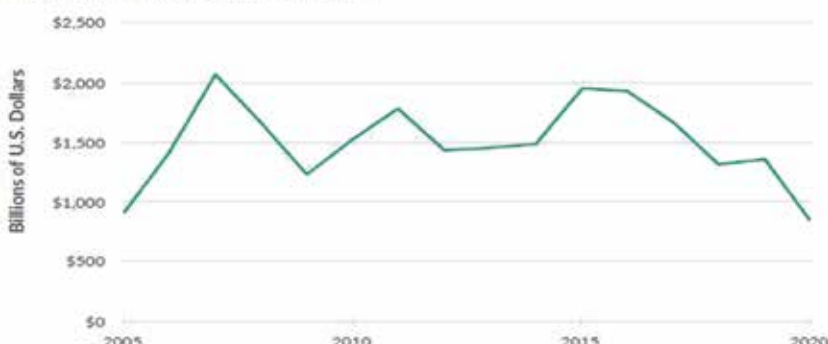
**Fig. 3 – Rilevanza socioeconomica dei maggiori 9 paesi “beneficiari” di FDI/IDE (Investimenti Diretti Esteri).**

Dati IMF e World Bank (Elaborazione The European House – Ambrosetti)

**Fig. 4 – Andamento globale del FDI/IDE negli anni**

Prior to the Pandemic, Global FDI Was 30 Percent below the 2015 Peak

Total Global FDI flows in billions of U.S. dollars



Note: The numbers shown are an average between total world outbound foreign direct investment and total world inbound foreign direct investment. In theory, the two numbers should match, but there is always a mismatch of some amount, so the average of the two is used here. Source: OECD, Foreign Direct Investment in Figures.

- legislazione favorevole all'attività imprenditoriale
- infrastrutture efficienti
- burocrazia ridotta ai minimi ter-

- mini, giustizia amministrativa e penale rapida ed efficiente
- livello elevato del capitale umano e standard qualitativi di formazione.

**Fig. 5 – Schema di Applicazione dei “Diritti di Tassazione” per Paese**



Di fronte a numeri, questa volta rilevanti, dati dalla somma di profitti non tassati e FDI/IDE, alcuni sistemi economici di riferimento, quali l'Unione Europea, hanno intensificato, a partire dal 2014, iniziative di contrasto a queste pratiche attraverso organismi quali l'OCSE, il G7, il G20 e determinato risultati concreti con una diminuzione del fenomeno (fig. 4). Significative sono l'**Anti-Tax Avoidance Directive I e II (ATAD)**, la **Directive on Administrative Cooperation (DAC 6 e 7)**, la **Digital Service Tax (DST)** che sono state progressivamente recepite negli ordinamenti legislativi nazionali e applicate alle multinazionali (figura 4). Infine, nel mese di luglio 2021, 132 Paesi su 139 (94%) hanno concordato di aderire a una proposta, definita dall'OCSE (incentivata da Stati Uniti e Unione Europea), condivisa nel G7 di Carbis Bay (UK) e G20 di Venezia, per applicare una riforma globale e unica delle imposte sulle Multi National Enterprise (MNE). La proposta, esempio pratico di accordo multilaterale tra Stati, prevede una strategia a 2 “pilastri”:

## • PILASTRO 1

Istituisce “diritti di tassazione” per quei Paesi dove le MNE fanno affari ogni volta che realizzano profitti superiori al 10% dei ricavi. Sul valore residuale dei profitti oltre il 10% dei ricavi potrà essere appli-

cata un'imposta per un valore pari ad una percentuale del 20-30%. Il valore effettivo di questo 20-30% è ripartito a ogni Paese proporzionalmente al volume d'affari realizzato (figura 5).

## • PILASTRO 2

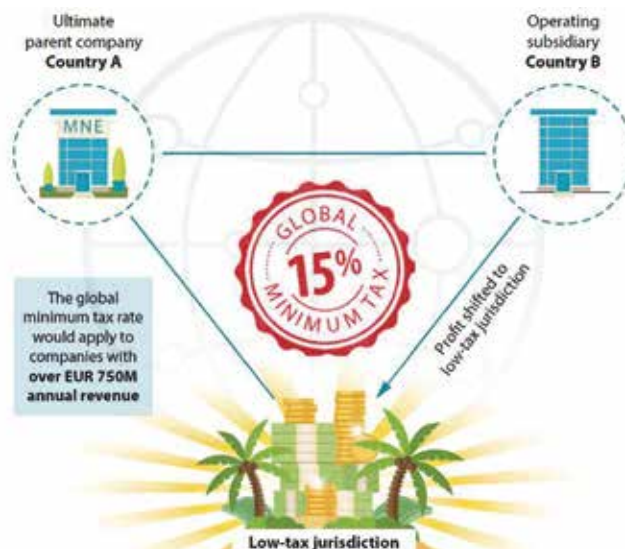
Prevede una “**minimum tax del 15% sui profitti**” della Corporate a prescindere dalla forma e dislocazione organizzativa della società e applicata nei Paesi dove si generano i profitti. Inoltre, pone un “backstop” alla competizione al ribasso tra Stati aderenti all'accordo (figura 6).

Una stima approssimativa fatta dall'OCSE indica che il **Pilastro 1**

permetterà di riallocare più di **100 miliardi di dollari di profitti** mentre il **Pilastro 2 attiverà flussi di imposte per oltre 100 miliardi**. Operativamente l'accordo sulla riforma verrà finalizzato nel vertice del G20 di ottobre 2021 a Roma, nel 2022 verrà invece sviluppato il modello legislativo che verrà adottato dai Paesi aderenti e nel 2023 vedremo la sua implementazione pratica.

Non c'è dubbio che il recupero di gettito fiscale da parte di molti Paesi porterà a migliorare il loro bilancio e ad attivare investimenti addizionali che saranno particolarmente utili se diretti a generare sviluppo economico e occupazione. ■

**Fig. 6 – Schema di applicazione della “Global Minimum Tax” (Fonte OCSE)**



L'incontro “Verso un'unica imposta globale per le multinazionali” (a cura dei Gruppi Cultura Finanziaria e Dirigenti per L'Europa) si terrà in videoconferenza Zoom  
**mercoledì 24 novembre 2021 alle ore 17:00**  
 Per registrarsi e ricevere il link per collegarsi all'evento [www.aldai.it](http://www.aldai.it)





# FIERI DI FARVI SORRIDERE



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito [www.cesareparis.it](http://www.cesareparis.it)





# West Side Story

Josef Oskar

Responsabile Musica - Gruppo Cultura

Nel 1957 a Broadway, New York, il coreografo Jerome Robbins mette in scena il musical *West Side Story*, che diventa un successo strepitoso con 732 serate di tutto esaurito. È una versione contemporanea del capolavoro di William Shakespeare che vede, come protagonisti, un Romeo polacco-americano e una portoricana Giulietta, coinvolti in una guerra di bande nella Grande Mela. Il libretto è di un ventisettenne, Stephen Sondheim, e le musiche sono del celebre Leonard Bernstein.

Per la prima volta Robbins fa un uso sistematico della danza per raccontare la trama. Lo spettacolo si apre con un prologo coreografico privo di dialoghi per narrare l'amara faida tra Gli Squali portoricani (i Capuleti) e i polacchi Jets (i Montecchi). Mentre la danza in palestra diventa una frizzante competizione tra le bande rivali, Tony (Romeo), co-fondatore dei Jets, vede per la prima volta Maria (Giulietta), sorella del capo degli Squali, Bernardo. Affascinati l'uno dall'altra, tutto intorno a Maria e Tony svanisce, e i due si abbandonano a una dolce danza che si conclude con un emozionante bacio. Un bacio che scatena però la violenta reazione dei due clan che riporta i due innamorati stregati dal loro amore, e il pubblico, alla realtà.

Da questo momento la storia ricalca per lo più il copione del grande drammaturgo inglese. Non poteva mancare la famosa scena del balcone, che è trasformato in una architettura metropolitana. La tragedia segue il suo corso in un contesto americano del ventesimo secolo. Il finale, che non svelo, è ovviamente tragico, benché assai diverso

da *Romeo e Giulietta*. Sono ormai passati molti anni dall'apparizione dell'opera nei teatri americani, e forse, per qualcuno, la storia di Tony e Maria può ancora riservare qualche sorpresa. A parte la trama, elemen-



to fondamentale dell'opera, è senz'altro la musica originale che Leonard Bernstein lancia in una serie di canzoni e motivi che raggiungeranno celebrità planetaria. La coreografia moderna di Robbins farà epoca, e dopo *West Side Story* la danza a Broadway sarà del tutto rivoluzionata. Lo spettacolo teatrale passa dal palcoscenico al grande schermo nel 1961 e in tutto il mondo inizia la corsa al botteghino per acquistare biglietti. Tony è interpretato da Richard Beymer e Maria da una indimenticabile Natalie Wood (doppiata nelle canzoni dal soprano del momento Marni Nixon, la quale ha prestato la voce anche a Audrey Hepburn in *My Fair Lady*). Restano indimenticabili alcuni motivi come "Tonight", "Maria", "I Feel Pretty", "America" e altri. E non sono mancate anche le registrazioni discografiche, la più famosa delle quali condotta da Bernstein stesso, con un cast d'eccezione formato dalla neozelandese di origine Maori, Kiri Te Kanawa nella parte di Maria, e il catalano Josè Carreras come Tony.

Questo musical è il secondo del Ciclo Musical (dopo *My Fair Lady* a marzo su Zoom) e lo presenteremo a novembre augurandoci di poterlo fare in presenza in Sala Viscontea. È ancora presto per fare previsioni ma, pandemia permettendo, speriamo di farcela. ■



L'incontro  
*West Side Story*  
si terrà

**giovedì 25 novembre 2021  
alle ore 17:00**

Per registrarsi [www.aldai.it](http://www.aldai.it)

## BACK TO SCHOOL



### DEDICHIAMOCI ALLA PREVENZIONE

Da quanto tempo non controlli la vista dei tuoi bambini?  
Settembre è il mese della ripresa di tutte le attività scolastiche ed extrascolastiche e ottobre il mese della prevenzione! Quale miglior periodo allora per dedicarci alla prevenzione e occuparci anche della vista, che a volte resta l'ultima nella lista.

### VIENI A TROVARCI!

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

---

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

---



# I libri del mese



Roberto Napolitano  
**MARIO DRAGHI.  
IL RITORNO  
DEL CAVALIERE BIANCO**

La nave di Teseo  
2021  
Pagine 432  
Prezzo 20 euro  
disponibile in versione ebook

Il nuovo saggio di Roberto Napolitano si articola essenzialmente in due parti: una cronaca "quasi quotidiana" degli accadimenti che, essenzialmente nel 2020, hanno fatto da prefazione alla nomina di Draghi, cui segue un'attenta analisi e riflessione sul primo quadrimestre del Governo Draghi. Nella prima parte si testimonia l'ardua lotta contro il tempo e contro l'ignoto nell'affrontare la pandemia e la connessa crisi economica, la successiva negoziazione per il PNRR (del cui successo si dà volentieri atto al governo Conte 2), il progressivo isterilimento dell'azione governativa nel secondo semestre del 2020, con un premier sempre più paralizzato oltre che ostaggio delle dinamiche interpartitiche, delle burocrazie centrali e periferiche, delle istanze regionali in competizione tra loro. Nella seconda parte si segue l'evoluzione del nuovo Governo Draghi, per il quale il pensiero di Napolitano può essere riassunto nei seguenti messaggi base:

1. Il Governo Draghi rappresenta davvero, di fronte all'Europa, l'ultima chance di riforma "in profondità" del nostro Paese: affascinante il parallelo con il Governo De Gasperi e il richiamo a figure come Menichella in Banca d'Italia, Pescatore nella prima Cassa per il Mezzogiorno degli anni '50, Di Vittorio in CGIL con il suo Patto per il Lavoro, figure tutte animate da un autentico spirito di rinascita e di ricostruzione nazionale.
2. La gestione del debito pubblico italiano (2.600 miliardi di euro, di cui il 30% in mano a istituzioni finanziarie non residenti e il 21% in mano alla BCE) è condizionata in maniera decisiva da un tasso di crescita del PIL "sostenuto e strutturale", cui solo conseguirà un andamento sostenibile dello spread BTP/BUND.
3. Un tasso di crescita del PIL "sostenuto e strutturale" sarà determinato, al di là dei consumi interni e delle esportazioni, da una vistosa accelerazione degli investimenti pubblici (per il quale va superato il duplice gap di un'incidenza percentuale drammaticamente bassa rispetto al resto della UE e di tempi di autorizzazione, progettazione ed esecuzione semplicemente inaccettabili) e "a ruota" degli investimenti privati.
4. Gli investimenti pubblici sono, insieme con le riforme di struttura (semplificazione di struttura e di processi della PA centrale e periferica, giustizia, concorrenza

e fiscalità), decisivi al fine del progresso dell'indice di attrattività del Paese e della correlata attivazione di investimenti privati nazionali e internazionali.

5. La crescita sostenuta e strutturale (a fronte di un dato di crescita dell'Italia, nel ventennio 1999/2019, del 7,9%, contro il 30/32% di Germania e Francia e il 44% della Spagna) è intimamente connessa con il superamento qui e ora del dualismo Nord/Sud nella spesa pubblica sociale (istruzione, formazione, ricerca, sanità), nelle infrastrutture di sviluppo (banda larga ultraveloce, alta velocità, tutela del territorio, ponte sullo Stretto e autostrade), negli investimenti pubblici e privati. Ma l'Italia e il suo Meridione devono smetterla qui e ora di piangersi addosso, fare qui e ora le riforme di struttura, dotarsi qui e ora di un'amministrazione centrale e locale competente, trainante, capace davvero di spendere bene e di concepire progetti per l'esecuzione nei tempi prestabiliti.

Preziosi i discorsi di Draghi in Appendice (*Meeting dell'Amicizia 2020*, voto di fiducia al Governo in Senato, apertura anno giudiziario Corte dei Conti) che ne testimoniano lo stile comunicativo "asciutto e concludente" e il modus operandi, fondato su priorità essenziali, sfide non rinviabili, assunzione di responsabilità verso la comunità nazionale.

Per documentare infine la traiettoria biografica di Draghi non possiamo non segnalare il pregevole saggio di Marco Cecchini *"L'enigma Draghi"*, edito da Fazi Editore nel maggio del 2020.

*Recensione a cura di Stefano Guerici*



Fulvio Conenna  
**EQUIVOCI E COINCIDENZE**  
Robin Edizioni  
Febbraio 2020  
Pagine 168  
Prezzo 12,50 euro

Dalla vita vissuta il protagonista, Giovanni Lupo, ha preso quanto è servito per reagire. Ha spesso fallito, ma il mondo stesso dei fallimenti l'ha fortificato e gli ha fatto capire che certe occasioni passano una sola volta nella vita. In questi casi è necessario il coraggio di buttarsi in avanti senza troppe remore, senza pensare a quanto poco la vita abbia dato e sentirsi sicuri della possibilità di un risultato favorevole. Prendere con coraggio l'occasione, non fer-

marsi a pensare al passato, non avere insicurezze. Se la vita è sembrata sempre contro, lottare anche dentro di sé per riuscire, abbandonando ogni pensiero negativo. Solo con questo atteggiamento, con una volontà decisa, si potrà essere pronti all'arrivo di un'occasione inaspettata e favorevole.

Nel suo caso, Giovanni Lupo, anche con la conoscenza di una lingua straniera, utilizzata in precedenti situazioni di lavoro inizialmente favorevoli, saprà trarre il meglio di sé per guadagnarsi il supporto dei superiori. Certamente i primi momenti saranno difficili ed evidenzieranno la sua capacità di immergersi in una professione sconosciuta nella quale le sue forti dosi di contatto umano si riveleranno fondamentali. Sarà egli stesso stupito della riuscita dei suoi valori in organizzazione e socializzazione mai sperimentati prima. Non è necessario sforzarsi per crearli: essi sono presenti nel momento necessario.

Come in ogni professione e lavoro è necessaria molta decisione, saper valutare in anticipo i risultati per superare gli ostacoli che subentreranno e saperli riportare a proprio vantaggio. Così il protagonista supera ogni difficoltà con abilità e quel tanto di astuzia che lo fa riconoscere

come fondamentale per le trattative più importanti, ottenendo una posizione invidiabile sul lavoro.

Superato ormai ogni problema, la vita gli offre anche un nuovo amore permettendogli di ovviare a uno scoglio della sua esistenza: una moglie che non ha saputo sopportare il suo carattere e i suoi insuccessi, lasciandolo, ma chiedendo supporto continuo per la propria esistenza.

L'amore arriva, ma anche questo non senza combattere. Sembra certamente un'impresa più facile quando si è tranquilli dal punto di vista economico, ma, nel caso di Giovanni Lupo, prima di ottenerlo, sarà necessario continuare a lottare ed egli riuscirà, come sul lavoro, con determinazione e senza aver paura dei nuovi scenari che sempre si presenteranno in ogni momento.

L'autore è sempre abile in ogni frangente del racconto a farci rivivere il personaggio di questo architetto mancato che sa capire che il suo momento sta finalmente arrivando e che lo coglie con passione, senza remore sul futuro e sulle sue possibilità.

È un libro che si legge con piacere, per il suo stile leggero anche nelle situazioni più delicate e piene di eventi che vengono trattati sempre con grande capacità.

*Recensione a cura di Mario Garassino*

### ERRATE CORRIGE

Nel numero di agosto-settembre, a pagina 59, è stato indicato erroneamente il prezzo del libro "Simplicity" di Fausto Benzi. Il prezzo corretto è di euro 25,00. Ci scusiamo con l'autore e i lettori.



CONVENZIONE DIRETTA

### PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie  
all'avanguardia



Personale  
qualificato



Diagnosi  
rapida



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

TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

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

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza  
Tel. 039.2022489

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

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 **STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE**

**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](mailto: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](http://www.rotolito.it) - [www.rotolito.com](http://www.rotolito.com)

**ART DIRECTION**

Camillo Sassi - [creomilano93@gmail.com](mailto:creomilano93@gmail.com)

**PER INSERZIONI PUBBLICITARIE**

Contattare:

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

**FORMATO DELLE INSERZIONI**

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina verticale 90x275 mm

Mezza pagina orizzontale 195x130 mm

Piedino interno 165x50 mm

Allegato - formato da definire

Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

**HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO**

Manuela Biti, Sara Cattaneo, Fabio Pansa Cedronio,  
Mario Cardoni, Maria Cristina Origlia, Silvia Stefani,  
Chiara Tiraboschi, Andrea Cassinari, Cesare G. Viganò,  
Alberto Costa, Elena Toffetti, Alessandro Gatteschi,  
Mario Giambone, Mino Schianchi, Marco Valenti,  
Francesco Villante, Roberto Fiorentini, Franco Del  
Vecchio, Giuseppe Colombi, Pasquale Antonio Ceruzzi,  
Josef Oskar, Stefano Guerri, Mario Garassino

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO  
IN TIPOGRAFIA IL 24 SETTEMBRE 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](mailto: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".

# Da Oculus ho visto la differenza

**Sconti**

40% su lenti e montature

20% su montature firmate

30% su occhiali da sole

10% su lenti a contatto usa e getta

20% su liquidi per lenti a contatto

10% su accessori di ottica

30% su lenti a contatto tradizionali

**Gli sconti Oculus**

**sono validi**

**per i Dirigenti dell'ALDAI,**

**i loro familiari**

**e i dipendenti.**

Via San Paolo, 1 - 1° piano

ang. C.so Vittorio Emanuele

Milano

Tel. 02 874 192

Tel. 02 7200 1396

[www.oculus3000.it](http://www.oculus3000.it)

E-mail: [oculus3000@tiscali.it](mailto:oculus3000@tiscali.it)

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

Orari: lunedì 15.00-19.00

Da martedì a sabato 10.00-14.00 - 15.00-19.00





# Abbraccia la fiducia.



Un fondo sanitario non profit.  
Perché non occorre essere sposati  
per essere tutelati.

C'è un Fondo sanitario integrativo diverso dagli altri, perché creato da manager per i manager, i quadri, le alte professionalità e le loro famiglie. È senza scopo di lucro e si prende cura di oltre 120.000 persone. Non ha limiti di età, di accesso e di permanenza; non opera la selezione del rischio, non può recedere dall'iscrizione e, quindi, tutela gli assistiti per tutta la durata della loro vita. Tutto questo è garantito da un'istituzione: Federmanager. Ed è contenuto in un nome: Assidai.

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

Seguici su



## Assidai

Il fondo sanitario per il tuo benessere  
Una scelta per la vita.



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

## STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

☎ **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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