NUMERO 10 - **NOVEMBRE 2021** - ANNO LXXIV

DIRIGENTI INDUSTRIA

ALDAI MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

Congresso Federmanager

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. inf. 45% DCB/Milano - euro 1,03 (abbonamento annuo euro 15,00).

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

STUDIO ODONTOIATRICO

Dr. Alberto di Feo

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

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

ANDI Associazione Nazionale Dentisti Italiani

Dr. ALBERTO DI FEO BIOMET 3I AUTHORIZED IMPLANT CENTER

ITS Implant Technology System

Fasi

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

02.46.91.049 · 02.46.94.406

www.studiodifeo.it segreteria@studiodifeo.it

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

Sommario

NUMERO 10 - **NOVEMBRE 2021** - ANNO LXXIV

FOCUS - Congresso Federmanager

EDITORIALE

1 Industria, il nuovo Umanesimo
Manuela Biti

FOCUS

4 Congresso Federmanager
A cura della Redazione

MANAGEMENT

14 Women empowerment, asset strategico per la ripresa
A cura dell'Osservatorio 4.Manager

SVILUPPO PMI

16 Soddisfazione delle PMI lombarde per le Politiche Attive Confindustria-Federmanager
Franco Del Vecchio

18 Opportunità digitali per Sistel Data

NOTIZIE CIDA

20 PNRR: occasione di sinergia fra manager pubblici e privati
Giuseppe Beato

22 Scuola e futuro lavoro, legame indissolubile
Ilaria Sartori

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

40 Gli incontri di settembre
Paolo Ferrario

VITA ASSOCIATIVA

42 ALDAI in Regione Lombardia
A cura del Servizio Comunicazione

DI+

44 Il mondo di Claude Monet a Palazzo Reale
Arthemisia.it

OPINIONI

50 Una riforma piena d'incognite
Antonio Dentato

54 C'è bisogno di sindacato, vero?
Giuseppe Colombi

CULTURA E TEMPO LIBERO

56 Il Cartone della "Scuola di Atene"
Daniela Orsini

58 Il libro del mese
• Credere di sapere
recensione a cura di Mario Garassino

In copertina:
12 novembre: Congresso Federmanager. Appuntamento per porre le basi della dirigenza industriale dei prossimi tre anni e non solo.

ALLE PAGINE 27/34

INSERTO FONDIRIGENTI

ALLE PAGINE 36/39

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24

DIRIGENTI INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE

- Politiche Attive per lo Sviluppo delle Piccole e Medie Imprese
- Quale economia italiana all'uscita dalla crisi? – *a cura del Centro Studi Confindustria*
- L'azienda è più produttiva se forma anche donne manager – *a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti*
- Il PNRR come occasione di sinergia fra manager pubblici e privati – *a cura di CIDA*
- Lavoro e Green Pass: cosa cambia dal 15 ottobre – *Roberto Maggi*
- Si ferma la salita della produzione industriale in agosto (-0,2%) e settembre (-0,3%). Rimangono positive le prospettive – *a cura del Centro Studi Confindustria*
- La competenza al governo – *Stefano Cuzzilla*
- Attivare le intelligenze manageriali – *Mario Cardoni*
- Organizzazioni digitali per una società liquida – *Nicolò Boggian*
- Tante buone idee per Milano – *Franco Del Vecchio*

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

Manuela Biti
Presidente ALDAI-Federmanager

L'INDUSTRIA, IL NUO

La pandemia ci ha portato a una crisi sanitaria, che poi è diventata sociale ed infine anche economica, ma al contempo, ci ha regalato la voglia di immaginare e plasmare con ancora più forza il nostro destino. Ha reso evidente come il sistema economico e quello sociale siano in realtà profondamente intrecciati e influenzati dalle decisioni politiche che ne determinano, o meno, l'equilibrio.
L'economia, e l'industria in particolare, si sono rivelate essere la via di un nuovo Umanesimo: l'industria soprattutto è il vero motore di sviluppo, crea posti di lavoro, fornisce opportunità di inclusione sociale, genera prosperità. Il rilancio e la ripartenza delle imprese, attori economici e sociali importantissimi, sono stati e sono il rilancio e la ripartenza dell'intero sistema Paese. A loro è indissolubilmente legata la figura dei manager, di coloro cioè che lavorano e ruotano intorno a quelle stesse fabbriche, coloro che hanno colto sin da subito la portata di questa sfida, facendosi portavoce di un cambiamento forte e risolutivo, necessario per trainare le aziende fuori dallo stato di emergenza.
Ecco allora che in questo contesto, imprevedibile, difficile e senza iniziali certezze, il ruolo di un'Associazione come la nostra credo debba essere ancora più di primo piano, segno di un sistema e di una volontà, quella di tutta la nostra Categoria, di fare di momenti come questi anche grandi e inaspettate opportunità da cogliere e da valorizzare. In un momento in cui la dirigenza avrebbe potuto uscirne indebolita sotto i colpi di ristrutturazioni e riorganizzazioni, ALDAI-Federmanager si è posta sempre al servizio dei propri iscritti, incrementando i servizi, incentivando il dialogo e l'azione di continuo supporto e tutela e cercando di prevenirne bisogni e necessità.
A pochi giorni dal Congresso Nazionale che ci vedrà, per la prima volta dopo molto tempo, ad un evento in presenza, posso dire di poter quasi toccare con mano i segni inequivocabili e duraturi di una normalità attesa, sperata e confidiamo anche duratura. ALDAI, la nostra ALDAI, è pronta per guardare avanti, per seguire le linee programmatiche di questa Consigliatura e per portare ancora di più beneficio e supporto al proprio bacino di rappresentanza. All'interno di questo percorso, particolare menzione e attenzione saranno dedicate a rafforzare il ruolo dell'Associazione nel dialogo con le Istituzioni e gli Stakeholder del territorio, affinché possiamo avere un ruolo attivo e di primo piano nei tavoli decisionali.
I manager ci sono e sono pronti a dare il proprio contributo per costruire l'agenda economica, industriale e politica dei prossimi anni, per promuovere una cultura manageriale del lavoro e per indirizzare i fondi del PNRR su progetti condivisi.

Sono quindi lieta di riportare di seguito alcuni messaggi di Presidenti di Enti e Associazioni aderenti e vicine al Sistema che mi hanno dato supporto e incoraggiamento al momento della mia elezione a Presidente di ALDAI-Federmanager lo scorso 30 giugno e con cui, confido sin da ora, di avvallare un dialogo sinergico e proficuo per il bene dei manager e del sistema Paese.

VO UMANESIMO

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

«A pochi giorni dal Consiglio direttivo ALDAI, desidero porgere, anche a nome del direttore generale, Mario Cardoni, le mie congratulazioni più sincere in primo luogo a Te, carissima Manuela, ma anche a tutti i componenti la nuova "Squadra" e, soprattutto, esprimerTi un sincero grazie per il Tuo impegno continuo su cui ho sempre fatto ampio affidamento nei Tuoi diversi incarichi federali e, oggi, ricoprendo un ruolo di primo piano alla guida dell'Associazione nostra espressione territoriale di punta, rafforzandomi nell'idea che le donne sono davvero "portatrici indiscusse di valore".
Ci tengo, infine, cogliendo questa occasione, a rinnovare che da parte mia sono a disposizione Tua e di tutti i colleghi del Consiglio direttivo ALDAI e non mancherò di tenervi aggiornati sui nostri futuri passi in questa nuova fase di ricostruzione del Paese e di condividere con voi le informazioni privilegiate di cui dispongo.
Così come mi aspetto tutto il vostro sostegno per disegnare insieme una Federmanager del futuro, adatta ai grandi cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro e nella società».

Alessandro Spada
Presidente Assolombarda

«Le sfide che stiamo vivendo in questo momento sono davvero impegnative, ma se affrontate con coesione e unità d'intenti, possono essere al tempo stesso una grande opportunità di rilancio delle nostre imprese e del nostro Paese.
Siamo certi che saprà portare avanti con il massimo impegno e i massimi risultati il suo nuovo incarico, nel solco della proficua collaborazione che ha da sempre caratterizzato lo spirito delle nostre associazioni».

Congresso

A cura della Redazione

I delegati delle 55 Associazioni territoriali Federmanager riuniti a Roma il 12 novembre per confermare il Presidente Cuzzilla e il programma triennale dedicato alla prossima generazione, che riassumiamo nello speciale Dirigenti Industria

Nei sei anni alla guida di Federmanager, Stefano Cuzzilla ha centrato indubbiamente molti obiettivi e oggi la Federazione vanta un'organizzazione solida, rinnovata, in grado di riassegnare valore ai contratti collettivi della dirigenza e di comunicare con autorevolezza all'esterno e all'interno del sistema di rappresentanza.
Il programma proposto dal candidato Presidente non abbandona la strada intrapresa, ma guarda al nuovo e vuole rispondere all'inatteso. In questo momento straordinario, in cui è necessario fronteggiare sfide imprevedibili, che mai avremmo immaginato, l'obiettivo più importante resta quello di rilanciare la Federazione della dirigenza industriale preparandola alle nuove generazioni con un programma ancorato a **2 capisaldi**, diretto da **7 valori guida** e articolato in **5 missioni**.

Primo caposaldo: superare la pandemia

La protezione della nostra salute è stata l'urgenza a cui rispondere. Abbiamo fatto ricorso a regole emergenziali, rivoluzionato il nostro stile di vita, la concezione che avevamo del tempo, del lavoro, dello stare insieme, persino della libertà personale quando abbiamo scelto, convintamente, di metterla al servizio di un bene prevalente che rischiava di essere compromesso. Abbiamo contato troppe vittime e abbiamo toccato da vicino le conseguenze di una crisi che è stata prima sanitaria, poi sociale, quindi economica. Se la prima fase d'emergenza è auspicabilmente alle nostre spalle, è ancora presto per dire se siamo stati in grado di uscirne più forti di prima. Ecco la scommessa più grande: riparare ciò che è stato danneggiato, ricomporre le ferite e trasformare la crisi in opportunità.
Il primo caposaldo di questo programma ha origine in questo quadro e incide sull'intera strategia. Gestire e superare la pandemia significa creare le condizioni per la ripresa e per il rilancio del Paese. Il nostro compito è quello di supportare il cuore produttivo della nostra Italia al meglio delle nostre possibilità, perché si tratta delle nostre persone, delle nostre imprese e delle nostre famiglie.
L'impresa è un attore economico e sociale importantissimo e la dirigenza avverte la rilevanza della sfida e la necessità di cambiare paradigmi, di dover trovare soluzioni adeguate, consapevoli di trovarci all'inizio di una nuova era che potrà anche schiudere enormi opportunità se sapremo attraversare la tempesta e conservarne memoria.

FEDERMANAGER

Secondo caposaldo: puntare al 2030

Il programma triennale è dedicato a creare le condizioni per guardare oltre, ponendo i presupposti per il futuro, per consegnare una Federmanager più forte, in grado di porsi in modo vincente in tutti i consessi, istituzionali, industriali, di rappresentanza, nazionali, europei e internazionali, con tutte le carte in regola per affrontare il nuovo che verrà, perché sarà solida finanziariamente, predittiva negli interventi, rifiorita nei numeri e nella qualità delle persone che unisce, un punto di riferimento per la crescita del Paese.

L'orizzonte 2030, preso a riferimento dalle Nazioni Unite costituisce la prospettiva della Federazione per gli obiettivi comuni, per lavorare alacremente a consolidare e rilanciare la Federazione rispetto ai target che contano: uno sviluppo sostenibile, un Paese più prospero, un welfare che funziona, una manifattura che produce ed è competitiva nel mondo, un'Europa coesa, un'Italia più giusta, inclusiva, dove le tasse si pagano perché tornano in termini di servizi efficienti alle persone, dove le donne hanno pari opportunità degli uomini di affermarsi e restituire valore, dove i più giovani entrano nel mercato del lavoro con aspettative occupazionali migliori e dove il patto intergenerazionale porta l'equilibrio tra nuove competenze ed esperienza, piantando i semi per la prossima fioritura.

Federmanager nel 2030 si presenterà come la casa naturale del manager, il luogo delle opportunità, l'anteposto per innovare e crescere insieme. L'impegno di consiliatura produrrà i suoi effetti oltre il triennio per essere la migliore eredità per le generazioni di manager che proseguiranno in futuro.

1 Prima Missione: contare di più e crescere ancora

Rappresentanza

La questione del peso della rappresentanza è innanzitutto aritmetica. A numeri più alti corrisponde una maggiore incisività della propria azione, solo se sapremo crescere ancora, riusciremo a contare di più nel nostro ruolo di rappresentanza istituzionale della dirigenza.

Negli ultimi anni la dirigenza si è indebolita sotto i colpi di ristrutturazioni e riorganizzazioni, delocalizzazioni e demansionamenti, scivoli pensionistici di varia fattura che hanno causato la fuoriuscita delle figure più senior senza bilanciare con l'ingresso di nuovi manager. Nell'ultimo periodo, in cui il quadro è stato aggravato dalla crisi causata dalla pandemia, Federmanager ha mantenuto saldo il numero degli associati. Se abbiamo perso alcuni di loro, altri sono entrati per la prima volta. Siamo in equilibrio e questo è un ottimo risultato.

Abbiamo alcuni strumenti che si sono rivelati vincenti e su cui dobbiamo continuare a investire, e molti sono così rilevanti da meritare un capitolo a sé in questo programma: il contratto, la qualità e uniformità dei servizi, la digitalizzazione, i grandi progetti per il lavoro, la prossimità del nostro intervento.

Per aumentare il numero dei nostri associati, dovremo:

- interpretare in modo evolutivo la bilateralità come strumento di riaffermazione della rappresentanza per entrambe le parti negoziali;
- utilizzare gli enti e le società del sistema come leva di associazionismo, ancorando il servizio di welfare al requisito dell'iscrizione o, quanto meno, a stabilirne una connessione;
- proporre soluzioni nuove, perché il fabbisogno dei manager è profondamente mutato;
- aprire ad altre forme di adesione, intercettando affini figure professionali e/o settori produttivi;
- privilegiare adesioni in forma collettiva, stringendo patti con le maggiori aziende italiane.

Politica industriale

Fare politica industriale non significa occuparsi delle crisi aziendali, ma significa prevenirle e investire sul futuro della manifattura, sui territori e nelle filiere. In secondo luogo, occorre innovare nel profondo perché l'industria ha bisogno di visione, programmazione, pianificazione e attuazione.

L'industria ha bisogno di "Politica", ovvero di scelte che indichino quale modello produttivo, quale settore di investimento, quale leva di competitività, quale tipo di produzione, quali filiere e quali mercati. Stiamo entrando in una stagione di grandi opportunità che dobbiamo afferrare riportando al centro il futuro industriale del nostro Paese, investendo bene le risorse che arrivano dall'Europa, abbracciando un definito programma industriale a favore di sostenibilità, innovazione, crescita.

Per mettere al centro del Paese una vera strategia di politica industriale, dovremo:

- aumentare la nostra presenza sui tavoli istituzionali competenti;
- rafforzare la nostra azione di lobbying parlamentare;
- condividere alcune azioni con altre organizzazioni per aumentare la massa critica, a partire da Confindustria;
- scegliere un modello misto per il rilancio delle nostre Commissioni di politiche industriali, coinvolgendo colleghe e colleghi più specializzati e più disponibili, anche in termini di tempo, accanto ad esperti esterni alla Federazione, per costruire posizioni autorevoli e documentate.

Persone giuste nei posti giusti

Per contare di più e per crescere ancora abbiamo bisogno delle nostre persone, della loro energia, motivazione e senso di appartenenza a questo progetto forte che chiamiamo Federmanager. Abbiamo altresì bisogno di competenza, efficacia, specializzazione. Chi possiede queste caratteristiche, tecniche e trasversali, deve essere valorizzato, favorendo l'inserimento di managerialità nel mondo dell'impresa.

Per far emergere il merito dovremo:

- offrire formazione manageriale d'eccellenza;
- moltiplicare le occasioni di networking e di sviluppo di carriera.

2 Seconda missione: lavoro, lavoro, lavoro

Risposta alla crisi

Dobbiamo occuparci di lavoro, perché il lavoro è l'anima di ogni organizzazione di rappresentanza. La strada per recuperare i posti persi durante la fase più acuta della pandemia è ancora lunga e dall'esito incerto. Solo nei dodici mesi di emergenza (febbraio 2020-febbraio 2021), circa un milione di lavoratori ha abbandonato il mercato. La maggioranza dei fuoriusciti era donna, under 35 e con un contratto a tempo determinato. Oggi, a ottobre 2021, ne abbiamo recuperati molti, ma il saldo resta negativo di oltre 390mila unità.

Anche per i manager, licenziamenti e risoluzioni sono alla porta, con una penalizzazione maggiore per la

componente femminile e con un drammatico stop ai nuovi ingressi di giovani dirigenti. Dalle indagini realizzate negli ultimi 18 mesi, le colleghe e i colleghi hanno individuato tre problemi su tutti: al primo posto, la sospensione lavorativa e le ferie forzate, al secondo la minaccia/proposta di licenziamento, infine, la riduzione della componente variabile della retribuzione.
C'è molto da fare per recuperare il gap che si sta generando: nel breve termine, dobbiamo arginare la fuoriuscita di competenze dal mondo del lavoro e riparare le conseguenze economiche e sociali di questa crisi; nel medio-lungo termine, dobbiamo risolvere il problema della mancata attrazione di nuove figure, trattenendo in Italia i giovani migliori e incoraggiando i talenti stranieri a lavorare nel nostro Paese, con un programma al rialzo che premi il valore e la capacità di fare. Bisogna guardare in alto e investire le risorse Next Generation Eu.
Per rispondere alla crisi del mondo del lavoro e per cogliere tutte le opportunità di crescita legate al PNRR, dovremo:

- sensibilizzare i nostri strumenti di welfare bilaterali e di tutela;
- migliorare ulteriormente i nostri interventi di assistenza agli associati su tutti gli aspetti contrattuali, offrendo consulenze personalizzate e di alto profilo;
- gestire il cambiamento in atto del mondo del lavoro, investendo sulle competenze e reinterpretando il ruolo del manager del futuro;
- puntare su nuovi profili manageriali, che promettono di essere maggiormente richiesti dal mercato;
- favorire lo sviluppo di modelli di business agili;
- aumentare gli strumenti di aiuto al manager e alla sua famiglia;
- stabilire azioni di sistema che coinvolgano il mondo dell'impresa, dell'università e delle amministrazioni pubbliche, anche locali;
- fare ricerca e ascoltare il fabbisogno della base associativa.

Il contratto collettivo

Tutto prende origine e trova fondamento nel contratto che racchiude i diritti, le tutele, le regole condivise tra impresa e management. Un punto di riferimento per tutti, anche per chi, per esempio, è costretto a forme consulenziali di lavoro o a incarichi temporanei. È la base per la contrattazione collettiva aziendale e per la contrattazione di secondo livello.
La strategia per arrivare a un rinnovo soddisfacente si baserà sulle ottime relazioni industriali costruite con la presidenza e la direzione generale di Confindustria, che vanno mantenute e capitalizzate. Il dialogo franco e l'idea condivisa di poterci rafforzare insieme hanno completamente ribaltato le logiche trattanti e oppositive.
Con questi presupposti, da parti che condividono una nuova cultura dell'impresa e del management, dobbiamo fare di più. Occorrerà essere pronti a trattare capitolo su capitolo sin da subito, con il coraggio di intervenire sugli istituti che intendiamo rafforzare e introducendone di nuovi.
Dobbiamo chiederci: chi è il manager che rappresentiamo? In cosa lo dobbiamo tutelare meglio? E in cos'altro lo possiamo invece valorizzare? Quali strumenti, quali leve?
Lo sguardo deve essere spalancato su ciò che ci circonda e accade intorno a noi. Non possiamo focalizzarci sull'obiettivo del rinnovo perdendo di vista il quadro economico e sociale, l'andamento del mercato del lavoro o, piuttosto, le circostanze emergenziali che possono verificarsi. Né possiamo esimerci dal considerare gli effetti che il contratto genererà: significa leggere l'impianto contrattuale alla luce di tempi ed esigenze future, sapendo che da esso dipenderà anche la possibilità di aumentare il numero dei nostri iscritti.
Per un contratto che possa resistere ai cambiamenti dovremo:

- stabilire la centralità della parte variabile della retribuzione, cruciale in un periodo storico altalenante in cui risultati e obiettivi sono volubili, senza perdere

di vista l'adeguatezza del trattamento nel suo complesso;
- rafforzare il modello gestionale degli enti bilaterali;
- difendere tutte le tutele legali del manager, a partire dalla responsabilità ex art. 15;
- inserire un capitolo forte sulla formazione manageriale, da interpretare quale diritto soggettivo del manager;
- aumentare l'impegno in favore della parità di genere nel contratto e nella prassi aziendale;
- porre le condizioni per uno sviluppo ulteriore extracontrattuale di benefici e tutele di welfare;
- far conoscere il contratto, rendendo le aziende e i dirigenti protagonisti diretti di regole e tutele;
- introdurre formule associative più vincolanti al fine di supportare le campagne di iscrizione a Federmanager;
- utilizzare la leva dell'accreditamento istituzionale per ottenere misure fiscali di favore che agevolino il miglioramento delle risorse che affluiscono nei nostri fondi bilaterali di welfare.

Managerializzare l'impresa

Precondizione per il successo a lungo termine, perché da esso dipendono la capillarità del contratto, la diffusione della nostra presenza nei territori, lo sviluppo associativo.

L'impresa che investe in competenze di alto profilo ottiene performance migliori e resta competitiva sul mercato con un orizzonte di lungo termine.

Negli ultimi mesi, complice un Governo che ha riposizionato al centro il valore del merito e della competenza, si torna ad affermare pubblicamente la necessità di dotarsi di metodo e capacità manageriali, a tutti i livelli.

Il tema della governance è diventato ancor più sensibile alla luce dell'orizzonte 2026 del PNRR: pianificazione, programmazione e attuazione sono attitudini di ogni manager.

Servono manager soprattutto per le Pmi, che rappresentano il 98% della nostra manifattura. Un tema innanzitutto culturale che si realizza nei fatti, si fa forte dell'esperienza, ha bisogno di esempi e strumenti operativi che aiutano a comprenderne l'attualità e a innovarla.

Per managerializzare l'impresa, dovremo:
- investire nell'azione dei territori e sulle filiere, tramite le Associazioni territoriali;
- siglare partnership trasversali per settori produttivi;
- sviluppare la figura del temporary manager a diversi gradi di specializzazione;
- riprodurre esperienze simili a quella avviata nell'ambito dei Digital Innovation Hub, creando ecosistemi di accelerazione basati sull'apporto del know-how manageriale;
- costruire reti di innovazione e di scambio di competenze in linea con le priorità individuate dal PNRR, a partire dalla transizione verde e da quella digitale;
- finanziare percorsi di autoimprenditorialità per avviare manager alla gestione d'impresa;
- utilizzare la leva dell'accreditamento istituzionale per promuovere misure fiscali di favore per agevolare l'assunzione di manager da parte degli imprenditori.

Politiche attive del lavoro

La vera protezione del lavoro manageriale non può ridursi a difendere il collega dal licenziamento, bensì esige che gli sia offerta la concreta possibilità di trovare subito un nuovo lavoro.

Per vincere questa scommessa su scala nazionale, c'è bisogno di un intervento pubblico serio e programmatico. Sulla riorganizzazione dell'intero sistema di politiche attive continueremo a incidere nel dibattito istituzionale e a fornire le proposte ai decisori pubblici affinché sia adottato un piano nazionale che affronti questa sfida.

Ciò che possiamo fare in maniera autonoma è già stato ben impostato: sono operativi gli interventi di placement che vengono in soccorso di chi sta affrontando un periodo di interruzione lavorativa mentre è al nastro di partenza il più grande progetto pluriennale di sostegno al management. Parliamo di un finanziamento eccezionale che è strutturato su due pilastri: l'assessment dei fabbisogni aziendali da un lato, la ricerca e selezione dei manager in cerca di occupazione, dall'altro.

Abbiamo creato enti bilaterali dedicati alle politiche attive del lavoro in un momento in cui era impossibile anche solo immaginare la situazione attuale. L'impegno per i prossimi dieci anni è quello di consolidare questo intervento, renderlo flessibile per rispondere alle prossime incognite e, soprattutto, finanziarlo ancora. Un sistema strutturato in cui Federmanager, Confindustria e Confapi sostengono iniziative che avvicinano la domanda e l'offerta di competenze manageriali.

Se questa missione si intitola "Lavoro, lavoro, lavoro", occuparci di politiche attive è la nostra risposta a chi si rifugia ancora in logiche assistenziali e passive.

Non solo supporto immediato a chi ne ha bisogno, ma anche interventi strutturali che aiutino a prevenire la fuoriuscita dal mercato, "ascoltando" le esigenze del tessuto produttivo e riallineando le competenze dei manager.

Formazione

Di recente, abbiamo chiesto ai manager iscritti cosa ritenessero "più urgente" per risollevarci dalle difficoltà attuali: le risposte spaziavano dalla crescita economica alla sostenibilità, fino alla necessità di istituzioni più forti e dinamiche. Per uscire dalla crisi, il primo strumento individuato dai rispondenti è stato "l'accesso a un'istru-

zione di qualità". Sintomo di un'attenzione particolare al nesso tra formazione e crescita.
Molto dobbiamo fare per il riconoscimento del lifelong learning come elemento ineludibile per lo sviluppo individuale e collettivo.
Per quanto riguarda il nostro impegno nella formazione dovremo:

- utilizzare al meglio le risorse dei Fondi interprofessionali per alimentare e moltiplicare le iniziative aziendali di formazione interna, esercitando un controllo di qualità sull'erogazione dei corsi;
- ripensare e specificare la mission delle società e dei fondi di sistema a cui è affidato lo sviluppo della formazione manageriale;
- occuparci della formazione dei profili manageriali del futuro, a partire da figure come il "mobility manager", l'"energy manager", il manager per la sostenibilità, puntando anche sulla certificazione terza di chi supera i programmi di valutazione specifici;
- potenziare la fruizione digitale dei contenuti formativi (e-learning);
- favorire il trasferimento di competenze, coinvolgendo i manager senior e/o che hanno raggiunto il pensionamento per la formazione della nuova classe dirigente;
- aumentare i progetti di mentoring;
- includere nel contratto collettivo uno specifico diritto alla formazione del manager;
- capitalizzare le partnership attivate con le primarie accademie del Paese e business school, stringendone di nuove.

3 Terza missione: il manager al centro

Un approccio bottom-up

Il ruolo e le attese della categoria sono cambiate al passo con i rivolgimenti economici e sociali che hanno interessato il Paese. I manager sono inseriti in contesti molto diversi, spesso lavorano o hanno lavorato in settori che poco hanno a che spartire l'uno con l'altro, sono impegnati all'estero in grandi multinazionali mentre altri rappresentano l'unica figura manageriale all'interno di una piccola impresa a conduzione familiare. Quelli in pensione attendono da noi risposte precise su politiche di assistenza, di welfare, di protezione.
La nostra sfida consiste nel rappresentarli tutti, e per riuscirci, oltre ad aumentare la nostra vicinanza alla realtà di ciascuno, dobbiamo rivoluzionare completamente la nostra attitudine.
Siamo ad esempio abituati a erogare i nostri servizi in sede, chiedendo all'iscritto di raggiungere uno sportello o di prendere un appuntamento per risolvere un problema. Oppure a costringerlo a digitare tanti numeri di telefono quante sono le questioni su cui chiede delucidazioni.
Questo approccio non funziona più in un mondo digitalizzato e disintermediato, dove la tecnologia ha reso superfluo persino il contatto umano. Non funziona inoltre per un errore di prospettiva: non è il manager che deve raggiungere noi, siamo noi che dobbiamo andare da lui.
La relazione personale e fisica è importantissima e sarà ancora più apprezzata se sapremo adottare un metodo di lavoro che mette le esigenze del collega al centro del nostro intervento.
Per mettere il manager al centro della nostra azione, dovremo:

- uniformare le banche dati a nostra disposizione e farle interagire tra loro;
- abbracciare una logica "digital first", continuando a investire nelle piattaforme digitali e dotandoci di sistemi di customer care per monitorare la nostra azione;
- costruire un unico touch point con l'iscritto, in grado di rispondere a tutte le domande in merito ai servizi che offriamo;
- portare a compimento il progetto di CRM (Customer Relationship Management);
- seguire il manager in tutte le fasi di carriera e anche successivamente, supportandolo con una consulenza sempre più tailor made;
- svolgere indagini periodiche sul grado di soddisfazione verso i nostri servizi;
- dotarci delle tecnologie adeguate a efficientare e razionalizzare i costi di gestione delle richieste;
- aumentare la fidelizzazione dell'associato attraverso una profonda riforma di semplificazione delle procedure, a partire dal processo di iscrizione telematica;
- continuare lo sforzo di uniformare la comunicazione in ogni luogo e a qualsiasi livello.

Servizi uniformi su tutto il territorio

Una strategia che voglia mettere il manager al centro di ogni politica merita una finalizzazione. Il punto di atterraggio è rappresentato dai servizi che offriamo. In questi anni abbiamo costruito una rappresentanza moderna, capace di evolvere dal ruolo di mero sindacato: non solo un'organizzazione che difende e risolve problemi, ma anche un sistema che promuove opportunità. Ciò che ci distingue è l'eccellenza delle prestazioni che eroghiamo, sia attraverso la nostra Associazione, sia attraverso gli enti propri e bilaterali.
L'esempio più calzante viene dall'esperienza in campo previdenziale con un servizio di consulenza di altissimo

profilo, qualificato sulla specificità della posizione manageriale, personalizzato e alimentato da professionalità dotate di grande esperienza e specializzazione. La consulenza previdenziale e fiscale che offrono i nostri uffici rappresenta un unicum nel panorama italiano. E questo servizio, che tra l'altro ha portato all'iscrizione di top manager dal curriculum di grande caratura, è stato realizzato con un'azione di coordinamento e di formazione interna che sta permettendo alle sedi territoriali di Federmanager di agire in modo coordinato e di gestire insieme alla sede nazionale casi sempre più complessi.
Il progetto previdenza rappresenta un valido modello per ciò che dovremo realizzare in tutti i settori "core" della nostra attività: dalla gestione delle risoluzioni e degli aspetti contrattuali, all'accesso ai servizi di previdenza complementare, all'erogazione delle pratiche di assistenza sanitaria, alle offerte di servizi assicurativi, formativi e di politica attiva del lavoro.
Ovunque vada, ovunque si trovi, il manager deve incontrare persone preparate e soluzioni rapide ed efficaci. Tutte uniformemente caratterizzate da alti livelli di prestazione.
Per mettere il manager al centro, dovremo:

- acquisire nuove professionalità che possano rafforzare la nostra struttura operativa, considerando che il volontariato non può essere la risposta maggioritaria;
- investire nella formazione del personale già in forza, sia a livello centrale sia territoriale;
- stringere il raccordo tra le attività degli enti e delle società del sistema con ciò che è deliberato a livello centrale, abbracciando un modello che vede nella Federazione centrale la cabina di regia sia per le azioni sul territorio sia per le iniziative condotte a livello confederale e/o europeo;
- impegnarci in una comunicazione coordinata e uniforme;
- rinnovare il nostro parco di risorse umane, attirando nuove leve capaci di formarsi rapidamente in materia altamente specialistiche.

Vantaggi tangibili
Consulenza, opportunità di carriera, networking, welfare per tutta la famiglia. È possibile indicare pochi, buoni motivi per iscriversi a Federmanager? E se questo è possibile, quanto sono palesi questi buoni motivi? Le leggi del marketing ci costringono a misurarci con questi interrogativi, ma noi sappiamo ciò che ci rende forti e decisivi.
Chi si unisce a Federmanager deve avere dal primo istante l'impressione di unirsi a una collettività che conta.
Quello che facciamo per la difesa delle pensioni, per un fisco più equo, per lottare contro i furbetti dell'evasione, per alleggerire il cuneo sul lavoro, per introdurre incentivi all'assunzione di manager, per ristabilire una parità di trattamento tra uomini e donne, noi lo dobbiamo fare mettendo il manager al centro.
Puntando al 2030 possiamo ancora fare molto per aumentare la nostra rappresentatività. Parte di questo lavoro consiste nell'accreditamento istituzionale e nella capacità di influenzare le scelte pubbliche.

4 Quarta missione: un'organizzazione agile e forte

Un'altra geografia
Uno degli effetti dei provvedimenti emanati per contrastare la diffusione del virus Covid-19 è stata l'adozione dello smart working e il conseguente invito a ripensare i modelli organizzativi e di business. Tale esperienza, nata sull'onda dell'emergenza, è destinata a lasciare il segno.
Il tema del lavoro flessibile e delle nuove forme di lavoro imposte dalla tecnologia è diventato di strettissima attualità ed esercita un'influenza diretta sul primo degli assi strategici di questo programma, vale a dire il superamento della pandemia.
L'obiettivo a lungo termine è quello di provvedere a una speculare evoluzione della nostra organizzazione, che sappia ridisegnare i rapporti tra centro e territori sulla base di un modello che si ispira a questo nuovo paradigma "agile", finalizzato a rendere l'organizzazione sostenibile dal punto di vista delle risorse, attenta alle esigenze del territorio e vicina alla categoria.
Con l'emergenza pandemica auspicabilmente alle spalle, avremo l'opportunità di costruire una nuova normalità che sia solida come quella a cui eravamo abituati, ma radicalmente diversa nel metodo, nei tempi, nello spazio d'azione.
Poter contare su una Federazione finanziariamente in salute ha permesso di far fronte ai bilanci territoriali con la forza del gruppo e nessuno è lasciato indietro. Tuttavia, se condividiamo l'ambizione a fare meglio e di più, dobbiamo anche riconoscere che il modello organizzativo e di governance che conoscevamo non risponde alle esigenze di oggi e pare inadeguato a far fronte a quelle di domani.
L'equilibrio dei rapporti tra centro e territori va ritrovato secondo schemi innovativi e moderni. Il centro non deve sopprimere l'autonomia dei territori, bensì cogliere le best practice locali e portarle a sistema. Di contro, l'ottimizzazione che arriva dal centro è fondamentale

per disegnare nuove geografie territoriali che alimentino la carica innovativa, senza nemesi storica.
Per ottenere un'organizzazione più agile, più resiliente e più coesa, dovremo:

- lavorare per progettualità trasversali, aggregando le forze in riferimento a iniziative condivise per territorio, per aree di intervento e per competenza;
- selezionare alcuni grandi interventi e strutturarli sotto la cabina di regia nazionale;
- abilitare tutte le sedi all'utilizzo delle nuove tecnologie;
- stringere patti sul territorio per rafforzare le sinergie locali con gli altri centri di rappresentanza;
- promuovere contatti frequenti tra centro e territorio in una logica di sussidiarietà reciproca e orizzontale;
- interpretare il ruolo della sede nazionale come unica cabina di regia con funzione di indirizzo e coordinamento delle azioni sui territori;
- alleggerire l'organizzazione, privilegiando la concentrazione delle iniziative e dei servizi laddove sono più richiesti, ottimizzando le risorse e modulando l'offerta.

Statuti

Aggiornare lo Statuto federale e gli Statuti territoriali risponde alla stessa insistente domanda di ammodernamento che c'è nel Paese e che riguarda anche noi. Rispetto a ieri, abbiamo compiuto passi avanti che tuttavia non hanno centrato l'obiettivo di restituirci un sistema di governance ispirato a quei principi di agilità e di prossimità all'iscritto. Cambiare lo Statuto significa volersi dotare di un sistema più agile, più snello e più semplice.
È davvero impensabile credere che la struttura che ci siamo dati oltre 75 anni fa possa essere sufficiente ad affrontare le prossime sfide. Lo Statuto è la nostra Carta costituzionale e dovrebbe prevedere la possibilità di evolvere e migliorarsi. Cambiare non è mai facile e soprattutto non si tocca una carta fondamentale senza un largo consenso.
Dunque, nei primi mesi del nuovo mandato l'attenzione andrà rivolta a verificare la percorribilità di alcune soluzioni che riguardano principalmente il contratto e lo sviluppo associativo quali fattori destinati a influenzare le regole comuni. Se diventerà possibile, ad esempio, adottare sistemi automatici di iscrizione, avremo effetti certi sulla rappresentanza e, conseguentemente, sul tema dei servizi essenziali all'associato.
Per costruire le premesse favorevoli a chi guiderà questa Federazione dopo di noi, dovremo:

- riavviare rapidamente i lavori di revisione delle regole condivise, accettando da subito e con onestà intellettuale che ogni scelta implica una rinuncia;
- fare scelte coraggiose sulla governance interna che garantiscano la sopravvivenza futura dell'organizzazione e il passaggio di testimone, riconoscendo il Consiglio Nazionale quale luogo privilegiato di dibattito;
- individuare i principi comuni per il sistema, validi a livello centrale, territoriale e confederato;
- alleggerire le procedure e le regole di funzionamento;
- utilizzare i criteri di delega e rappresentatività per individuare incarichi e missioni ai diversi livelli;
- introdurre criteri di selezione dei nostri rappresentanti basati su esperienza, merito e conoscenza del sistema;
- rafforzare la nostra brand identity introducendo un unico codice comunicativo, uguale per tutti.

Un'unica voce per donne, giovani e senior

Siamo abituati a orientare le nostre attività ripartendole tra gruppi omogenei. Questo approccio non funziona bene. Se riflettiamo su ciò che ci ha tenuto in vita

durante i mesi più duri, se ci fermiamo a considerare da dove si sono originate le soluzioni e le controffensive, scopriremo che la stragrande maggioranza di esse proviene dall'unione spontanea delle nostre migliori energie. Non abbiamo bisogno di categorie cristallizzate. Non possiamo separare ciò che non ha ragione di essere diviso.
Questo è il tempo in cui dobbiamo lavorare tutti insieme a un'unica grande azione di rappresentanza. Pertanto i gruppi Giovani, Minerva e Pensionati, pur continuando a muoversi nelle proprie specificità e secondo i propri obiettivi, dovranno lavorare con coordinamenti trasversali e collaborazioni miste che possano davvero esprimere un'unica voce, un'unica posizione.
L'esempio più calzante di questa nuova strategia riguarda il tema della diversity e, in particolare, la diseguaglianza di trattamento di genere: non possiamo pensare che l'inclusione delle donne nel mondo del lavoro a livelli apicali sia una battaglia esclusivamente femminile. Per sanare la sottorappresentazione delle donne nella nostra popolazione, per coinvolgere un numero maggiore di manager invogliandole all'iscrizione, per ristabilire una parità di opportunità, salari, welfare, occorre agire tutti insieme.
Stesso principio vale per i giovani dirigenti, che pur se devono meritare azioni calate sulle loro esigenze, hanno bisogno di confrontarsi con chi in questa Federazione c'è da più tempo; sono pur sempre uomini e donne che dobbiamo saper coinvolgere perché essi rappresentano il nostro futuro: il loro successo coincide con il nostro.
Il tema delle pensioni, poi, è scorretto riferirlo a chi ha già raggiunto il traguardo del pensionamento: i nostri senior stanno facendo un lavoro straordinario di vigilanza e difesa dei diritti acquisiti, ma la previdenza riguarda tutti ed è bene che coloro che sono in servizio diano ugualmente il loro contributo.
Dobbiamo, insomma, evitare il rischio che la suddivisione in sottoinsiemi escluda altri iscritti dalla partecipazione alle attività associative.

5 Quinta missione: investire sul futuro

Il nuovo welfare
Se sarà mai necessario superare una prova più dura della pandemia, la resilienza del nostro sistema di welfare darebbe ancora dimostrazione di sé. Dobbiamo riconoscere il grande apporto che questo sistema ha offerto ai manager, alle famiglie, al Paese, in un momento di assoluta incertezza.
Ciò che interessa in questa sede è verificare, con una logica di miglioramento continuo, su quali capitoli continuare a investire, quali ridimensionare e, soprattutto, quali introdurre. Questo metodo va applicato tanto alle società Federmanager, tanto a quelle a cui partecipiamo in quota parte.
In premessa, va considerato quanto già sostenuto nel punto programmatico riguardante il contratto e il valore degli enti bilaterali: nel contratto collettivo è possibile rafforzare gli strumenti esistenti e anticipare gli interventi utili alle sfide future, disegnando la vision e la mission di ciascun organismo da qui ai prossimi dieci anni, trovando la convergenza necessaria all'interno del nostro sistema sulle scelte che richiedono da parte di tutti una verifica sullo stato dei nostri fondi e società; valutando l'apporto che essi garantiscono alla sostenibilità della Federazione, chiarendo gli obiettivi futuri e comprese le ragioni di quelli mancati.
Tradotto in termini concreti, significa individuare precise linee di investimento, ricordando che i nostri enti bilaterali si basano sul contributo di manager e imprese e il loro scopo è restituire in prestazioni il sacrificio finanziario che manager e imprese sostengono.

Avanzamento tecnologico
Digitalizzare tutto il sistema. Semplificare, rendere accessibile, uniformare, collegare, comunicare.
Per una Federazione forte e capace di incidere nei prossimi anni, dovremo investire massicciamente in tecnologie abilitanti e in competenze digitali.
I dati sulla diffusione delle competenze digitali di base, che ogni anno sono forniti dalla Commissione europea tramite l'indice Desi, raccontano un'Italia ancora molto indietro rispetto agli altri Paesi europei (al 25esimo posto in UE nel 2019). Noi non facciamo eccezione. Se vogliamo davvero giocare un ruolo da protagonista, dobbiamo accelerare.

Unire la dirigenza
È il tempo in cui dobbiamo lavorare tutti insieme a un'unica, grande, azione di rappresentanza. Su fisco, previdenza, transizione ecologica e digitale, sull'attuazione del PNRR, occorre che la dirigenza esprima una visione condivisa innovando la funzione aggregativa di CIDA, creando le condizioni, anche economiche, che la possano rendere un'organizzazione influente.
Per unire la dirigenza sotto un vero progetto Paese, dovremo:
- individuare i temi da portare a un livello confederale;
- coinvolgere altre rappresentanze nelle battaglie trasversali, inserendoci con un'unica voce nel dibattito pubblico;
- focalizzare meglio il rapporto con la dirigenza pubblica;
- indire un congresso sul futuro di CIDA.

Preparare la successione

Qualsiasi azienda che sia orientata al futuro adotta piani di successione interna. Il management costituisce per natura la componente più fluttuante di un'organizzazione ma anche la più strategica. Quindi, le imprese virtuose si esercitano con anticipo nell'individuare le risorse che possono ambire al ruolo di leadership, consentendo ai collaboratori più brillanti di crescere e di prepararsi, un giorno, a ricoprire le posizioni che qualcun altro lascerà vacanti.

Ciò assicura la continuità aziendale, lo sviluppo competitivo del business, il rinnovamento delle competenze interne, la job rotation necessaria ad acquisire esperienza sul campo, la fidelizzazione delle risorse di maggior talento.

Ebbene, c'è da chiedersi quanto siamo lontani da questo modello virtuoso e merita riflettere sulle aree critiche: non sono presenti le seconde linee, scontiamo un deficit di competenze che si è rivelato costoso nei passaggi di direzione, patiamo un lento impoverimento delle presenze di professionisti con certe responsabilità, i ruoli di presidenza si trovano troppo isolati sia nella loro funzione di rappresentanza politica sia nella gestione delle relazioni industriali ad alti livelli.

Il programma presentato da Stefano Cuzzilla per il suo ultimo mandato triennale è dedicato a chi verrà dopo di lui preparando la successione in modo che, chiunque prenderà la presidenza, potrà contare su una Federmanager forte, preparata e rinnovata.

Insieme, dobbiamo individuare i migliori tra noi e affidare loro il nostro futuro. Dobbiamo quindi fissare i presupposti per preparare davvero la nuova classe dirigente, sapendo che i compiti futuri potranno essere ancora più complessi di quelli che abbiamo conosciuto finora.

Per adottare un piano di successione dovremo:

- analizzare le specifiche posizioni di governance che sono in scadenza o che prevedono un cambio di vertice;
- conoscere le competenze specifiche necessarie a ciascun ruolo di leadership;
- individuare le persone più capaci e in grado di assumersi responsabilità maggiori, facendole emergere;
- prevedere sezioni di training e di formazione per le risorse destinate ai ruoli di leadership;
- avviare processi di job rotation per verificare tutte le potenzialità della risorsa individuata ed, eventualmente, destinarla a compiti più in linea;
- trasferire le conoscenze e i rapporti istituzionali dal management uscente a quello che lo sostituirà;
- assicurare alla nuova governance il tempo necessario a prepararsi a prendere il testimone, con un cronoprogramma di azioni inclusive e a responsabilità crescente;
- ragionare anche in termini di emergenza, abbinando ai piani di successione soluzioni di crisis management;
- lavorare per aumentare la quota di persone di nostra espressione nei posti apicali degli enti e delle società del sistema.

*I **capisaldi**, i **valori** e le **missioni** del programma proposto dal Presidente Stefano Cuzzilla esprimono chiaramente l'impegno a favore della **PROSSIMA GENERAZIONE**.* ■

Women empowerment, asset strategico per la ripresa

A cura dell'Osservatorio 4.Manager

"Negli Stati Uniti l'hanno coniata con il termine *Shecession*, ossia la recessione che colpisce le donne, a confronto con la crisi del 2008 denominata *Mancession*, che ha colpito i lavori nei settori a presenza maschile" – si legge in un rapporto dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (Inapp). "Questa volta – continua la nota – sono le donne che hanno pagato il prezzo più alto in termini di perdita di posti di lavoro, a causa degli effetti della pandemia che ha portato ad un inasprimento delle disuguaglianze di genere. Un fenomeno di portata mondiale, che ha determinato la diminuzione del 4% della forza lavoro femminile secondo l'Ocse e un impatto negativo sui salari dell'8,1% per le donne, contro il 5,4% degli uomini".

Diversi studi dimostrano che l'equilibrio di genere fa aumentare il fatturato delle aziende e fa crescere il PIL. Le imprese con governance mista, equamente distribuita tra uomini e donne, sono più competitive e reagiscono meglio nei contesti di crisi. Significa che le donne fanno bene al business e una loro maggiore partecipazione al mondo del lavoro rappresenta un contributo fondamentale alla costruzione di un Paese più equo, solido e sostenibile. Il **Presidente di Federmanager e 4.Manager**, **Stefano Cuzzilla**, ne è convinto: «*più donne al lavoro, specie in posizioni apicali, significa favorire un rilancio sostenibile e duraturo per l'economia e per la società nel suo complesso, e il nostro impegno si concentra proprio nel promuovere una diversa cultura di impresa, capace di valorizzare la leadership femminile quale fattore indispensabile per un maggior benessere di tutti*». Più donne non è solo un obiettivo di sviluppo e di uguaglianza, ma di crescita economica, poiché il loro talento e la loro produttività hanno il potenziale di trasformarsi in vero e proprio valore per le imprese. Come risulta dalle analisi dell'**Osservatorio 4.Manager** sugli ultimi dati Inps, la Lombardia è la regione dove

> Diversi studi dimostrano che l'equilibrio di genere fa aumentare il fatturato delle aziende e fa crescere il PIL. Le imprese con governance mista, equamente distribuita tra uomini e donne, sono più competitive e reagiscono meglio nei contesti di crisi

si concentra maggiormente il capitale manageriale italiano nelle imprese dell'industria e dei servizi: infatti, nel territorio è occupato oltre il 43% dei dirigenti nazionali (53.000 su poco meno di 123.000). In termini assoluti, il primo settore è il manifatturiero (18.777 dirigenti), ma in termini di incidenza si evidenzia il peso dei grandi settori dei servizi (finanza, commercio, informazione e attività professionali). La produttività, misurata come il valore della retribuzione per giornata lavorata, è la prima d'Italia.

Inoltre, Milano si caratterizza per avere una fortissima presenza manageriale, con ben il 78% di manager dell'intera Lombardia (41.660 su un totale regionale di 53.327). Se è vero che l'avvento della pandemia ha reso ancora più tortuosa la strada verso l'uguaglianza tra uomini e donne rivoluzionando stili di vita, relazioni sociali e modalità di lavoro, è altrettanto vero che ciò non ha impedito un incremento generale, seppur ancora non sufficiente, della presenza femminile nelle aziende del 3,7% per le donne dirigenti, contro una diminuzione di dirigenti uomini del –1,3%, portando il rapporto di coesistenza Donne/Uomini al 20%. Una dimostrazione del fatto che il nostro Paese sta conseguendo progressi a ritmo sostenuto verso una parità di genere rispetto a molti Stati membri, passando dal 22º al 14º posto tra il 2010 e il 2020. È quanto emerge dal **terzo rapporto dell'Osservatorio 4.Manager, dal titolo *"Nuovi orizzonti manageriali: donne al timone per la ripresa del Paese"*.**

«Il tema del Gender Gap – **ha continuato Cuzzilla** – *deve essere una comune priorità delle nostre agende. Dobbiamo prendere coscienza del fatto che il suo superamento è oggi il trampolino di lancio per la ripresa».* Anche per il B20, uno dei più autorevoli engagement group del G20, che rappresenta oltre 6,5 milioni di imprese a livello globale, colmare il divario di genere è una priorità. Il women empowerment è stato inserito tra le raccomandazioni sviluppate in un anno di lavoro dal settore privato e dalle confederazioni industriali dei Paesi G20 sulle priorità strategiche per la crescita globale che la Chair del B20 Emma Marcegaglia ha consegnato il 7 e 8 ottobre a Mario Draghi, in qualità di Presidente del G20. In quell'occasione, la **Chair del B20 Emma Marcegaglia** ha dichiarato: *«La piena valorizzazione del ruolo della donna nella società – oltre ad essere un valore etico imprescindibile – rappresenta un potente driver di crescita e di inclusione».* Occorre – ha continuato **Marcegaglia** – *«colmare il divario di genere eliminando le barriere economiche, sociali e culturali che impediscono alle donne di partecipare equamente all'economia e porre le basi verso un futuro professionale attraverso le discipline STEM, per affrontare lo sbilanciamento in materia di competenze».*

Anche il **PNRR** individua la parità di genere come una delle priorità trasversali perseguite in tutte le missioni che compongono il Piano. Una questione urgente anche per l'Onu, che tra i 17 obiettivi **dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile**, pone l'uguaglianza di genere al quinto posto. Significa che la diversità nelle aziende rappresenta un'importante risorsa perché può renderle innovative, competitive, performanti e sostenibili. Formare gruppi eterogenei permette di ottenere punti di vista differenti, soluzioni innovative e decisioni più mirate che creano valore. E proprio una delle più grandi conquiste è decidere di investire sulle donne e sulle loro competenze hard e soft, in una società in cui il divario di genere appare sempre meno tollerabile e comprensibile. Perché, prendendo in prestito le parole di Hilary Clinton, "quando non ci sono soffitti, il cielo è il limite". ■

Milano
Mi.Co
2-3 Dicembre 2021

Presentazione del 4° Rapporto dell'Osservatorio 4.Manager sul Gender Gap

Soddisfazione delle PMI lombarde per le Politiche Attive Confindustria-Federmanager

Franco Del Vecchio
Coordinatore redazione *Dirigenti Industria* - rivista@aldai.it

A un anno dall'avvio del progetto Sviluppo PMI sono oltre 50 le imprese che hanno beneficiato del Test Industria 4.0 realizzato dai manager lombardi

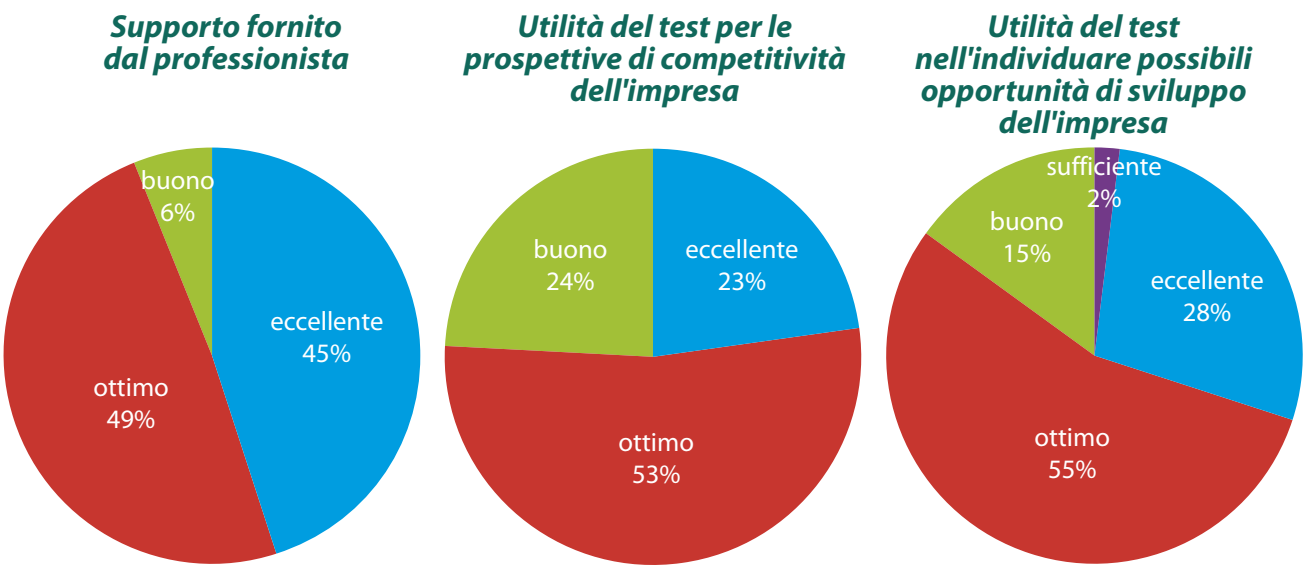
Il programma di aiuto alle PMI lombarde si articola in 100 giornate di supporto all'assessment delle opportunità della transizione digitale, e altre 100 giornate per l'avviamento di progetti di sviluppo da parte di un ***"Superteam"*** di oltre 100 manager qualificati.

Un'iniziativa congiunta Confindustria Lombardia e Federmanager, finanziata dall'associazione 4.Manager e gestita da ARUM, per offrire servizi di elevata qualità alle PMI grazie alla partecipazione di manager competenti selezionati dalla società di Executive Search *Key2 people* e dal Digital Innovation Hub Lombardia.

A settembre sono state complessivamente 78 le richieste di assessment delle PMI lombarde e abbiamo superato la "boa" dei 50 assessment completati, rispetto ai 100 previsti entro il prossimo giugno.

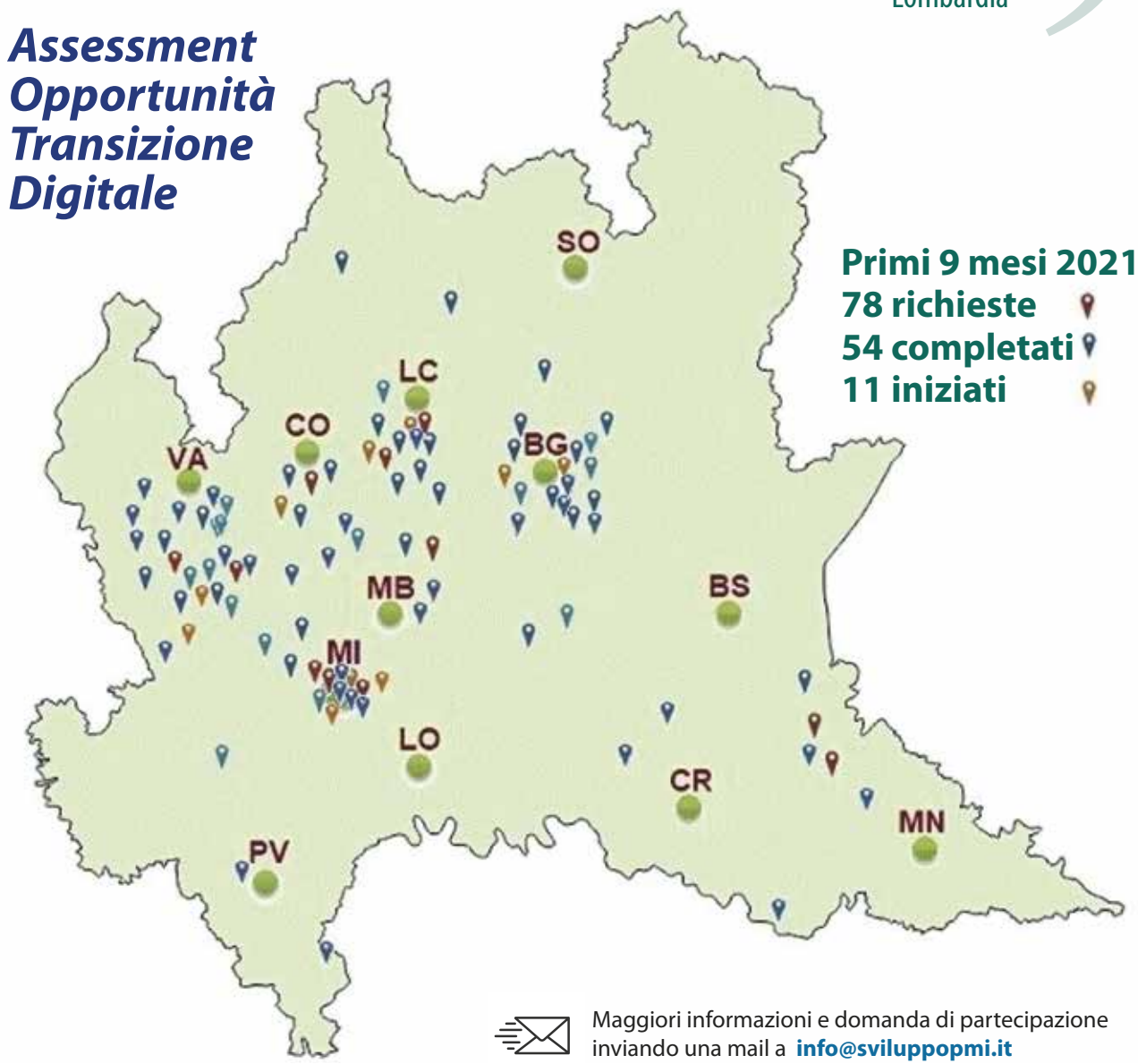
A metà percorso sono lieto di condividere il livello di soddisfazione delle aziende per gli interventi di assessment dei manager, articolati in due mezze giornate per ciascuna impresa, per raccogliere prima le risposte a un centinaio di domande e – successivamente – un'altra mezza giornata per condividere i risultati

fig. 1 - Livello di soddisfazione di oltre 50 imprese lombarde per l'assessment



del questionario, le opportunità del digitale nel settore di riferimento dell'impresa e i possibili progetti di sviluppo.
Il grado di soddisfazione delle imprese, per il supporto ricevuto dal manager e l'utilità del test per le prospettive dell'impresa in termini di competitività e sviluppo, testimoniano l'efficacia del progetto sperimentale di Politiche Attive *(vedi fig. 1)*.
A settembre sono stati anche definiti i primi progetti di transizione digitale con tre imprese delle dieci previste. Ogni progetto prevede dieci giornate di supporto da parte di un manager con le competenze identificate dall'impresa per accelerare l'avviamento del progetto.
Il programma di Politiche Attive Sviluppo PMI ha l'obiettivo di fornire servizi di elevata qualità per la crescita delle imprese, offrire opportunità di lavoro remunerato ai manager, valorizzandone le competenze, e creare le condizioni per il miglior matching fra PMI e manager. ■

> Un'iniziativa congiunta Confindustria Lombardia e Federmanager, finanziata dall'associazione 4.Manager e gestita da ARUM, per offrire servizi di elevata qualità alle PMI grazie alla partecipazione di manager competenti selezionati dalla società di Executive Search Key2people e dal Digital Innovation Hub Lombardia



Maggiori informazioni e domanda di partecipazione inviando una mail a **info@sviluppopmi.it**

Opportunità digitali per Sistel Data

L'impresa in provincia di Varese, all'avanguardia nelle soluzioni di telecomunicazioni e sicurezza, considera le opportunità di crescita sostenibile a seguito della valutazione della maturità digitale realizzata dal Digital Innovation Hub Lombardia in collaborazione con l'Unione degli Industriali della Provincia di Varese e il Manager per lo Sviluppo PMI

Sistel Data è una piccola impresa di Samarate, in provincia di Varese, che si è rivolta all'Associazione Confindustria del territorio e ha ricevuto gratuitamente il supporto qualificato e indipendente di un manager qualificato che in due mezze giornate ha collaborato alla raccolta delle informazioni prima e alla condivisione – poi – dei risultati emersi in termini di livello di digitalizzazione esistente e di

I fratelli Michele e Massimo Ferrazzi, titolari di Sistel Data.

opportunità per conseguire maggiore competitività, con soluzioni e tecnologie digitali abilitanti.
L'impresa opera da 30 anni nel settore della sicurezza e delle telecomunicazioni, realizzando tutte le attività per soddisfare la clientela, dalla progettazione alla realizzazione e manutenzione di sistemi integrati nell'ambito della sicurezza, comprendenti videosorveglianza, impianti antifurto e antintrusione, e delle telecomunicazioni con sistemi telefonici, centrali operative e ponti radio.

Ai fratelli **Michele** e **Massimo Ferrazzi**, titolari dell'impresa, ho posto alcune domande sul check-up che riporto di seguito insieme alle risposte.

Come è venuto a conoscenza del programma di Assessment del Digital Innovation Hub e cosa ha motivato l'impresa a richiedere il servizio?
Attraverso lo strumento della newsletter di UNIVA. Il contesto ha fatto il resto. Da poco prima della pandemia da Covid-19, che di fatto ha rallentato le attività imprenditoriali modificando temporaneamente il focus aziendale, era nata l'esigenza di fare un salto di qualità puntando sulla digitalizzazione dei processi interni all'Azienda attraverso il progetto di un nuovo gestionale che potesse coprire tutti i processi end-to-end.

Quanto è stata utile la presenza del manager nel fornire le risposte alle 100 e più domande del questionario Industria 4.0?
La presenza di un manager esterno all'Azienda è stata molto utile come momento di confronto e di consapevolezza delle competenze digitali all'interno dell'Azienda. Il grado di consapevolezza deve essere il primo tassello per la costruzione di un percorso di digitalizzazione dell'impresa.

Le domande hanno stimolato nuove riflessioni e prospettive?
Più che le domande sono state le risposte che ci siamo dati a stimolare la voglia di cambiamento. Sicuramente il manager esterno è stata la scintilla che poi ha scatenato "notti insonni" e discussioni sulle prospettive dell'Azienda.

Quali nuove informazioni e opportunità per l'impresa sono emerse dall'analisi e dalla roadmap dei possibili sviluppi?
Sicuramente un approccio più strutturato sul modello da seguire. L'esperienza "raccontata" sui temi che ci riguardano ha scatenato le riflessioni sia sui contenuti che sulla roadmap di progetto.

Considera la giornata dedicata all'assessment sulle opportunità del digitale un buon investimento per il futuro dell'impresa?
La giornata di lavoro è stata sicuramente di aiuto per gli spunti di riflessione che ha saputo creare, ci ha fatto vedere la questione da un'altra prospettiva".

Nel salutare **Michele** e **Massimo Ferrazzi** ho condiviso i ringraziamenti per l'iniziativa "**win-win**" a favore delle imprese e dei manager. ■

PNRR: occasione di sinergia fra manager pubblici e privati

Giuseppe Beato
Vicepresidente della federazione CIDA Funzione Pubblica

La grande scommessa per le sorti del nostro Paese è costituita oggi dal Piano di Ripresa e Resilienza promosso dall'Unione Europea, che prevede un volume d'investimenti pari a circa 235 miliardi di euro, da utilizzare per il rilancio del nostro sistema socio-economico entro l'anno 2026.
Nel contesto dell'attuazione del Piano si stanno muovendo le grandi associazioni produttive e di rappresentanza del lavoro del Paese. Fra queste la Confederazione CIDA, che punta a svolgere un ruolo di stakeholder di prima grandezza, in virtù della sua rappresentatività del mondo manageriale privato e pubblico.
La CIDA opera su due canali convergenti di grandissimo interesse e rilevanza: da una parte segue nel contesto del CNEL, attraverso il consigliere dr. Giorgio Ambrogioni, le vicende relative al monitoraggio dell'attuazione del PNRR, al buon andamento del quale Bruxelles subordina il pagamento delle tranche finanziarie. Per altro verso, sono stati costituiti sette gruppi di lavoro confederali che hanno il compito, fino a tutto l'anno 2026, di seguire l'evoluzione del Piano e, soprattutto, di fornire elementi propositivi per l'attuazione delle riforme lì previste.
Fra questi gruppi è importante segnalare quello che si occupa di una componente fondamentale della Missione 1 del PNRR: la "digitalizzazione, innovazione e sicurezza della Pubblica Amministrazione". Più volte nel testo del Piano viene affermato che la riforma delle pubbliche amministrazioni italiane costituisce un compito di rilevanza "trasversale a tutte le missioni del Piano". È un punto di principio in qualche modo "rivoluzionario" rispetto alla concezione purtroppo molto diffusa di "burocrazia come peso"; pone, invece e finalmente, la questione del funzionamento dei servizi pubblici come fattore decisivo per il buon andamento del nostro sistema economico e sociale, come accade in tutti i Paesi occidentali avanzati.
Il compito del gruppo di lavoro che ho l'onore di coordinare si presenta, per quanto sopra ricordato, come delicato e rilevante. Si tratta di elaborare proposte e posizioni per la confederazione su una materia quanto mai contrastata, nella quale, da sempre, nel nostro Paese si sono infrante le migliori idee e una gran mole di leggi e progetti d'innovazione.
Uno dei massimi storici della pub-

blica amministrazione italiana, Guido Melis, ebbe a scrivere in occasione del 150° anniversario dell'Unità d'Italia che il riformismo amministrativo italiano era stato "una storia di vinti[1]". Le riforme amministrative promosse nell'ultimo decennio non hanno rimosso minimamente questo cattivo presagio.

Ma c'è una novità nella nostra piccola ma ricca compagine di professionalità! Il fatto che, al posto di professori universitari, quadri sindacali e responsabili politici, essa è composta da manager pubblici e privati, interessati al buon esito delle riforme auspicate nel PNRR.

I manager pubblici sono interessati a rimuovere ostacoli secolari che impediscono l'irrompere della meritocrazia nella pubblica amministrazione con il conseguente discredito che ne deriva per il ruolo stesso del dirigente; dall'altro lato, i manager privati che più volte si sono ritrovati, come del resto gran parte dei cittadini, di fronte agli ostacoli incomprensibili posti da un'amministrazione pubblica non costruita per sfidarsi sugli obiettivi, ma relegata al compito notarile di passaggio di carte e di autorizzazioni.

La sensibilità su queste tematiche è grande nel gruppo di lavoro. Forse la scoperta più bella e interessante di questo primo periodo di collaborazione è stata quella di avere punti di vista comuni in ordine a una serie di temi decisivi per le sorti della pubblica amministrazione, QUINDI del nostro Paese. La questione del merito, negletta nella burocrazia italiana, sia a livello di valutazione delle singole realtà amministrative sia a livello di valutazione dei singoli; la questione delle professionalità interne, abbandonata a se stessa in tutti i momenti qualificanti della mappatura delle competenze, del reclutamento, dei percorsi di formazione e carriera, della valorizzazione dei migliori; la questione dell'innovazione digitale che si incontra/scontra con modalità sorpassate di organizzare uffici, procedure e risorse; la questione del regime della dirigenza e delle alte professionalità che vanno sottratte a un ruolo di sostanziale irrilevanza e subordinazione alla politica politicante; la questione del ruolo dei grandi sindacati, che sono presidio di democrazia, ma dei quali va ridefinito il ruolo dialettico di tutela dei diritti, ma non di co-gestore delle amministrazioni, come accade nei fatti da trent'anni.

Su questi presupposti e valori il gruppo di lavoro si è mosso nei primi tre mesi di attività. È stato prodotto un documento iniziale di principi e obiettivi, presentato all'attenzione della Confederazione per verificare i giusti contorni di agibilità concreta. L'ultima cosa che vogliamo è quella di produrre carte di bella fattura ma di poco seguito pratico, come tante volte è accaduto fino a oggi. Per l'innovazione della pubblica amministrazione si tratta di far emergere con forza gli snodi più divisivi e problematici e fare in modo che, sia il ceto dirigente più avvertito che l'opinione pubblica, siano coscienti dei problemi veri sui quali si avvitano da sempre le vicende della pubblica amministrazione italiana. Senza sciocca colpevolizzazione di nessuna categoria, ma incidendo coraggiosamente sui gangli coperti di ruggine. Con l'apporto dei suoi gruppi di lavoro la CIDA si presenta come uno stakeholder di prima grandezza nelle dinamiche di attuazione del PNRR. ■

Il compito del gruppo di lavoro che ho l'onore di coordinare si presenta... come delicato e rilevante. Si tratta di elaborare proposte e posizioni per la confederazione su una materia quanto mai contrastata...

1) https://www.eticapa.it/eticapa/wp-content/uploads/2013/06/Una-storia-di-vinti-Relazione-di-Guido-Melis.pdf

Scuola e futuro lavoro, legame indissolubile

Ilaria Sartori
Redazione *Dirigenti Industria*

Un evento ricco di spunti, idee, attività avviate e progetti: 15 relatori si sono alternati nella giornata dedicata al legame tra scuola e lavoro

A circa 15 giorni dall'inizio dell'anno scolastico, **CIDA** – la Confederazione Italiana della Dirigenza Pubblica e Privata – ha riunito a un sol "tavolo" i rappresentanti di Imprese, Scuola, Associazioni e Istituzioni. 11 workshop e una tavola rotonda – a conclusione dell'intensa giornata – per capire e analizzare quanto si sta facendo e quanto si possa ancora fare per costruire insieme ai ragazzi un "futuro lavoro" fatto di competenze e abilità utili alle aziende, per promuovere le iniziative, realizzate con l'impegno dei manager volontari, per favorire la preparazione dei giovani.

Ad aprire i lavori **Franco Del Vecchio** – Segretario **CIDA Lombardia** – che ha contestualizzato il momento attuale caratterizzato da continui cambiamenti del mondo del lavoro, dallo sviluppo dell'economia della conoscenza, dal modesto livello di occupazione dei giovani e dalla necessità di accelerare la ripresa dopo l'emergenza della pandemia, richiamando la Società a un impe-

gno straordinario per promuovere, strutturare, rendere armonici, consistenti e misurabili gli interventi a favore dei giovani.

A seguire **Licia Cianfriglia** – Vicepresidente **CIDA** – ha presentato le iniziative avviate dalla Confederazione, la partecipazione ai numerosi tavoli istituzionali fino alla sottoscrizione del *Patto per mettere la scuola al centro del Paese*, perché la scuola è elemento centrale per garantire lo sviluppo duraturo e sostenibile del Paese. Ma l'impegno di CIDA continua nell'orientamento per le scelte scolastiche, nell'*Impresa Formativa Simulata* attraverso le testimonianze dei manager, nelle attività di *Shadow Manager* per sviluppare il potenziale dei ragazzi in un contesto lavorativo, nell'organizzazione di workshop dedicati e nelle attività di formazione dei manager che operano con i giovani.

VISES, la Onlus di Federmanager, ha illustrato attraverso le parole di **Francesco Dindo** (Responsabile Gruppo Milano), **Eleonora Ratti** e **Giovanna Cozzi** (rispettivamente referenti dei progetti presentati) i risultati delle attività nell'anno 2020/2021 e due delle iniziative in ambito PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento): *Giovani e Impresa* – in collaborazione con Sodalitas – volto a educare gli studenti dell'ultimo anno delle superiori a scoprire le proprie attitudini/talenti, orientandoli a scelte consapevoli per sviluppare competenze idonee alle aspettative del mondo del lavoro e favorendo lo sviluppo di quelle trasversali; e *ABCDigital*, nato su iniziativa di Assolombarda, che propone agli studenti un'esperienza volta al potenziamento e al consolidamento delle competenze digitali e trasversali, attraverso l'assunzione di ruolo guida per i Senior alla scoperta del mondo digitale.

Fondazione Sodalitas, rappresentata da **Aurelio Fanoni** responsabile area giovani-lavoro, **Elisa Rotta** – Responsabile *We4Youth* – e **Carla Franceschini** – Responsabile *Deploy your Talents* – hanno raccontato l'impegno della Fondazione nei confronti dei giovani: *Giovani&Impresa* per creare un ponte tra mondo dell'educazione e quello dell'impresa, per ridurre il "gap formativo"; *We4Youth* - sviluppato con il supporto di JPMorgan Chase Foundation – per potenziare le attività di orientamento al lavoro e la formazione di soft skills attraverso il consolidamento delle partnership tra mondo della scuola e mondo delle imprese; e *Deploy your Talents* volto a promuovere lo studio delle materie STEM e a combattere i pregiudizi e gli stereotipi per cui queste materie non sarebbero adatte alle donne.

Junior Achievments – attraverso le parole di **Alessandro Costanzo de Castro**, Coordinatore Area Nord di JA Italia – ha presentato i programmi dedicati ai giovani a partire dai 5 anni: ecco quindi *KidsVille* – che educa i più piccoli alla cittadinanza responsabile, sviluppando competenze civiche e buone abitudini –; *Crescere che impresa* (per i ragazzi dagli 11 ai 15 anni) con la spiegazione di economia, lavoro, finanza con un approccio concreto, legato alla quotidianità di studenti e famiglie; *Impresa in azione* (per i ragazzi di 3ª, 4ª e 5ª superiore) con programmi e competizioni di imprenditorialità, workshop di orientamento, e camp di innovazione; e, infine, *Match the Future* con percorsi di educazione imprenditoriale e orientamento professionale dedicati ai Neet.

Anche il mondo delle imprese è impegnato nei confronti dei giovani, **Maurizio Lepori** – School Coordinator **ABB** – spiega l'impegno della divisione robotica dell'azienda nel creare un progetto educational che metta a disposizione una gamma di prodotti e servizi per costruire con le scuole competenze in robotica sempre più ricercate nel mondo del lavoro. ABB infatti fornisce gratuitamente alle scuole la licenza per l'utilizzo del software *Robotstudio*, organizza seminari per docenti e lezioni teoriche accompagnate da esercitazioni pratiche rilasciando anche attestati di competenza.

La sessione pomeridiana è stata aperta da **Maurizio Marcovati**, Console Regionale Lombardia della **Federazione Nazionale Maestri del Lavoro**. Un impegno costante quello dei Maestri del Lavoro nei confronti dei giovani (a partire dalla scuola primaria) al fine di prevenire la dispersione scolastica, promuovere valori etici, favorire l'ingresso nel mondo del lavoro e sostenere la digitalizzazione; a cui si aggiunge il continuo potenziamento della formazione dei relatori attraverso il CFN (Centro Formazione Nazionale).

È poi la volta di **Manageritalia** con **Mariolina Brovelli**, Coordinatore del *Gruppo 4Giovani*. L'obiettivo dell'iniziativa è quello di coinvolgere i giovani dirigenti associati nella costruzione di un legame con i ragazzi (scuole/università) che si affacciano al mercato del lavoro e raccontare il "mestiere del manager" ai giovani attraverso due format: *Chi vuoi diventare,* per studenti maturandi con disamina delle diverse figure professionali e delle skill richieste, e *Meet the manager* ovvero incontri di orientamento con studenti universitari.

Claudio Masi, Presidente **Rotary Club Milano** ha presentato *Rotary per la sostenibilità* progetto gratuito di didattica digitale rivolto a tutte le scuole italiane statali e paritarie: infanzia, primaria, secondaria di I e II grado. Un'iniziativa che intende integrare e supportare l'offerta formativa della scuola, approfondendo con un approccio trasversale e interdisciplinare la conoscenza del programma di azione per le persone, il pianeta e la prosperità, rappresentato dagli SDGs dell'Agenda 2030 dell'ONU, e i tre pilastri dell'Educazione civica: Sviluppo sostenibile, Cittadinanza digitale e Costituzione; in linea con *RiGenerazione scuola*, il piano per la transizione ecologica e culturale delle scuole, in coerenza con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e l'Agenda 2030 dell'ONU.

Emanuele Micheli, Presidente **Scuola di Robotica**, racconta la nascita dell'Associazione che vuole essere un trait d'union tra le materie umanistiche e quelle scientifiche, di un approccio alla formazione dedicato non solo ai giovani ma anche ai docenti. Fare robotica vuol dire occuparsi di futuro, lo studente che progetta e costruisce un robot ha la capacità di avere un'idea e poi realizzarla, e se non funziona ripartire, rianalizzare, riprovare, per sviluppare il senso critico e imparare ancora.

Vincenzo Scuotto – Responsabile Giovani **AIDP Lombardia** –: il mondo HR ha l'onere di ascoltare chi tutti i giorni si interfaccia con i ragazzi, scuola in primis. Un mondo del lavoro in continua evoluzione, lo sviluppo delle cosiddette soft skills, l'*empowerment* di coloro che saranno i futuri responsabili delle risorse umane attraverso un'attività di mentoring svolta ha Senior HR Manager, queste le sfide, l'impegno e la responsabilità dei manager.

> 11 workshop e una tavola rotonda per capire, analizzare quanto si sta facendo e quanto si possa ancora fare per costruire insieme ai ragazzi un "futuro lavoro" fatto di competenze e abilità utili alle aziende; per promuovere le iniziative, realizzate con l'impegno dei manager volontari, per favorire la preparazione dei giovani

La tavola rotonda conclusiva che ha visto la partecipazione di **Fabrizio Sala**, Assessore all'Istruzione, Università, Ricerca, Innovazione e Semplificazione di Regione Lombardia – **Melania Rizzoli**, Assessore alla Formazione e Lavoro di Regione Lombardia – **Augusta Celada**, Direttore Generale Ufficio Scolastico per la Lombardia – **Mario Mantovani**, Presidente CIDA – e **Matteo Loria**, Presidente ANP Lombardia – ha segnato un punto di partenza importante, l'impegno di Istituzioni, Scuola, Manager per un confronto aperto e continuo a favore dei giovani. L'emergenza della pandemia ha evidenziato l'importanza della Scuola per il futuro. Bisogna trarre spunto dalle sperimentazioni realizzate per potenziare l'offerta formativa e rispondere alle richieste del mondo del lavoro favorendo le potenzialità dei giovani e creando opportunità di realizzazione di vita e lavoro nel territorio, arginando la preoccupante fuga all'estero. ■

30 settembre:
una giornata per riconoscere l'impegno di migliaia di manager per la realizzazione dei giovani nel lavoro.

FORUM DELLA MERITOCRAZIA

Maria Cristina Origlia – Presidente del **Forum della Meritorazia** – racconta il grande impegno nei confronti dei giovani attraverso le iniziative: *Incubatore di talenti* e *Premio Valeria Solesin*. Il primo è un percorso rivolto a neolaureati e laureandi che si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro supportati dall'esperienza di un mentor per realizzare scelte consapevoli sul proprio futuro; il progetto si pone l'obiettivo di diventare "ponte" tra scuola e mondo professionale e diffondere il valore del merito. *Premio Valeria Solesin* è un premio finalizzato a riconoscere e valorizzare lavori di tesi eccellenti sui temi della partecipazione femminile al mercato del lavoro, che evidenziano gli effetti positivi – anche in termini economici – di una bilanciata presenza di genere in tutti i settori, da quello pubblico, a quello privato, accademico, della ricerca, ecc., con una particolare attenzione agli ambiti STEM.

Fabrizio Sala

Melania Rizzoli

Augusta Celada

Mario Mantovani

Matteo Loria

Maria Cristina Origlia, moderatrice della tavola rotonda

ANIMP FORMAZIONE

NOVITÀ. SI SEGNALA SUL SITO ANIMP IL NUOVO CATALOGO FORMAZIONE 2022

CHI CI CONOSCE, CI SCEGLIE

https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/

L'EROGAZIONE DEI CORSI SEGUIRÀ NEL 2022 QUESTE DIVERSE MODALITÀ:

- **in presenza:** lezioni in aula che, di norma, richiedono la presenza, per ogni giorno di corso, di 8 ore;
- **a distanza:** questa modalità è stata ampiamente sperimentata nel corso dell'anno 2020 a seguito delle limitazioni poste dalla pandemia, con risultati soddisfacenti grazie all'impegno posto sia dai docenti che dai partecipanti. La giornata di 8 ore è suddivisa, di norma, in due sessioni di 4 ore, programmate in giorni differenti, con il vantaggio per i partecipanti di poter far fronte ai propri impegni professionali.
- **mista:** in questa modalità si alternano lezioni a distanza con lezioni in presenza, in modo da favorire ulteriormente la relazione personale docente/discente, che spesso determina l'efficacia del processo formativo.

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.

Corsi novembre-dicembre 2021

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 iscrizioni:
https://formazione.animp.it/animp_/index.php/programma-corsi/programma-corsi-2021-secondo-semestre

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

fondirigenti

unibz
Freie Universität Bozen
Libera Università di Bolzano
Università Liedia de Bulsan

La formazione manageriale delle donne: evidenze e impatto sulla produttività

La formazione manageriale delle donne: evidenze e impatto sulla produttività

19 ottobre 2021

L'intervento del Presidente di Fondirigenti, Carlo Poledrini, al Convegno di presentazione

Il contesto

La crisi pandemica ha colpito con particolare intensità soprattutto i giovani e le donne. Il G7 di Carbis Bay ha riconosciuto "l'impatto devastante e sproporzionato del Covid-19 su donne e ragazze, che rischia di invertire i guadagni duramente conquistati, in particolare per quanto riguarda (…) i diritti, l'istruzione e il lavoro".

Nel 2019 l'occupazione femminile in Italia era al 53,1% del totale, molto inferiore a quella maschile, pari al 72,9%. Un dato che la collocava agli ultimi posti rispetto alla media europea. Con la pandemia la situazione è peggiorata: secondo l'OCSE nel 2020 l'occupazione femminile è scesa al 48,6%, senza considerare che il fenomeno è estremamente sperequato a sfavore del Mezzogiorno.

La ridotta partecipazione delle donne al mercato del lavoro limita in modo importante la crescita e lo sviluppo economico e sociale. Secondo l'EIGE (Istituto europeo per l'uguaglianza di genere), un'Europa più equa tra i sessi aumenterebbe il PIL pro capite del 6,1%-9,6%, pari a 1,95-3,15 trilioni di euro, e creerebbe 10,5 milioni di posti di lavoro aggiuntivi.

Sempre secondo l'EIGE, il nostro Paese è al 14º posto nella UE quanto all'indice di uguaglianza di genere (al di sotto della media europea di 4,4 punti) con maggiori possibilità di miglioramento nelle diseguaglianze legate alla conoscenza e alle aree di "potere" (posizioni di leadership nel pubblico e nel privato).

La reazione delle istituzioni a questi dati non ha tardato. Nel marzo 2020 la Commissione Europea ha varato la strategia quinquennale per la parità di genere e lo sviluppo sostenibile, e il 4 marzo 2021 ha presentato la direttiva per la parità e la trasparenza di retribuzione tra uomini e donne.

A livello italiano, il PNRR non prevede una missione specifica per le donne, individuate piuttosto come obiettivo trasversale del piano, ma l'insieme dei provvedimenti a favore della parità di genere che dovranno essere implementati entro il 2026 ammonta a circa 7 miliardi di euro. Un tema che più di recente si è iniziato ad affrontare è quello della leadership al femminile. Le difficoltà che le donne incontrano nel raggiungere anche le posizioni di leadership sono così diffuse in tutti i settori della vita sociale ed economica che sembra essere un modello profondamente radicato anche nelle società considerate "più avanzate", come quelle del Nord Europa.

Il nostro Paese non fa eccezione. L'INPS (2019) indica che in Italia le posizioni manageriali sono occupate da 605mila lavoratori e lavoratrici, di queste solo 168mila sono affidate a donne (28%). Tale quota si riduce significativamente se si considerano le posizioni lavorative regolamentate da un contratto da "dirigente"; in questo caso, su circa 123mila dirigenti italiani, le donne sono poco più di 22mila (18%) e negli ultimi dieci anni questa percentuale è cresciuta, in media, di soli 0,3 punti percentuali per anno. In più, nel nostro Paese la professione con le maggiori differenze di retribuzione di genere è proprio quella dei manager.

Le proposte

In funzione di questo contesto, si registrano una serie di iniziative promosse da parte delle istituzioni e dagli attori sociali, volte alla piena valorizzazione del ruolo della donna nella società, come potente driver di crescita e di inclusione.
Mi limito qui a ricordarne alcune tra le più recenti che si focalizzano sul ruolo delle competenze e delle donne nel management.
Special Initiative on Women Empowerment nell'ambito del B20 – Ha definito un impegno comune per costruire la pertinenza e la resilienza delle competenze delle donne; incorporare una lente di genere al centro dell'attività innovativa; darsi l'obiettivo parità di genere nelle posizioni decisionali di alto livello, suggerendo un approccio basato sulle competenze per promuovere l'occupazione femminile, con la consapevolezza che la qualificazione e la riqualificazione delle ragazze e delle donne non si esauriscono con la scuola o con l'università. Il team di lavoro ha anche dedicato uno sforzo ai KPI necessari per misurare e monitorare i progressi verso l'equità di genere: Partecipazione femminile alla forza lavoro; Percentuale di lavoro non retribuito delle donne rispetto agli uomini e Percentuale di donne nei dirigenti senior o middle.
Mind the Stem Gap – Il Manifesto contro pregiudizi su donne e scienze finalizzato a riportare un numero crescente di donne nel mercato del lavoro, favorire l'accesso alla formazione Stem per le ragazze, raggiungere la parità di genere nelle posizioni che contano. La cultura dell'inclusione nasce infatti dagli studi per giungere al mondo del lavoro. Basti pensare che attualmente nel mondo solo il 32% delle donne opera nel settore dell'intelligenza artificiale, che le donne sono il 28% dei laureati in ingegneria e appena il 14% di chi lavora nel cloud computing.
Manifesto sull'Empowerment Femminile – Il Manifesto ci ricorda che una delle leve fondamentali su cui investire per favorire la parità di genere anche nelle posizioni di leadership è l'educazione. È necessario promuovere un approccio basato sulle competenze, con la consapevolezza che la qualificazione e la riqualificazione delle ragazze e delle donne non finisce con la scuola o con l'università. È un esercizio che dura tutta la vita e che deve essere sviluppato a livello individuale, familiare e governativo. Quest'ultimo livello gioca un ruolo importante: dovrebbe riunire i principali stakeholders e le parti interessate per sviluppare una visione comune su come porre fine al mismatch tra l'offerta e la domanda di competenze.
Si tratta di posizioni condivisibili che necessitano di azioni concrete per giungere ai risultati sperati in tempi ragionevoli. Azioni che sono in capo ai decisori politici, alle parti sociali, ma che vedono proprio nei dirigenti e nelle imprese, a cui spetta il compito di definire e implementare le strategie, i principali attori.
Dirigenti e imprese che sono la "base associativa" di Fondirigenti e con i quali intendiamo contribuire alla realizzazione anche di questi importanti obiettivi di parità di genere.

Il ruolo di Fondirigenti

Fondirigenti è il fondo leader in Italia per la formazione manageriale. Sulla base delle indicazioni dei propri soci promotori, Confindustria e Federmanager, ha approcciato il tema della parità di genere nelle posizioni manageriali, partendo dalla propria mission e in coerenza con le proprie modalità d'azione.
Occupandoci della promozione della cultura manageriale e della formazione continua, siamo soliti fornire evidenze concrete del contributo dell'investimento in capitale umano sulle performance d'impresa. Da questo punto fermo siamo partiti nelle nostre analisi sul tema "donne-manager".
I nostri precedenti studi – pubblicati anche all'Universi-

tà di Berkeley – ci hanno consentito di quantificare, dati alla mano, i ritorni sulla produttività derivanti dall'investimento in formazione manageriale. Si tratta di un risultato per nulla scontato e di grande importanza per la competitività delle nostre imprese.

Proprio in considerazione del considerevole apporto che le donne-manager portano all'efficienza e all'efficacia dell'azione manageriale nelle imprese, ci siamo interrogati sulla possibilità che possa esistere un legame specifico tra la formazione rivolta alle donne-manager e la produttività aziendale.

Utilizzando i dati reali, abbiamo analizzato – in collaborazione con le Università di Trento e Bolzano – la domanda di formazione espressa dalle nostre 14mila imprese aderenti (e dai loro 80mila dirigenti) nel corso dell'ultimo decennio.

I risultati, che saranno esposti più avanti dai ricercatori, hanno permesso di evidenziare un legame positivo tra formazione manageriale al femminile e produttività aziendale, dimostrando che fare formazione conviene e che fare formazione alle donne manager conviene ancora di più. Non solo, dall'analisi sono emersi altri elementi positivi, come la decisa crescita della formazione rivolta alle donne manager e, in particolare, alle manager con meno di 50 anni.

Certo, la strada è ancora 'in salita', specie nelle imprese di piccole e medie dimensioni e nel Mezzogiorno, dove il livello di managerializzazione (anche al femminile) presenta notevoli margini di miglioramento. È quindi opportuno un cambiamento culturale e Fondirigenti svolge una costante azione in tale direzione. Per questo, unici tra tutti i Fondi interprofessionali, oltre a finanziare la domanda di formazione, promuoviamo delle iniziative di analisi e modellizzazione, volte a diffondere la cultura manageriale d'impresa sulle principali tendenze e gli scenari di transizione dell'economia e della società.

Tra queste iniziative strategiche – che spaziano dal management della sostenibilità, all'Industria 4.0, fino ad arrivare all'open management e al lavoro agile – con riferimento al tema oggi in discussione, mi piace ricordare il progetto nazionale relativo alla Diversity&Inclusion, fortemente voluto dai nostri soci promotori e giunto alla seconda edizione.

Con questa iniziativa ci proponiamo di diffondere un originale modello di D&I alla luce delle raccomandazioni della prima Certificazione internazionale relativa alle capacità inclusive dell'impresa, compiendo una verifica del livello di readiness di manager e imprese italiani rispetto ai principali requisiti della normativa.

Per questo, realizzeremo un confronto e una verifica, a livello nazionale ed internazionale, rispetto alle best practice già allineate ai principi e alle Linee guida della ISO 30451, per stimolare in coloro che abbiano un adeguato livello di "prontezza" l'implementazione di un modello di gestione della D&I organico e facilmente rendicontabile. Parallelamente avvieremo azioni di diffusione ed implementazione di strategie strutturate di D&I nell'ottica della creazione di valore, dell'acquisizione di vantaggio competitivo sul mercato, dell'aumento degli stimoli e della cultura d'impresa.

Il nostro impegno non si esaurisce con questa specifica iniziativa. Continueremo nella nostra azione di supporto alla domanda di formazione delle imprese, attraverso gli avvisi e il conto formazione. Rafforzeremo la nostra azione di stimolo alla managerializzazione del Paese, soprattutto con riferimento al Mezzogiorno e alle Piccole e Medie Imprese. Non dimenticheremo le nuove leve di leader, molti dei quali saranno donne, rivolgendoci ai giovani meritevoli per favorirne la crescita.

A quest'ultimo proposito, ci tengo a ricordare che quest'anno, in occasione dei quaranta anni dalla scomparsa dell'Ing. Taliercio – dirigente e uomo dalle grandi doti morali e manageriali – a cui è intitolata la nostra Fondazione, abbiamo avviato una serie di iniziative di commemorazione. Tra queste l'istituzione del premio di laurea Giuseppe Taliercio, rivolto a laureati con tesi di laurea sui temi del management, che ci auguriamo possa contribuire a promuovere la valorizzazione di talenti (in primis quelli femminili) interessati a intraprendere una carriera manageriale.

Executive summary

Contesto e obiettivi

L'esigenza di rafforzare la dotazione manageriale femminile delle imprese italiane è nota, come dimostrano le più recenti statistiche sul tema. Anche il PNRR dedica ai temi delle pari opportunità spazio e risorse per incentivare il ricorso alle competenze femminili in azienda. Tuttavia, il glass ceiling è ancora una realtà nel nostro Paese (secondo l'Economist, in Italia le donne ricoprono il 27% delle posizioni manageriali: siamo al di sotto della media OCSE del 32,5%).

Con queste premesse Fondirigenti ha avviato un'indagine volta a misurare l'apporto concreto in termini di produttività aziendale derivante dalla presenza e della formazione di management femminile in azienda.

Sulla scorta dei risultati ottenuti in occasione della precedente indagine, pubblicata sulla rivista Industrial Relations di Berkeley, realizzata su dati reali delle proprie 14mila imprese aderenti e dei loro 80mila manager, con la collaborazione dell'Università di Trento e della Libera Università di Bolzano, Fondirigenti ha deciso di dedicare a questo tema uno specifico approfondimento.

Si tratta di un'indagine di assoluta novità nel panorama degli studi esistenti, che consente di dimostrare dati alla mano che la presenza di donne in posizioni manageriali e la formazione loro dedicata contribuisce ad aumentare le performance delle imprese in modo considerevole e tangibile.

L'indagine ha analizzato la domanda di formazione delle imprese aderenti al Fondo (espressa attraverso il cosiddetto "conto formazione") e le relative performance con riferimento al periodo 2010-2018.

Principali risultati

CRESCE LA FORMAZIONE DELLE DONNE MANAGER

La fotografia della situazione e delle tendenze in atto vede una decisa crescita (+60%) delle attività formative rivolte al management femminile (dal 13 al 21% del totale) nel periodo 2010-2018. Le manager in formazione sono mediamente più giovani dei colleghi di sesso maschile (il 57% ha meno di 50 anni), mentre non si rilevano significative differenze in termini di durata media dei corsi di formazione (19 ore/anno).

TERRITORI, CLASSI DIMENSIONALI ED ESPERIENZE

Sono le aziende del Centro-Nord, appartenenti ai settori ad alta intensità di conoscenza e presenti sul mercato da più anni, quelle che investono in misura maggiore in formazione al femminile.

Tuttavia, il più alto coinvolgimento delle donne nella formazione manageriale si registra nelle imprese del Centro, dove il 46% delle imprese coinvolge almeno una dirigente in formazione. Al Nord la percentuale è del 35% mentre al Sud scende al 28%.

La dimensione dell'impresa ha effetto sulla probabilità di avere almeno una donna manager in formazione. Nelle microimprese – meno di 10 addetti – solamente lo 0,4% delle aziende coinvolge anche una donna manager. Questa percentuale cresce all'8,2% nelle piccole imprese. Al crescere della dimensione aziendale cresce il coinvolgimento delle donne manager: quasi il 40% delle medie imprese coinvolge nella formazione almeno una dirigente e questa percentuale sale al 51,4% nelle grandi imprese.

La propensione all'investimento in formazione manageriale "al femminile" aumenta al crescere del numero di anni di attività delle imprese. Circa il 68% delle donne manager coinvolte stabilmente in attività formative presta servizio presso imprese con più di 20 anni di attività. In altri termini, le imprese che nel tempo sono riuscite a consolidare la propria posizione sui mercati, garantendo continuità e profittabilità ai propri business, anche a fronte dei mutati contesti di riferimento, sono spesso quelle che hanno messo al centro le dinamiche formative e delle pari opportunità, anche in merito al management.

Le imprese che operano nei settori basati sulla "scienza" coinvolgono più dirigenti di sesso femminile. Infatti, il 49% delle imprese che operano in questi settori hanno almeno una donna in formazione.

DONNE MANAGER E PRODUTTIVITÀ

Dal punto di vista delle performance, le evidenze della ricerca dimostrano che la formazione manageriale ha un impatto positivo sulla produttività delle imprese. Le imprese che coinvolgono nella formazione anche le donne in media offrono più ore di formazione, e quindi ottengono i risultati migliori in termini di innalzamento della produttività.

In particolare, esiste un gap di produttività anche tra chi fa formazione solo agli uomini e chi la fa anche alle donne. L'aumento di produttività di chi fa formazione anche alle donne è più alto del 9%. Fare formazione alle donne conviene sia nella manifattura, dove le imprese che coinvolgono nella formazione anche le donne manager registrano un bonus di produttività del 9%, sia nei servizi, dove questo bonus è pari all'8%.

Donne manager e produttività aziendale

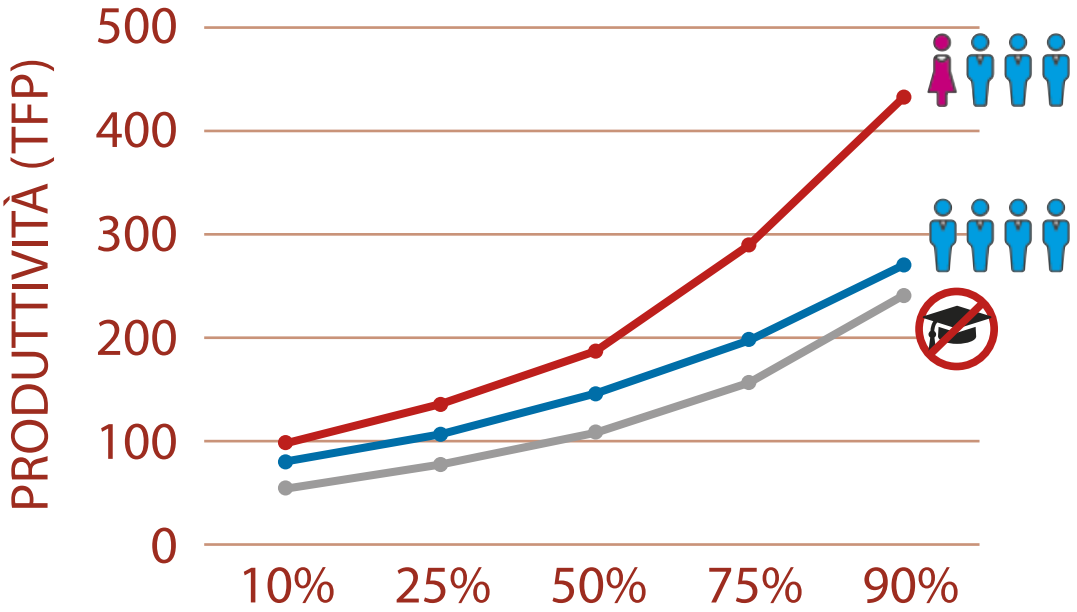
Il ruolo della formazione manageriale

Le imprese che coinvolgono le donne in formazione hanno un premio di produttività aggiuntivo

	Percentuale delle donne in formazione	VALORI PRODUTTIVITÀ					Percentile occupato nella graduatoria delle imprese	AUMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ
	100%					142	40°	20%
	75%				136		35°	15%
	50%			130			33°	10%
	25%		124				29°	5%
VALORE INIZIALE	0%	118					25°	

Quelle che coinvolgono le donne in formazione sono più produttive delle altre imprese, ed in particolare:

- del 36% delle imprese che fa formazione con soli uomini
- del 75% delle imprese che non fa formazione



fondirigenti

CONFINDUSTRIA

FEDERMANAGER

BLUE EYE
CLINICA OCULISTICA

IL BENESSERE DEI TUOI OCCHI PASSA ANCHE DALLA PREVENZIONE

La vista è un dono prezioso ma malattie e comportamenti sbagliati la minacciano.
La prevenzione è fondamentale: tutte le malattie possono essere curate o arginate se diagnosticate in tempo.

Prenotate la visita di controllo per tutti membri della famiglia, dai più piccoli ai più anziani. Ci prenderemo cura dei vostri occhi!

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

www.blueeye.it

Dir. sanitario: dott. Pierluigi Incerti Caselli

Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Più risorse per la sanità pubblica Nel 2021 alle Regioni 122 miliardi

È quanto previsto dal riparto delle disponibilità finanziarie per il Servizio Sanitario Nazionale

LA PAROLA AL PRESIDENTE

di Tiziano Neviani - Presidente Assidai

Anche quest'anno il Servizio Sanitario Nazionale ha dato prova di equità e universalità: i fondi destinati alle Regioni sono arrivati a 122 miliardi, in aumento rispetto al 2020, che pure era stato l'anno dell'esplosione della pandemia da Covid 19. I numeri che vi illustriamo in questo numero di Welfare 24 vanno di pari passo con la ripresa oltre le attese dell'economia italiana (evidenziata dal presidente di Federmanager Stefano Cuzzilla nel suo editoriale) e ci dicono ancora una volta che la sanità pubblica italiana ha caratteristiche uniche al mondo. Tuttavia, proprio per non vederle intaccate irrimediabilmente, andrà sviluppato sempre più un pilastro integrativo, rappresentato da fondi come Assidai. Ne è convinto anche il Professor David Trotti, che sottolinea come il welfare aziendale sia sempre più uno strumento per attrarre talenti e fidelizzare manager in azienda.
Spazio, in questo numero, anche al tema della donazione di midollo osseo - a cui il Ministero della Salute ha dedicato una specifica campagna - e al nuovo Osservatorio Mohre sulla prevenzione che si basa su una filosofia innovativa: spesso regole rigide sugli stili di vita scoraggiano i pazienti più "deboli", meglio dunque puntare su un semplice abbassamento del rischio. Infine, ma non meno importante, un vademecum per il rinnovo 2022 dell'iscrizione Assidai.

Circa 122 miliardi di euro: a tanto ammonta il riparto delle disponibilità finanziarie per il Servizio Sanitario Nazionale per il 2021 che prevede complessivamente 2,7 miliardi in più rispetto allo scorso anno, caratterizzato dall'esplosione della pandemia da Covid 19. Un risultato decisamente rilevante, insomma, che conferma - nonostante le difficoltà congiunturali - il ruolo centrale della sanità pubblica in Italia, a fronte delle sue caratteristiche di universalità ed equità praticamente uniche al mondo. "Tale riparto garantisce un incremento di finanziamento alle Regioni a statuto ordinario almeno pari all'1,7% rispetto al 2020, a fronte di cali anche rilevanti della popolazione, e di questo dobbiamo dare atto al Governo", aveva dichiarato lo scorso aprile Massimiliano Fedriga, governatore del Friuli Venezia Giulia e presidente della Conferenza delle Regioni.
Ma come avviene esattamente la suddivisione delle risorse? La ripartizione si basa principalmente sulla popolazione delle varie Regioni, corretta in base all'anzianità. Schema che ha anche generato alcune controversie e per questo - in seno agli Enti Locali e in particolare alla Conferenza delle Regioni - c'è la volonta di rivedere i criteri di riparto e di ponderazione della popolazione, nonché le percentuali di finanziamento della spesa sanitaria attribuita ai livelli assistenziali, per rappresentare più efficacemente le specificità regionali. Tutto ciò sarà sicuramente argomento di dibattito nei prossimi anni.

>>> Continua a pagina 2

122 miliardi

Il riparto delle disponibilità finanziarie per il Servizio Sanitario Nazionale per il 2021 che prevede complessivamente 2,7 miliardi in più rispetto all'anno scorso, dunque con un incremento dell'1,7%, nonostante il calo della popolazione italiana.

100 milioni
Indennità di tutela per il malato e promozione della salute da riconoscere al personale sanitario

345 milioni
Coinvolgimento di ulteriori professionisti sanitari nella campagna vaccinale

28,8 milioni
Esenzioni dal ticket per i pazienti Covid 19

100 milioni
Prestazioni aggiuntive ai dipendenti impegnati nella campagna vaccinale

28 milioni
Potenziamento di servizi territoriali e ospedalieri di Neuropsichiatria infantile e adolescenziale

"IL WELFARE AZIENDALE ATTRAE TALENTI"

IL PROFESSOR TROTTI: "È UNO STRUMENTO CHE IN AZIENDA PERMETTE ANCHE DI FIDELIZZARE I MANAGER. CREDO SIA DA POTENZIARE"

Il welfare aziendale è sicuramente "un elemento per attrarre talenti e per fidelizzare manager e dirigenti: la capacità di offrire elementi complementari alla remunerazione diventa cruciale nell'acquisizione di risorse eccellenti". Ad affermarlo è David Trotti, Presidente AIDP Lazio (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) e Professore a contratto di Selezione e valutazione delle Risorse umane presso l'Università europea di Roma. Non solo, secondo l'esperto, "sanità e previdenza, cioè salute e pensione, sono elementi importantissimi, per tutti ma in special modo diventano valore aggiunto per una determinata fascia di popolazione aziendale, caratterizzata da un certo tipo di posizione, di età e di reddito".

Professore, oggi siamo in un momento chiave, con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che potrebbe dare una spinta decisiva alla crescita del Paese.

Siamo in un periodo di forti cambiamenti sia operativi che culturali. Ci dobbiamo preparare a evoluzioni importanti che non potranno non riguardare anche la retribuzione ed il costo del lavoro, concetti che paiono, nella loro attuale struttura, non essere adeguati a quanto il progresso richiede. La contrattazione collettiva ed il legislatore dovranno mettere in campo creatività e innovazione culturale di cui saranno capaci per far nascere un futuro adeguato. Le prospettive della nostra società passano anche per il benessere di lavoratori e organizzazioni economiche e in tutto ciò il welfare aziendale gioca e giocherà un ruolo centrale.

Ritiene necessari nuovi interventi del legislatore?

Credo dovrebbe essere molto più attento a promuovere il welfare, a capire quale può essere l'impatto sociale della possibilità che le aziende offrano soluzioni complementari rispetto allo Stato. Capisco che favorire il welfare può avere un impatto importante sulla fiscalità generale, ma bisogna sapere usare la creatività e capire un concetto molto importante che riguarda la spesa: il costo è diverso dall'investimento.

Oggi il welfare aziendale permette di attrarre talenti in azienda?

Sicuramente sì, ormai è diventato un elemento importante nella scelta di un'azienda o di un'altra. La componente economica del contratto gioca sempre un peso rilevante e il valore aggiunto dei servizi è estremamente apprezzato. Ora, tuttavia, ritengo che la vera sfida sia far sì che, anche per livelli di reddito inferiori, il welfare possa e debba davvero avere un ruolo significativo senza fermarsi, come accade ora, ai *flexible benefit* o a qualche apertura nella contrattazione di secondo livello. Il welfare ha un valore enorme, non solo fiscalmente parlando: permette alle persone di avere servizi in settori chiave come la salute e la previdenza in modo complementare, e non sostitutivo, allo Stato. Un elemento cruciale in questo momento storico, per questo dobbiamo continuare a percorrere il più possibile questa strada, mettendo al centro il benessere del dipendente.

> "IL WELFARE HA UN VALORE ENORME, NON SOLO FISCALMENTE PARLANDO: PERMETTE ALLE PERSONE DI AVERE SERVIZI IN SETTORI COME SALUTE E PREVIDENZA IN MODO COMPLEMENTARE, E NON SOSTITUTIVO, ALLO STATO

David Trotti è Presidente regionale AIDP Lazio e coordinatore nazionale del centro studi AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale). Si occupa di formazione nell'ambito del diritto del lavoro e in particolare nell'amministrazione del personale. Inoltre è commissario certificatore della professione Hr per Rina-AIDP. Tra le sue pubblicazioni: Il libro unico del lavoro, Fringe Benefit, Gestione amministrativa del personale.

>>> continua dalla prima pagina - Più risorse per la sanità pubblica. Nel 2021 alle Regioni 122 miliardi

LOMBARDIA, LAZIO E CAMPANIA RICEVONO MAGGIORI FONDI

Per adesso, di certo c'è che le disponibilità finanziarie messe a disposizione dallo Stato sono aumentate rispetto al 2020. In particolare, tecnicamente parlando, il livello del fabbisogno sanitario standard per il 2021 è stato determinato dalla Legge di Bilancio in 121,370 miliardi. Tuttavia, la medesima legge e successivi provvedimenti hanno stanziato quote aggiuntive, per la maggior parte legate all'emergenza Covid 19. Tra queste: 100 milioni per indennità di tutela per il malato e promozione della salute da riconoscere al personale sanitario, 100 milioni per prestazioni aggiuntive ai dipendenti impegnati nella campagna vaccinale, 345 milioni per coinvolgimento di ulteriori professionisti sanitari nella campagna vaccinale, e 28,8 milioni per esenzioni ticket a pazienti Covid 19. Oltre, per esempio, a 5 milioni per riabilitazione termale e 28 milioni per il potenziamento di servizi territoriali e ospedalieri di Neuropsichiatria infantile e adolescenziale. Il tutto ha così portato il livello del Fondo Sanitario Nazionale per il 2021 a 122,059 miliardi di euro.

AdobeStock/everythingpossible

Ma come sono stati distribuiti i fondi? Prima è la Lombardia con 19,42 miliardi di euro, seguita dal Lazio con 11,14 miliardi e dalla Campania con 10,88. Sicilia, Emilia Romagna, Veneto e Piemonte si posizionano tra 8 e 9 miliardi, quindi le altre regioni a scalare. Chiude la Valle d'Aosta con un budget di 244 milioni.

DONARE IL MIDOLLO PER SALVARE UNA VITA

PER QUESTO IL MINISTERO DELLA SALUTE HA APPENA LANCIATO LA CAMPAGNA "MATCH IT NOW". COSÌ SI POSSONO SCONFIGGERE MALATTIE COME LEUCEMIE O MIELOMI

matchitnow.it

Ci sono alcune malattie che possono essere sconfitte solo grazie a un trapianto di cellule staminali emopoietiche provenienti da un donatore che risulti compatibile con il paziente. Qualche esempio: le talassemie, le leucemie, i linfomi, i mielomi e, in alcuni casi, i tumori solidi e le malattie autoimmuni. Purtroppo la compatibilità completa in ambito familiare (tra sorelle e fratelli) è solo 1 su 4 mentre tra non consanguinei è pari a 1 su 100.000.

Proprio basandosi su questo presupposto lo scorso 18 settembre è stata celebrata la Giornata Mondiale per la donazione del midollo osseo. Sempre quel giorno, inoltre, è partita la settimana "Match it Now!", cioè l'evento nazionale dedicato alla donazione del midollo osseo e delle cellule staminali emopoietiche, promosso e organizzato da Ministero della Salute, Centro Nazionale Trapianti, Centro Nazionale Sangue, Registro Italiano Donatori di midollo osseo - IBMDR) e dalle associazioni di volontariato del settore (ADMO, ADOCES ADISCO), con il patrocinio di Rai per il Sociale.

L'obiettivo? Far sì che il più ampio numero possibile di persone si iscriva al Registro IBMDR. Lo si può fare compilando il form online che si trova sulle piattaforme abilitate e completando successivamente l'iscrizione stessa in uno degli oltre 250 centri donatori e poli di reclutamento dislocati sul territorio nazionale.

Chi può farlo? Chiunque abbia tra i 18 e i 35 anni, goda di buona salute e superi i 50 chili di peso. Poi la procedura prevede il prelievo di un campione di saliva o di sangue, necessario per ricavare i dati genetici da inserire nel Registro, la compilazione di un questionario anamnestico e un colloquio con un sanitario per valutare il buono stato di salute. Infine viene consegnato il modulo per il consenso informato da firmare. A questo punto i dati, nel massimo rispetto della privacy, vengono custoditi nel Registro IBMDR fino al raggiungimento dei 55 anni di età. In questo periodo chi si è iscritto è a disposizione per una eventuale donazione effettiva a favore di un paziente compatibile in attesa di trapianto. Un gesto di grande solidarietà - conclude la locandina dell'iniziativa - che può davvero valere una vita.

> PURTROPPO LA COMPATIBILITÀ COMPLETA DEL MIDOLLO IN AMBITO FAMILIARE (TRA SORELLE E FRATELLI) È SOLO 1 SU 4 MENTRE TRA NON CONSANGUINEI È PARI A 1 SU 100.000. ECCO PERCHÉ LA DONAZIONE È CRUCIALE

COME AVVIENE IL PRELIEVO DI MIDOLLO OSSEO

Il metodo impiegato in 8 donazioni su 10 è quello del "prelievo da sangue periferico". La donazione, in questo caso, prevede la somministrazione, nei 5 giorni precedenti, di un farmaco che promuove la crescita delle cellule staminali nel midollo osseo e il loro passaggio al sangue periferico. Tale tipologia di prelievo, indicata come aferesi, si avvale dell'utilizzo di separatori cellulari: il sangue prelevato da un braccio attraverso un circuito sterile entra in una centrifuga dove la componente cellulare utile al trapianto viene isolata e raccolta in una sacca, mentre il resto viene reinfuso nel braccio opposto.

1 su 100.000
È COMPATIBILE con chi è in attesa di TRAPIANTO DI MIDOLLO OSSEO
E se qualcuno avesse BISOGNO DI TE?
Iscriviti ora al Registro Italiano Donatori di Midollo Osseo - IBMDR
Scopri come puoi fare la differenza su www.matchitnow.it
Donare è una scelta naturale
#matchitnow
#1sucentomila

PREVENZIONE, NASCE L'OSSERVATORIO MOHRE PER GLI INDIVIDUI PIÙ FRAGILI

LA FILOSOFIA: SPESSO REGOLE RIGIDE SUGLI STILI DI VITA SCORAGGIANO ALCUNI PAZIENTI, QUINDI MEGLIO PUNTARE SU UN ABBASSAMENTO DEL RISCHIO AGENDO SU TUTTE LE LEVE POSSIBILI

La migliore delle prevenzioni possibili. È questa, forse, la migliore definizione dell'obiettivo che si pone Mohre, il nuovo Osservatorio Mediterraneo per la Riduzione del Danno nato lo scorso giugno per esplorare una nuova dimensione di trattamento dell'individuo. Riassumibile, a sua volta, in una domanda: stili di vita e comportamenti scorretti nuocciono gravemente alla salute, ma quando le proposte degli esperti appaiono impraticabili proprio a causa della fragilità umana, esistono altre strade per favorire un cambiamento? Spesso, infatti, regole rigide determinano l'allontanamento del paziente e l'abbandono proprio delle persone più fragili e in maggiore difficoltà.

La questione, è evidente, si pone per tutti gli ambiti in cui può agire la prevenzione primaria, pratica fondamentale per ridurre l'incidenza delle malattie croniche, prima causa di morte a livello mondiale. Dunque nel mirino finiscono tutte le dipendenze - a partire dal tabagismo - ma anche l'alimentazione, il consumo di alcolici e di carne, e la sedentarietà. Ebbene, laddove lo standard migliore non venga raggiunto - è la teoria dell'Osservatorio Mohre - è possibile e utile percorrere la strada della riduzione del danno. Nell'ambito degli stili di vita, infatti, l'abbassamento del rischio, pur non proponendosi come soluzione definitiva, rappresenta una forma di prevenzione parziale più facilmente recepibile, spalanca le porte al cambiamento e può intervenire positivamente su malattie oncologiche, cardiovascolari, respiratorie, andrologiche, infettive, ma anche sui disturbi alimentari e del comportamento.

ISCRITTI INDIVIDUALI ASSIDAI: VADEMECUM PER IL RINNOVO 2022

Sei iscritto a un Piano Sanitario individuale? Hai tempo fino al prossimo 31 ottobre per scegliere se confermare tacitamente la tua adesione al Fondo oppure inviare formale disdetta. **Attenzione: è possibile rinnovare l'adesione ad Assidai anche utilizzando la domiciliazione bancaria.** Se non hai ancora scelto la domiciliazione e **vuoi aderire** potrai richiedere il modulo al **Customer Care Assidai** al numero **06 4407600** attivo **dal lunedì al venerdì, dalle 8.00 alle 18.00**.

Desideri invece cambiare il tuo Piano Sanitario? Ove previsto, potrai farlo entro il 31 ottobre 2021. Per informazioni puoi consultare il sito https://www.assidai.it/persone/piani-sanitari/ dove sono riportate altre soluzioni oppure contattare il **Customer Care Assidai**.

IL PUNTO DI VISTA

L'AUTUNNO DELLA RIPRESA

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER

Più di 83 milioni le dosi di vaccino somministrate, scuole riaperte e uffici pubblici pronti a operare in presenza. È questa la fotografia dell'Italia che vuole ripartire, lasciandosi alle spalle un incubo durato più di un anno.
Noi non ci siamo mai fermati, assicurando sempre la nostra vicinanza ai manager. Fin da subito, ci siamo schierati a favore della campagna vaccinale, abbiamo lavorato in sinergia con le istituzioni competenti con l'obiettivo di promuovere sviluppo e competitività per il futuro. Nel solco della strada già tracciata, auspichiamo adesso che questo dialogo cresca e veda coinvolti maggiormente i manager nell'attuazione degli obiettivi del Pnrr.
I nostri Fondi hanno fatto ricorso a tutta l'esperienza sanitaria maturata per affrontare un'emergenza che ha messo a dura prova il sistema Italia. Ma il Paese ha saputo rispondere e il Governo ha addirittura rivisto al rialzo le stime di crescita per il 2021, passate dal +4,5 al +6% del Pil. Il sistema produttivo nazionale si sta dimostrando non solo resiliente, come spesso si dice, ma anche reattivo e deciso a nuove sfide. Proprio come quelle che saranno fissate, a fine ottobre, dal G20 di Roma, che riunirà i grandi del mondo in nome delle "3P": persone, pianeta e prosperità.
Lavoriamo dunque insieme a un autunno di grande ripresa, con rinnovata fiducia nelle capacità di fare del nostro Paese.

Welfare24 Il Valore delle Persone per Assidai
ISSN 2532-7739
Il Sole 24 Ore Radiocor Agenzia di Informazione
Registrato al n. 185 del 16.5.2014
presso il Tribunale di Milano
Direttore responsabile: Lorenzo Lanfrancone
Proprietario ed editore: Il Sole 24 Ore S.p.A.
Sede legale e redazione: via Monte Rosa 91,
20149 Milano Tel: 02.3022.4602-3 - Fax 02.3022.481
Progetto grafico e artwork: Lucia Carenini
Copyright 2014-2021 - Il Sole 24 Ore S.p.A.
Radiocor Agenzia di Informazione
È vietata la riproduzione anche parziale o a uso interno con qualsiasi mezzo, non autorizzata.

Gli incontri di settembre

Paolo Ferrario
Direttore ALDAI-Federmanager

NOTA A CURA DELLA REDAZIONE: nel corso dell'ultimo Comitato di Redazione, è emersa la volontà di fornire agli associati un'informativa costante in merito ai temi trattati nel corso delle sedute del Consiglio Direttivo. A tale scopo, la rubrica in questione riporterà d'ora in poi in maniera sistematica una sintesi dei lavori a cura del Direttore Paolo Ferrario al fine di fornire agli iscritti un aggiornamento puntuale al riguardo.

Il Consiglio Direttivo ALDAI si è riunito nel mese di settembre in due occasioni, il 23 ed il 29, per proseguire con gli adempimenti statutari connessi al rinnovo delle Cariche ALDAI, la cui nuova consiliatura ha preso avvio lo scorso 30 giugno, e per affrontare il tema del Congresso Nazionale in programma nel mese di novembre.
Nella riunione del 23 settembre, l'ordine del giorno era incentrato in particolare sulle nomina dei Presidenti delle Commissioni Statutarie e del Coordinatore del Comitato Pensionati e, in apertura dei lavori, il Presidente Biti ha informato su alcune attività associative, partendo dalle relazioni istituzionali, che ha visto la Presidenza ALDAI protagonista di un incontro conoscitivo in Regione Lombardia con il Presidente Attilio Fontana e con l'Assessore allo Sviluppo Economico Guido Guidesi. Ampio spazio poi è stato dedicato per far conoscere una serie di iniziative e di progetti in corso di attuazione ritenuti meritori di valorizzazione.
In particolare i Consiglieri Pastorino e Garbarini hanno presentato il progetto "liberi dalle mafie", un corso di alta formazione in amministrazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità e alle mafie, per i Manager iscritti a Federmanager, organizzato con l'Accademia Mariana Internazionale e con la Pontificia Università Antonianum.
La Consigliera Toffetti è intervenuta per informare dell'iniziativa Next Generation, promossa all'interno del Gruppo Tutoring, e dell'ottimo riscontro avuto nel webinar organizzato per far conoscere questa attività dedicata ai giovani diplomati, laureandi, neolaureati e laureati o con brevi esperienze lavorative, figli e nipoti maggiorenni dei Soci ALDAI.
I Consiglieri Napoli e Signoretti si sono soffermati sulla presentazione della prima edizione della Borsa di Studio in memoria di "Ennio Peccatori" – già dirigente della società Montedison e Presidente ALDAI – promossa dal Gruppo Seniores Edison, ALDAI, Edison e dalla stessa Famiglia Peccatori.

Entrando poi nella parte dei lavori dedicata alle nomine, alcuni Consiglieri hanno promosso un confronto propedeutico alle votazioni, allo scopo di meglio definire le competenze e i profili dei candidati alle cariche.
L'esito delle votazioni a scrutino segreto, come previsto dallo Statuto, ha riconfermato Mario Garassino alla Presidenza della Commissione Studi e, per la Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria, è stata nominata Presidente Roberta Lovotti.
Fra gli obiettivi di questa Commissione, il Consiglio ha auspicato un impegno equilibrato sulle prospettive previdenziali e sanitarie, argomenti di crescente attualità nel contesto di cambiamento continuo della società, del lavoro e allungamento della vita.
È stata rinviata a successiva seduta consiliare la nomina della Presidenza della Commissione Sindacale e Lavoro.
Il Comitato Pensionati ha visto invece la nomina di Silvana Menapace alla carica di Coordinatrice.
A conclusione dei lavori il Consiglio, nella logica di riprendere le iniziative in presenza dopo un lungo periodo di attività a distanza, ha deliberato di programmare il concerto riservato ai Soci ALDAI, tradizionalmente previsto per l'autunno, e la premiazione degli Iscritti con 40 anni di anzianità associativa.
Gli argomenti non trattati nella seduta del 23 settembre sono stati ripresi nella seconda sessione, convocata il 29 settembre, che si è aperta con le votazioni per eleggere il Coordinatore della Rivista Dirigenti Industria e il relativo Comitato di Redazione.
Relativamente al ruolo di Coordinatore, si è assistito alla conferma dell'incarico a Franco del Vecchio che, nell'ottica di favorire un cambiamento al vertice della Rivista, ne ha assicurato un graduale passaggio di testimone.
Il Consiglio ha poi nominato Michele Carugi, Sara Cattaneo, Pasquale Ceruzzi, Giuseppe Colombi, Silvana Menapace, Fabio Pansa Cedronio, Mino Schianchi e Francesco Vallone membri del Comitato di Redazione della Rivista, unitamente ai componenti di diritto della Struttura.
Successivamente il Consiglio ha affrontato il tema del Congresso Nazionale di novembre, chiamato a definire le linee programmatiche della prossima legislatura e ad eleggere le cariche nazionali di Vice Presidente, Tesoriere, Collegio dei Probiviri e Collegio dei Revisori dei Conti a fronte delle proposte di candidature provenienti dalle Associazioni Territoriali.
Rispetto ai temi congressuali, il Consiglio ha condiviso di attendere il deposito del programma triennale del Presidente Cuzzilla per approfondirne i contenuti e gli indirizzi strategici e per presentare, anche dopo un confronto diretto con lo stesso Cuzzilla, le proprie proposte integrative.
Rispetto invece alle designazioni per le elezioni federali di competenza del Congresso, i Consiglieri si sono confrontati per la carica di Componente del Collegio dei Probiviri, e la candidatura di Angela Melissari ha ricevuto il sostegno del Consiglio, che si è espresso anche appoggiando la candidatura di Antonio Zenatelli per la carica di Tesoriere Federmanager. Nei vari interventi che hanno animato il dibattito, la discussione si è focalizzata sulla necessità di individuare le caratteristiche e il profilo ritenuti più funzionali alle competenze degli Organi oggetto di elezione nazionale. ■

ALDAI in Regione Lombardia

A cura del Servizio Comunicazione

Incontro con il Presidente Attilio Fontana e Guido Guidesi, Assessore allo Sviluppo Economico

Stime di crescita per Regione Lombardia. La produzione manifatturiera e l'export in robusta progressione nella prima metà del 2021, insieme alla ripartenza estiva dei servizi, rendono la performance lombarda la migliore in termini di produzione, sia del totale nazionale (+4,2% Italia nel secondo trimestre 2021 sul 2019) sia dei benchmark europei *(fonte Genio&Impresa)*.

Un trend positivo che, se confermato, dovrebbe portare a un rimbalzo del Pil del +5,4% nel 2021 e un recupero dei livelli pre-Covid anticipato alla fine del 2022.

Segnali distensivi quelli attualmente all'orizzonte, che sembrerebbero anche presagire un'inversione di rotta e che, auspichiamo, possano portare a rinnovate possibilità e rilanci dell'impresa.

Di questo ma anche di politiche attive, occupazione e valorizzazione del ruolo e della cultura manageriale, si è parlato nel corso del confronto conoscitivo tra il Presidente di Regione Lombardia, Attilio Fontana, l'Assessore allo Sviluppo Economico, Guido Guidesi, e la Presidenza ALDAI, nelle persone del Presidente Manuela Biti e dei Vice Presidenti Mino Schianchi e Sara Cristiana Laquagni, avvenuto lo scorso mercoledì 22 settembre 2021.

Nel corso del confronto nel Palazzo della Regione, dopo aver sottolineato come sia già in atto un proficuo dialogo su iniziative e progetti portati avanti da CIDA Lombardia ai principali tavoli di lavoro, sono state esposte alcune posizioni di interesse del management industriale e sono stati illustrati la missione e gli obiettivi della nostra Associazione.

L'incontro si colloca nell'ambito di un percorso mirato a consolidare il dialogo ALDAI-Federmanager con i rappresentanti delle Istituzioni e del panorama politico del territorio: è recente il ciclo di appuntamenti organizzati da CIDA Lombardia con i candidati Sindaco di Milano, al quale ha partecipato al tavolo di lavoro anche il Presidente Biti, incontri volti proprio a confermare il ruolo e l'interesse dell'Associazione a farsi parte attiva in un dialogo con i principali esponenti del panorama politico del territorio.

«Si è manifestato l'interesse del Presidente Fontana ad avere un dialogo con ALDAI-Federmanager e a ricevere il nostro punto di vista, su progetti e futuri tavoli di lavoro», ha dichiarato il Presidente Biti a margine del colloquio. *«Mi riferisco* – ha aggiunto – *al futuro dell'industria lombarda, ma anche ad altre importanti tematiche come l'ambiente, l'occupabilità e la sostenibilità che riguardano tutta la nostra Categoria».*

Il Presidente Biti ha quindi esposto in sintesi gli obiettivi e i valori di ALDAI-Federmanager, sottolineando l'importanza di affidarsi a figure manageriali strategiche su cui è necessario investire sin da ora per condividere la 'visione' di un Paese post-pandemia, proiettato verso crescita e sviluppo.

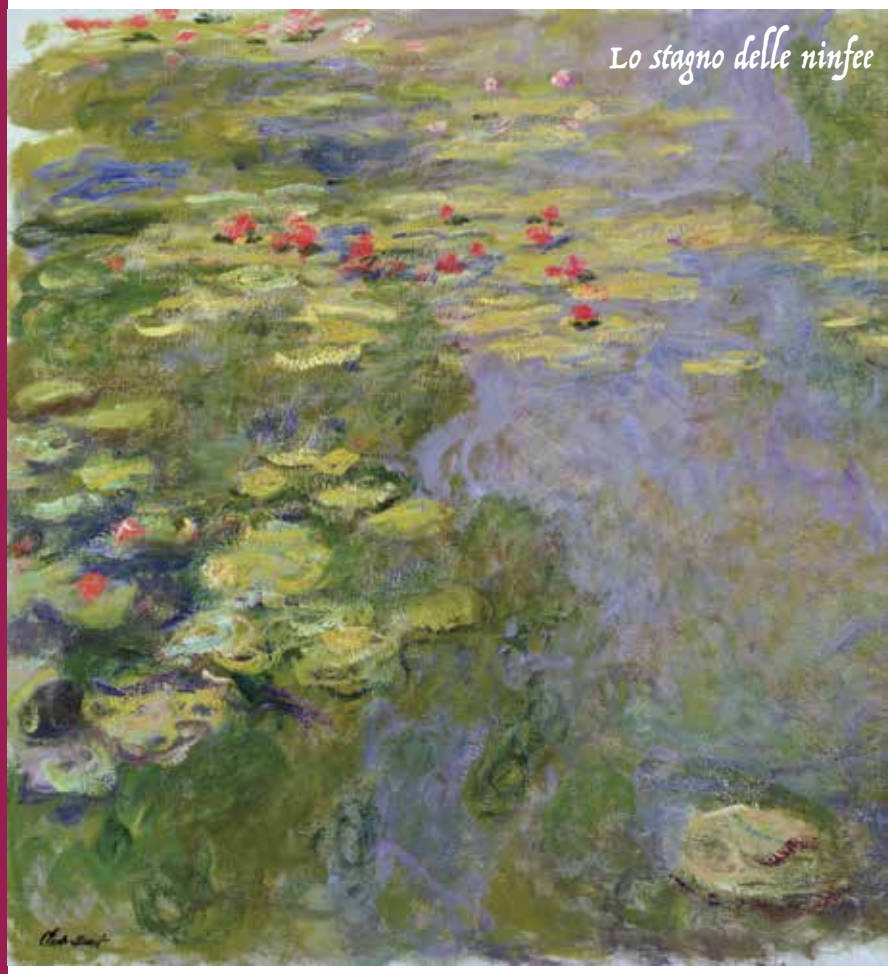
«Da sempre sostengo l'importanza di un'interazione costante con gli stakeholder e, in particolare, coi corpi intermedi che rappresentano il tessuto economico della nostra Regione – ha affermato il Presidente di Regione Lombardia, Attilio Fontana–. *Lo testimoniano i numerosi tavoli di confronto che già ci vedono impegnati nella definizione di strumenti e politiche efficaci, così come le preziose occasioni di ascolto – tra queste la visita di ALDAI-Federmanager – che*

Da sinistra: Sara Cristiana Laquagni (Vice Presidente ALDAI-Federmanager), Manuela Biti (Presidente ALDAI-Federmanager), Attilio Fontana (Presidente Regione Lombardia), Guido Guidesi (Assessore allo Sviluppo Economico Regione Lombardia), Mino Schianchi (Vice Presidente ALDAI-Federmanager).

ci consentono di trarre utili spunti. Nella consapevolezza che le Istituzioni giochino un ruolo sussidiario rispetto all'iniziativa economica, resto fermamente convinto dell'importanza di promuovere la Lombardia come sistema coeso e compatto, per favorire un contesto di crescita in un momento storico – come quello attuale – che ci vede tutti impegnati verso nuove sfide e opportunità. La Lombardia necessita del contributo di tutti gli attori più strategici e delle migliori professionalità per tornare ad essere attrattiva e per confermare quel ruolo di motore trainante a vantaggio dell'intero Paese».

A seguito dell'incontro, ha assicurato il Presidente Biti, *«continueremo a lavorare in modo sinergico e sistematico per creare momenti come questi, di incontro e confronto con le figure istituzionali che ricoprono incarichi di responsabilità nel territorio per accreditare la nostra Associazione, bacino di rappresentanza di valori, competenze e altissime professionalità, presso tutti gli interlocutori e per cogliere le opportunità che il PNRR certamente saprà generare».* ■

Da settembre, a inaugurare la stagione autunnale di **Palazzo Reale** a **Milano**, è arrivata l'attesissima esposizione dedicata al più importante rappresentate dell'Impressionismo: **CLAUDE MONET**.
Promossa dal **Comune di Milano-Cultura** e prodotta da **Palazzo Reale** e **Arthemisia**, la mostra è realizzata in collaborazione con il **Musée Marmottan Monet di Parigi**, da cui proviene l'intero corpus di opere, e l'**Académie Des Beaux – Arts – Institut de France** e rientra nel progetto museologico ed espositivo "**Musei del mondo a Palazzo Reale**" nato con l'intento di far conoscere le collezioni e la storia dei più importanti musei internazionali. Un percorso espositivo dove ad accogliere il pubblico ci saranno **53 opere** di Monet tra cui le sue *Ninfee* (1916-1919), *Il Parlamento. Riflessi sul Tamigi* (1905) e *Le rose* (1925-1926), la sua ultima e magica opera.


Lo stagno delle ninfee

Passeggiata vicino ad Argenteuil

Suddivisa in **7 sezioni** e curata da **Marianne Mathieu** – storica dell'arte e direttrice scientifica del Musée Marmottan Monet di Parigi – l'esposizione introduce alla scoperta di opere chiave dell'Impressionismo e della produzione artistica di Monet sul tema della riflessione della luce e dei suoi mutamenti nell'opera stessa dell'artista, l'alfa e l'omega del suo approccio artistico.

Il mondo di Claude

Prima sezione - Le origini del Musée Marmottan Monet: dallo Stile Impero all'Impressionismo

Le opere di questa sezione illustrano due visioni della pittura che sembrano molto lontane: da un lato, un ritratto di Robert Levre e un paesaggio di Jean-Victor Bertin dalla collezione di Marmottan; dall'altro, un ritratto di Monet e due tele in cui l'artista ha delineato rapidamente i tratti del figlio Michel. Un aneddoto unisce però queste opere, ed è legato alla nascita del termine "impressionista". Il giornalista Louis Leroy lo coniò nel 1874 per stroncare la prima mostra di Monet e dei suoi colleghi sul quotidiano satirico "Le Charivari". Scrisse di un allievo di Bertin sul punto di soffocare alla vista delle opere di Pissarro o Degas, che riceveva il colpo di grazia di fronte a *Impressione, levar del sole* (1872) di Monet, l'opera che diede il nome all'impressionismo. Alla fine però sarà Bertin a scomparire nel nulla, non Monet.

Seconda sezione - La pittura *en plein air*

Nell'Ottocento, lo sviluppo della rete ferroviaria e l'invenzione del colore in tubetto permisero ai pit-

tori di viaggiare e dipingere all'aria aperta. Questa nuova opportunità comportava però alcune limitazioni. L'artista doveva portare con sé la propria attrezzatura, quindi predilesse le tele di piccolo formato, più facili da trasportare. Inoltre doveva dipingere rapidamente per catturare l'immediatezza di ciò che aveva di fronte, quindi diventò più visibile il trattamento pittorico della tela, perché le pennellate erano più veloci. Inoltre la gamma dei colori impiegati, lavorando in pieno giorno, si fece più chiara.

Terza sezione - La luce impressionista

Scegliendo di lasciare l'atelier per andare a dipingere dal vero, gli impressionisti infrangono la gerarchia dei generi pittorici. Per loro, la sensazione prodotta da un paesaggio o dalle scene di vita moderna è senz'altro più importante del soggetto stesso.

Monet, maestro della pittura *en plein air*, dedicherà l'intera vita a cercare di cogliere le variazioni luminose e le impressioni cromatiche dei luoghi che osservava. Più che il soggetto, lo interessa il modo in cui viene trasfigurato dalla luce. Per catturare la luminosità sempre mutevole, il pittore lavora in fretta, con pennellate che si susseguono rapidamente, inoltre non esita a visitare siti in cui si verificano violenti cambiamenti climatici.

Quarta sezione - Da Londra al giardino: nuove prospettive

Nella carriera di Monet, Londra fu un vero e proprio laboratorio di sperimentazione. I paesaggi spettrali generati dai fumi delle fabbriche e la foschia del Tamigi gli permisero di lavorare, come lui stesso

Ninfee

Il ponte ferroviario di Argenteuil

disse, su ciò che in pittura era impossibile: la nebbia impalpabile che copre le architetture e la luce mutevole che sfiora la superficie dell'acqua. Con le vedute del ponte di Charing Cross e del Parlamento, dipinte nel corso di vari soggiorni successivi, si apre per lui una nuova fase di ricerca, che si manifesta pienamente al ritorno a Giverny. Con le *Ninfee* del 1904 e 1907, Monet concentra tutta la composizione su un particolare del suo giardino d'acqua: l'inquadratura è audace, la linea dell'orizzonte, ancora presente nei suoi paesaggi londinesi, qui manca del tutto. Rimangono soltanto i riflessi della vegetazione che cresce intorno lo stagno e le ninfee isolate, appena abbozzate. In queste opere Monet adotta un punto di vista completamente nuovo, aprendosi a un diverso rapporto con lo spazio e andando oltre l'impressionismo.

Quinta sezione - Le grandi decorazioni

Dal 1914 fino alla sua morte avvenuta nel 1926, Monet esegue centoventicinque pannelli di grandi dimensioni che hanno come soggetto il giardino d'acqua di Giverny. Una selezione di queste opere – oggi nota come le *Ninfee dell'O-*

rangerie – il pittore la offre allo Stato francese. Questi dipinti monumentali, realizzati direttamente nell'atelier, portano all'estremo la ricerca già iniziata con le *Ninfee* del 1903 e del 1907. Raffigurando una piccola parte del suo stagno in un formato così grande, Monet non solo annulla ogni riferimento prospettico reale, ma propone di immergere l'osservatore in una distesa d'acqua che si fa specchio: le nuvole e le fronde dei salici si riflettono sulla superficie dello stagno, e il sopra e il sotto sono ormai indistinguibili. Questi paesaggi senza inizio né fine invitano a un'esperienza contemplativa in cui la rappresentazione di un fiore o di un dettaglio della natura bastano a suggerirne l'immensità.

Sesta sezione - Monet e l'astrazione

Nel 1908 Monet si ammala di cataratta, una patologia che gli impedisce una visione limpida e compromette la sua percezione dei colori. Mentre il pittore lotta con questa progressiva cecità, la sua tavolozza si riduce e – lo notiamo nei cicli del *Viale delle rose*, del *Ponte giapponese* e del *Salice piangente*, tutti di questo periodo – è dominata dalle tonalità di marrone, rosso e giallo. La sua pittura si fa più gestuale: sulle tele diventa visibile la mano che tiene il pennello. La forma svanisce lasciando il posto al movimento e al colore, e dalla rappresentazione si passa allo schizzo, via via sempre più indecifrabile. Questi dipinti da cavalletto, che non hanno uguali nel percorso artistico di Monet, avranno una profonda influenza sui pittori astratti della seconda metà del Novecento.

Settima sezione - Le rose

I fiori hanno accompagnato tutta la vita di Monet, sia nella sfera privata che in quella lavorativa. Il giardino di Giverny, con piante che fioriscono in ogni stagione, è un omaggio dell'artista ai colori cangianti e alla natura effimera dei fiori e *Le rose*, dipinte nel 1926 all'età di 85 anni (lo stesso anno della sua morte), ne sono l'ultima celebrazione. Il carattere incompiuto del dipinto accresce l'impressione di fragilità delle rose, i cui boccioli leggeri si stagliano delicatamente contro un cielo azzurro. La composizione ritrae alcuni rami del roseto e ricorda le stampe giapponesi che il pittore collezionava con tanta passione.

Con *Le rose*, Monet rende omaggio alla natura che ha saputo raffigurare così bene, insieme alla fragilità e alla caducità di ciò che ci circonda. ■

IL TRADIZIONALE

Concerto d'Autunno

SI TERRÀ

Martedì
21 dicembre 2021 ore 20:45

Teatro dal Verme
Via San Giovanni sul Muro, 2
Milano

Direttore Alessandro Bonato
Orchestra I Pomeriggi Musicali

PROGRAMMA

Johann Strauss II	Kaiserwalzer Auf der Jagd Im Krapfenwaldl
Josef Strauss	Jokey-Polka
Johann Strauss II	Die Fledermaus, ouverture Vergnugungszug
Josef Strauss	Feuerfest
Johann Strauss II	Tausend un eine Nacht Valzer Élyen á Majar! Unter Donner und Blitz An der schönen blauen Donau

ALDAI

L'evento si svolgerà nel rispetto
della normativa vigente in materia Covid-19.
Ingresso libero con PRENOTAZIONE OBBLIGATORIA
sul sito www.aldai.it fino a esaurimento posti,
i biglietti saranno emessi previa registrazione

Una riforma piena d'incognite

Antonio Dentato
Componente Sezione Pensionati Assidifer-Federmanager

Se si guarda alle Riforme del sistema fiscale italiano, e a quello del sistema catastale in particolare, la storia non racconta attività legislative che abbiano dato risultati in breve tempo

Il Consiglio dei Ministri del 5 ottobre 2021 ha approvato il disegno di legge delega per la revisione del sistema fiscale. Proviamo a fare qualche riflessione sul successo che, una volta completato l'iter parlamentare, potranno avere le disposizioni programmatiche in esso contenute.

C'è un dato che ci consegna l'esperienza di Riforme simili, disposte nel passato: l'incognita tempo. Si sa quando sono preparate, anche quando cominciano, ma non si sa se, come e quando finiscono. Quello relativo agli immobili è paradigmatico.

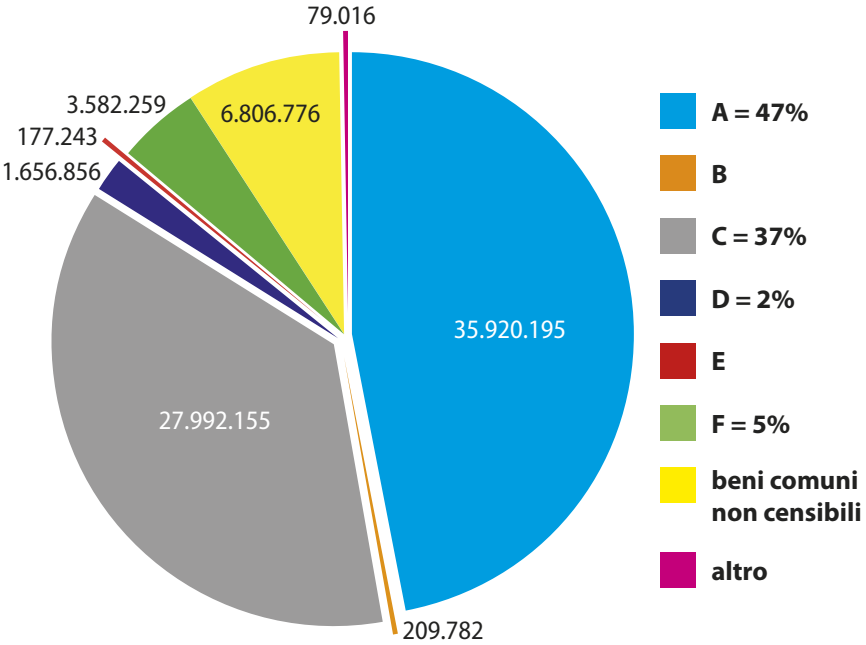
La formazione del Catasto dei Terreni fu fatta con legge 1° marzo 1886, n. 3682. La formazione del Catasto Edilizio Urbano fu fatta molto più tardi, con legge 11 agosto 1939, n. 1249 (conversione del regio decreto-legge 13 aprile 1939, n. 652). Dopo 53 anni. Fu poi modificata dal decreto legislativo 8 aprile 1948, n. 514, senza nessun effetto immediato. Infatti, il relativo regolamento di attuazione fu approvato con Decreto del Presidente della Repubblica

1° dicembre 1949, n. 1142. Ma entrò in "conservazione", cioè fu dato avvio all'aggiornamento dei documenti catastali, con regole unitarie in tutto il territorio dello Stato, molto più tardi. Dopo 13 anni: il 1° gennaio 1962. *(Fonte: Agenzia delle Entrate - Il Sistema Catastale, Edizione 2019).*
Vanno ricordate, infine, le Deleghe ai Governi che, negli anni più recenti, si sono avvicendati alla guida del Paese: dal progetto di Delega depositato dal Governo Berlusconi (2008-2011) rimasto lettera morta per la caduta del Governo medesimo, passando via via per il Ddl Delega al Governo Monti. Il 27 giugno 2015 è scaduto il termine per l'attuazione della Delega 11 marzo 2014, n. 23, e sono rimaste inattuate o parzialmente attuate, tra le altre, le norme concernenti la revisione del catasto dei fabbricati.

Il fattore tempo

E se guardiamo al sistema fiscale vigente relativo alle altre imposte, il tempo la fa anche qui da padrone. Ci riferiamo al sistema fiscale introdotto nel dopoguerra. 1964: al prof. Cesare Cosciani fu affidato il compito di coordinare una Commissione per la predisposizione di una riforma organica della fiscalità. Per disaccordi sui tempi della riforma e altri aspetti di carattere sostanziale, i lavori furono completati sotto la guida di Bruno Visentini. Le conclusioni confluirono nella Delega n. 875/1971 (dopo 7 anni). Questa delineò il sistema che fu attuato con successive norme tributarie, "vestite" da acronimi: IVA, IRPEF, IRPEG, ILOR. E poi IRAP, IRES. Fino ai giorni nostri. L'elenco, non è esaustivo. Serve solo per condividere un'osservazione sintetica: "il sistema tributario italiano non ha conosciuto interventi strutturali di riforma organica nell'ultimo mezzo secolo". È osservazione contenuta nel Documento conclusivo dei lavori della VI Commissione Finanze della Camera e dalla VI Commissione Finanze e Tesoro del Senato che, in attività congiunta, hanno svolto un'"indagine conoscitiva sulla riforma dell'imposta sul reddito delle persone fisiche (Irpef) e altri aspetti del sistema tributario".

Stock catastale al 31 dicembre 2020 (76.424.282 milioni di immobili), suddiviso per categorie catastali



Fonte: nostro grafico, da dati "Statistiche Catastali 2020, Ed. 22 luglio 2021". Ag. delle Entrate.

Per un quadro generale delle categorie catastali:
https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/257829/Allegato+quadro+generale+categorie_QuadroGeneraleCategorie.pdf/caf80eb7-3b75-037f-02ee-93d47b1e9df4

Una buona notizia

Il Documento è stato approvato il 30 giugno 2021 con larghissimo accordo dei componenti. Il che significa che ha ottenuto il consenso delle forze che sostengono il Governo. E questa è una buona notizia perché quel documento contiene considerazioni e proposte non solo sull'Irpef, ma anche su altre imposte: Reddito di Impresa (IRI), Imposta Regionale Attività Produttive (IRAP), Reddito delle Società (IRES), Imposta sul Valore Aggiunto (IVA). Visto il metodo seguito, dobbiamo ritenere che la Delega sulle imposte di maggior rilievo riceverà in Parlamento una larga approvazione. L'incognita resta, poi, sui decreti attuativi: se, come, quando verranno approvati ed entreranno in esecuzione. La breve cronaca legislativa, esposta poco prima, insegna.

Sistema catastale: fonti di riferimento

Il documento conclusivo appena citato si pone come indirizzo politico al Governo per la predisposizione della legge delega ai fini di una nuova riforma fiscale. Ma non fa cenno a una Riforma del sistema catastale. Sono altre fonti, però, a spiegare perché è urgente e necessario un intervento in materia. La loro fondatezza è provata dalle argomentazioni che seguono.

1. Il documento conclusivo, citato, va letto non da solo, ma nel con-

testo di tutto il ciclo dei lavori condotti delle due Commissioni sopraccitate. Sono i testi delle Audizioni e dei documenti presentati da esperti delle diverse discipline finanziarie, giuridiche, economiche a completarlo. Anche se centrati particolarmente sulla Riforma Irpef e altre componenti del sistema fiscale, fanno riferimento, pressoché tutti, anche all'esigenza di intervenire nella materia catastale. Di fatto è materia richiamata, con diverse argomentazioni, nelle Audizioni degli Organi istituzionali (Corte dei Conti, CNEL, MEF, Banca d'Italia), in quelle delle grandi Organizzazioni categoriali come Confindustria, Organizzazioni professionali (es. Casartigiani), Organizzazioni dei lavoratori (CGIL), di noti economisti (es. C. Cottarelli). Per dire solo di alcune. Alle Audizioni vanno aggiunte le osservazioni in materia catastale che si leggono nei documenti consegnati nella seduta in Senato del 9 giugno 2021, da pressoché tutte le forze politiche presenti nelle due Commissioni.

2. L'integrazione tra informazioni catastali e informazioni contenute nelle dichiarazioni dei redditi non è utilizzabile per fini amministrativi. Lo spiega il Mef/Agenzia delle Entrate in *"Gli immobili in Italia, Ediz. 2019"*. E, pertanto, ai fini fiscali occorrono altri strumenti di controllo e di indagine. Servono strumenti in grado di svelare il fenomeno degli immobili fantasma. Le attività di fotoidentificazione hanno fatto emergere, finora, oltre 1,2 milioni di unità immobiliari urbane non censite in catasto *(vedi Statistiche catastali 2020 Catasto edilizio urbano. Agenzia delle Entrate, 22 luglio 2021)*. Per informazione, segnaliamo: lo stock immobiliare censito negli archivi catastali italiani al 31 dicembre 2020 consiste di quasi 76,5 milioni di immobili *(vedi grafico in questo articolo)*.

3. L'UE dedica particolare attenzione alla situazione catastale italiana. Il Consiglio dell'Unione Europea, nel 2019 (per non dire da prima), faceva rilevare che il sistema tributario italiano "continua a gravare pesantemente sui fattori di produzione, a scapito della crescita economica". Raccomandava di "spostare la pressione fiscale dal lavoro, in particolare riducendo le agevolazioni fiscali e riformando i valori catastali non aggiornati". *(Cfr. Commissione Europea, Bruxelles, 5.6.2019 COM(2019) 512 final)*. Una raccomandazione riaffermata nella successiva nota, dove si legge: "le raccomandazioni specifiche per Paese del 2019 […] restano pertinenti e continueranno a essere monitorate durante tutto il ciclo annuale del semestre europeo del prossimo anno. Ciò vale anche per le raccomandazioni relative alle politiche economiche connesse agli investimenti." *(Cfr. Commissione Europea Bruxelles, 20.5.2020 COM(2020) 512 final)*.

La risposta del Parlamento

31 marzo 2021: dopo un approfondito esame del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il Parlamento ne approva le conclusioni, fornendo così risposta anche alle "Raccomandazioni specifiche per Paese" *(Country Specific Recommendations, CSR)* formulate dall'UE. E infatti, nella parte relativa alla politica fiscale, viene ripresa pari pari la Raccomandazione UE, già riportata sopra, dove dice: "Spostare la pressione fiscale dal lavoro, in particolare riducendo le agevolazioni fiscali e riformando i valori catastali non aggiornati".

Sulla base di tutti questi precedenti, pur scontrandosi con qualche ulteriore inciampo, il Governo ha richiesto anche la Delega per "una modifica della disciplina relativa al sistema di rilevazione catastale al fine di modernizzare gli strumenti di individuazione e di controllo delle consistenze dei terreni e dei fabbricati, …".

"L'impegno del Governo – ha detto Draghi – *è che non si paga né più né meno di prima, ma quello che occorre fare è rivedere le rendite come erano state fissate"*. Si tratta di effettuare, pertanto "un'integrazione delle informazioni presenti nel Catasto dei fabbricati in tutto il territorio nazionale, da rendere disponibile a decorrere dal 1° gennaio 2026". Fra 5 anni. "A decorrere" …, per poi continuare negli anni successivi.

E sempre senza nessun effetto ai fini fiscali? La risposta è agli anni futuri. Un'incognita. Se il proposito andrà a buon fine, "lo scopriremo solo vivendo". Come dice la canzone di Battisti/Mogol. ■

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:

Fasi · FasiOpen · Previmedical · PRO.GE.SA · Fondo Est · FASCHIM · UniSalute · BLUE ASSISTANCE

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

Cesare Paris
ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

C'è bisogno di sindacato, vero?

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

Qualche riflessione sui fatti sindacali più recenti

Salvare l'occupazione: a discutere ci siamo anche noi

Gli sviluppi di alcune recenti vicende industriali fanno molto pensare. Assistiamo a delocalizzazioni "selvagge" a cui i lavoratori si oppongono con tutti i mezzi tradizionali, scendendo in piazza, chiedendo l'intervento e la mediazione del Governo. Ma i risultati che scaturiscono da queste azioni rimangono problematici.

In almeno due vicende, quelle recenti dell'Ilva di Taranto e della fiorentina GKN, persino i dirigenti e i quadri aziendali si sono sforzati di portare il loro contributo strategico e di presenza. Qualcuno all'inizio li avrà magari guardati con perplessità e sconcerto, perché molti vivono ancora di vecchi stereotipi e la presenza sindacale dei manager è sconosciuta. Invece è un fatto importante, da apprezzare e da sottolineare.

Di converso, sono davvero molte le vicende in cui i dirigenti, più o meno organizzati nel loro sindacato, brillano per la loro totale assenza.

Noi dove eravamo?

Tra i casi più eclatanti vi è forse quello della ex compagnia aerea di bandiera: da più di trent'anni l'azienda è passata di crisi in crisi, fino alla sua attuale liquidazione finale, con un conto totale che supererebbe la decina di miliardi di euro per il contribuente italiano. Nel frattempo l'occupazione nella compagnia è passata da oltre 22mila dipendenti a una previsione di 2.800 per la nuova compagine che dovrebbe prenderne la funzione. Passato a miglior vita forse l'unico manager che seppe portare l'impresa all'utile, ci si è mai sentiti proporre dai suoi colleghi tuttora attivi un credibile piano di rilancio? A memoria di chi scrive, non sembra proprio.

In un'altra azienda, tra le maggiori imprese italiane di trasporto urbano, ormai nota più che altro per l'adozione di un nuovo tipo di mezzo di trasporto, il "flambus", ovvero l'autobus che piglia fuoco, qualche anno fa un certo numero di dirigenti fu accompagnato alla porta con la mediazione utile della nostra organizzazione federale, ma anche in questo caso non risulta che si siano poi avanzate proposte costruttive sull'organizzazione del servizio, che sarebbero tuttora quanto mai necessarie per uscire dall'incubo di un sempre più prossimo collasso finale.

Sempre nell'ambito del trasporto pubblico, in tempi in cui è diventata di grande attualità la parola "sostenibilità", è forse sostenibile che la nostra azienda ferroviaria abbia un'occupazione per km di linea gestita che è la metà di quella della consorella svizzera, e che ne derivi l'evidente degrado di un vastissimo patrimonio infrastrutturale e di quel servizio ferroviario "universale", ormai dimenticato, che univa un tempo tutte le medie città italiane? Non è sostenibile concentrarsi prevalentemente sull'investimento in nuove linee ad alta velocità nel mezzo del nulla e sull'acquisto compulsivo di nuovi mezzi, magari ad idrogeno, tanto per rimanere "alla moda"…

I mezzi e le linee poi, per compiere degnamente le loro funzioni, dovrebbero essere manutenuti quanto occorre: così se ne ritarderebbe anche l'obsolescenza.

Parlando un momento di manifattura: possibile che nessuno intervenga sull'idea, bizzarra, che il secondo marchio automobilistico italiano, il più riconosciuto dopo Ferrari, imposti la sua produzione "on demand", ovvero producendo solo le auto già prenotate? Tutto ciò rischia di suonare davvero come una liquidazione!

Avere un punto di vista sulle strategie industriali

Ma il problema è forse più generale e ruota attorno a un semplice interrogativo: un sindacato dei lavoratori (ivi compresi i dirigenti, che sono pur sempre lavoratori dipendenti, e che proprio per la peculiarità della loro funzione hanno difficoltà a esporsi, e dunque potrebbero delegare il compito ai loro pensionati), un sindacato si diceva, non ha tra i suoi compiti essenziali quello della tutela strategica delle proprie aziende e del loro sviluppo?

Alla fine del secondo conflitto mondiale grandi lodi vennero da più parti, inclusa quella confindustriale che pure non era esente da pesantissime responsabilità politiche, ai lavoratori che "difesero le fabbriche", impedendone la distruzione da parte degli occupanti tedeschi in ritirata.

Perché solo allora il mondo del lavoro seppe svolgere quella primaria funzione civica?

Ora, nel nuovo secolo XXI, si è

discusso a lungo sulla "crisi dei corpi intermedi": il livello di partecipazione dei lavoratori alle attività sindacali è ai minimi storici, e le principali organizzazioni si sono ritagliate strumenti di sopravvivenza che spaziano dalla previdenza integrativa all'assistenza fiscale e alla formazione.

Da militante a burocrate?

Ma così, alla figura del "militante" sindacale ormai fuori dalla storia, si è sostituita quella del burocrate: in qualche caso e in particolare in certe aree del Paese, le più critiche, è spesso giunta voce di comportamenti anomali quando non addirittura penalmente rilevanti da parte di "sindacalisti" forse più propensi al nepotismo e alla collusione che alla seria azione di tutela dei loro rappresentati.

Se questo è il quadro generale, forse c'è davvero necessità di esempi virtuosi e la nostra organizzazione nazionale, Federmanager, talvolta non esente dal rischio di sfiorare le situazioni sopra richiamate, dovrebbe cimentarsi in questo compito.

Forse ci vorrà ancora del tempo, perché la realtà che ci appare non evidenzia questo tipo di evoluzione virtuosa. Siamo alla vigilia di un congresso che si celebrerà quando questo numero della rivista arriverà ai suoi lettori: in quella circostanza parole chiare e scelte conseguenti potrebbero essere molto importanti. Per esempio, nel dare finalmente vita ad un serio organismo di analisi e proposta sui vari settori industriali e produttivi, nel rimettere al centro la tutela del dirigente nella sua azione di "motore dell'attività industriale", nel suo essere elemento catalizzatore di sviluppo piuttosto che esubero da liquidare con quattro baiocchi, magari indorando l'uscita con certificazioni e accesso a improbabili strumenti di ricollocazione. E nel limitare gli accenti autoreferenziali e tutti concentrati sulle dinamiche interne all'organizzazione…

Dobbiamo ritrovare questo tipo di ispirazione, altrimenti il declino sarebbe dietro l'angolo, rendiamocene conto tutti, a partire dai nostri vertici. E, verificata la nostra capacità di convergere e supportare l'organizzazione confindustriale, riscopriamo anche la capacità e la forza di dire qualche necessario no a interlocutori non sempre molto propensi al confronto.

In conclusione

In conclusione, occorre ritornare al titolo di queste righe, per eliminarne la virgola e il punto interrogativo finale: abbiamo davvero bisogno di un sindacato vero, e dobbiamo lavorare a costruirlo. ■

Raffaello Sanzio, cartone preparatorio della Scuola di Atene, 285x804 cm. – 1509. © Pinacoteca Ambrosiana.

Il Cartone della "Scuola di Atene"

Daniela Orsini
Guida volontaria presso la Pinacoteca Ambrosiana (Associazione Volarte Milano - Volontari per l'arte)

Una vita felice, così definì quella di Raffaello il noto storico dell'arte e restauratore Antonio Forcellino negli studi da lui condotti su questo grande artista.
Noi non possiamo che confermarlo se conosciamo l'ambiente letterario raffinatissimo in cui fu cresciuto (la corte di Urbino) ma non solo, perché questo termine "felice" è la sintesi di armonia ed equilibrio, consapevolezza del proprio potenziale creativo, acutezza di ingegno, notevoli capacità manageriali e – non ultime – una mente eclettica e un'amabilità gradita a tutti.
È dalle opere stesse di Raffaello che traspare il suo incredibile profilo, non possiamo quindi non conoscere i suoi capolavori, primo fra tutti il *Cartone della Scuola di Atene*, conservato qui a Milano nella Pinacoteca Ambrosiana.
Questo gioiello unico nella storia dell'arte, di recente restaurato da Maurizio Michelozzi, è ora visibile in una collocazione che ne esalta la fruibilità. Fu acquistato da Federico Borromeo nel 1626 non solo per il suo collezionismo privato, ma anche perché l'Accademia, di recente fondazione, ne avesse vantaggio per i suoi allievi.
Ammirare questo capolavoro dal vivo è un'esperienza unica perché le immagini del *Cartone* ci indicano le radici della nostra cultura, quelle sulle quali poggiano le nostre cognizioni attuali, le nostre verità di ragione. Scopriremo che nel *Cartone* non compare un personaggio presente nell'affresco, è il "pensatore", meglio conosciuto come l'omaggio che Raffaello ha tributato a Michelangelo che a quel tempo decorava la Cappella Sistina. Inoltre riconosceremo nel gruppo della lezione di Euclide il logo del Politecnico di Milano.
Ma molto di più ci chiederà la nostra curiosità, in primo luogo il senso di questa assemblea di filosofi che, da Platone, Aristotele, Euclide, Diogene, Zoroastro e molti altri, emergendo dall'antichità classica, sa dare risposte nuove alle nostre esigenze moderne.
La *Scuola di Atene* mostra ai nostri occhi la via da percorrere per il raggiungimento del "sommo bene" e come tale va compresa nel contesto della *Stanza della Segnatura* in Vaticano. Si aprirà così ai nostri occhi l'incredibile progetto creativo di Raffaello che a buon ragione fu chiamato il "divino". ■

Raffaello Sanzio, "Scuola di Atene" - affresco - Musei Vaticani.

ALDAI
ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

- **SEDE E UFFICI**
  Via Larga, 31 - 20122 Milano
  M1 Duomo - M3 Missori
  Mezzi di superficie: 12 - 15 - 19 - 54
- **CENTRALINO** 02.58376.1
- **FAX** 02.5830.7557
- **APERTURA**
  Lunedì / Venerdì
  Dalle ore 8:30 alle ore 17:30
- **SITO WEB** www.aldai.it
- **PEC** aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente:
Manuela Biti - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:
Sara Cristiana Laquagni - vicepresidente.laquagni@aldai.it

Vicepresidente:
Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Carmen Spiazzi

DIREZIONE

Direttore:
Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it
Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it
Chiara Tiraboschi 02.58376.237

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO
Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it
Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

Segreteria
Ilaria Mendolia 02.58376.219
ilaria.mendolia@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco
Maria Caputo 02.58376.225
maria.caputo@aldai.it
Donato Freda 02.58376.223
donato.freda@aldai.it
Francesca Sarcinelli 02.58376.222
francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenziali
Salvatore Martorelli

Consulenze previdenza complementare
Rosanna Versiglia
Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze fiscali
Nicola Fasano

Convenzione ENASCO / Inps
Domande telematiche Inps

SERVIZIO FASI/ASSIDAI
Cristiana Scarpa 02.58376.224
cristiana.scarpa@aldai.it
Salvatore Frazzetto 02.58376.206
salvatore.frazzetto@aldai.it
Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento
Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE
Silvia Romagnoli 02.58376.204
orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE
amministrazione@aldai.it
Michela Bitetti - organizzazione@aldai.it
Viviana Cernuschi 02.58376.227
Stefano Corna 02.58376.234
Laura De Bella 02.58376.231
Alice Maestri 02.58376.235

SERVIZIO TUTORING
per appuntamento: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI
gruppogiovani@aldai.it
Coordinatore: Ali Berri

ARUM S.R.L.
SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI
Presidente: Franco Del Vecchio
Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":
Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

COMITATO NAZIONALE DI COORDINAMENTO DEI GRUPPI PENSIONATI
Presidente: Mino Schianchi - mino@schianchi.net

FONDIRIGENTI
Agenzia Lavoro
mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE FEDERMANAGER LOMBARDIA
Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA
Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it

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 noleggio accappatoio)*

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

INCLUSO NELL'OFFERTA:
6 SEDUTE DI FANGOBALNEOTERAPIA E 6 BAGNI TERMALI RIGENERANTI ALL'OZONO
Con impegnativa ASL si paga solo il ticket
(Struttura convenzionata anche INAIL con centro di fisiokinesiterapia)

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

** 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

NERÓ SPA

POR FESR 2014-2020 VENETO
Un moltiplicatore di opportunità. Da noi facciamo sbocciare.

Il libro del mese

Filippo Bonfiglietti
CREDERE DI SAPERE
Primiceri Editore
2021
Pagine 202
Prezzo 15 euro

Come l'autore scrive, questo testo andrebbe letto dopo quello precedente, *"Condizionati a credere"*, che è stato oggetto di recensione in ALDAI all'inizio del 2015. La parola che unisce i due testi è "credere". Nel primo libro si denunciano i condizionamenti che portano a credere all'autorità e alle sue verità, dovute anche alla propensione umana di farsi condizionare da ogni parola venduta bene, specie in Paesi dove idee e opinioni non possono essere discusse. Per fortuna la verità non è un'opinione (nostra o altrui) e non dipende dalla percezione, né deve essere influenzata dalle nostre convenienze.

Nel libro attuale, superato quindi l'equivoco tra "verità e opinione", si va a trattare della vera conoscenza, del vero sapere, non del fatto di credere ciecamente e solamente.

Quante volte nella nostra vita siamo stati delusi per "aver creduto" senza interrogarci veramente?

Innumerevoli volte e sempre con grande insoddisfazione. L'essersene accorti, l'aver capito l'errore, può essere una piccola soddisfazione, una possibilità di non ripetersi, ma rimane il peccato di non aver voluto ragionare a tempo debito. Chi accetta senza rimpianti, e resta senza giudicare, difficilmente può trovare una giustificazione e vedere una verità differente.

L'autore riporta poi molti fatti storici che negli anni si sono tramutati in tragedie globali, guerre e stragi di popolazioni proprio avvenute per la mancanza di critica e per l'impossibilità di poter conoscere.

L'excursus dell'autore è molto snello fino ad arrivare al mondo moderno, a Copernico, Giordano Bruno e Galileo Galilei, l'epoca della trasformazione del pensiero con la sperimentazione in contrasto con il sistema tolemaico e con le chiese cristiane. Copernico nulla pubblicò prima della morte, Bruno affrontò a viso aperto le autorità non contrabbandando la libertà di opinione con la vita, Galileo abiurò, ma rimase della sua idea. Fu la Chiesa contro il libero pensiero, sulla base di parole della Bibbia come scusante, ma per non perdere il proprio potere di condizionare a far credere ciò che non era verità sicura.

L'autore prende lo spunto da questo per far vedere quanto le gerarchie forniscano interpretazioni della religione, basandosi sulla propria interpretazione di testi giudicati portatori di verità spesso non certe. Su questo punto l'autore si sofferma a lungo, vedendo nella religione uno tra i maggiori promulgatori di "non verità" e, quindi, tra i maggiori colpevoli della diffusione del falso sapere. Tutto facilitato, evidentemente, dalla predisposizione dell'uomo a farsi confondere senza criticare.

Venendo ai giorni nostri, alle fake news, agli influencer, a tutti i fatti che ci vengono raccontati e che tanti accettano senza informarsi ulteriormente e senza un briciolo di critica, ci si può chiedere, perché? Perché si accettano così? Perché non si fa alcuno sforzo di pensare?

Così non deve essere. È necessario far funzionare la ragione, andando a fondo anche per argomenti che sembrano ostici, capire che non possiamo accettare di essere impotenti. Dobbiamo provare!

Diviene infine anche un aspetto culturale. La cultura non è solo da utilizzare nel periodo scolastico, ma deve diventare un modo di affrontare i problemi, di capire le incongruenze delle situazioni e delle informazioni, trovare gli aspetti negativi.

Torniamo, dunque, a un aspetto determinante nella vita: non fidarsi che di pochi in cui crediamo e, anche per questi, cercare di valutare razionalmente le azioni.

Come "verità non è opinione", così "sapere non è credere". Dal socratico "so di non sapere", partire per ricercare nel vero sapere la libertà di pensare, conoscendo se stessi, appellandosi alla propria capacità di ragionare.

Recensione a cura di Mario Garassino

VADEMECUM PER GLI AUTORI

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

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

Per l'ottimizzazione dei tempi e per non creare disguidi nell'iter della lavorazione tecnica della rivista ***invitiamo cortesemente ad inviare alla Redazione i testi in versione definitiva****. Il titolo fornito dall'Autore può essere modificato dalla redazione per uniformità, come lunghezza e stile, ai titoli degli altri articoli della rivista.*

ILLUSTRAZIONI

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

PER ULTERIORI CHIARIMENTI

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

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

PREMIAZIONE DEL QUARTO CONCORSO "UN RACCONTO"

Siamo ora giunti alla fine del quarto concorso ALDAI "UN RACCONTO"

I tempi di questo nuovo concorso si sono un po' dilatati. La pandemia ha bloccato tutti e tutto, la mente troppo coinvolta in preoccupazioni più grandi, l'impossibilità di incontrarci e di ritornare a vivere la nostra quotidianità ci ha a lungo suggerito di rimandare le scadenze.
Tutto si avvia, ora, a un ritorno alla normalità e possiamo quindi programmare la premiazione di persona. Siamo lieti di comunicarvi che **giovedì 2 dicembre 2021 presso la sala Viscontea Sergio Zeme, alle ore 17:00** ci incontreremo, con tutti i partecipanti, per festeggiare i vincitori.
Ad ogni autore verrà consegnato un attestato di partecipazione e ai tre vincitori una pergamena ricordo.
Come al solito tutti gli autori sono invitati a partecipare accompagnati da un familiare.

Per partecipare è necessario registrarsi sul sito: www.aldai.it/events-calendar/
in caso di necessità potete contattare Nicoletta Bruttomesso:
bruttomesso.nicoletta@gmail.com
o Mario Garassino: mgconsilium@gmail.com

PERCHÈ SCEGLIERE NOI

Tecnologie all'avanguardia
Personale qualificato
Diagnosi rapide
Puntualità nella gestione
Ambiente accogliente

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

STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:
Lun • Mar • Mer • Giov • Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489
www.sorrisoesalute.it
Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

DIRIGENTI INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE
Manuela Biti

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI
Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE
Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE
Michela Bitetti, Manuela Biti, Michele Carugi, Sara Cattaneo, Pasquale Ceruzzi, Giuseppe Colombi, Franco Del Vecchio, Paolo Ferrario, Silvana Menapace, Fabio Pansa Cedronio, Mino Schianchi, Chiara Tiraboschi, Francesco Vallone

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

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

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

ART DIRECTION
Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE
Contattare:
amministrazione@aldai.it

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO
Manuela Biti, Stefano Cuzzilla, Osservatorio 4.Manager, Franco Del Vecchio, Giuseppe Beato, Ilaria Sartori, Paolo Ferrario, Servizio Cominicazione ALDAI, Arthemisia.it, Antonio Dentato, Giuseppe Colombi, Daniela Orsini, Mario Garassino

Il copyright delle immagini a pagina: copertina, 2-3, 5, 7, 11, 13, 18, 20-21, 22, 24, 42-43, 49, 50, 52, 55, 56, appartiene a stock.adobe.com

QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO IN TIPOGRAFIA IL 25 OTTOBRE 2021

Associato all'Unione Stampa Periodica Italiana

Ai sensi del Reg. Ue n. 2016/679 e il D.Lgs. n. 196 del 30/06/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali", ARUM Srl (l'Editore) garantisce la massima riservatezza dei dati in possesso, che sono utilizzati al solo scopo di inviare la rivista "DIRIGENTI INDUSTRIA", nonché la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica, la limitazione o la cancellazione scrivendo direttamente all'Editore.
Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22 del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a arumsrl@legalmail.it indicando un recapito presso cui essere contattati.
Il dettaglio delle modalità di trattamento dei dati personali degli abbonati è descritto sul sito internet della rivista, alla pagina:
https://dirigentindustria.it/legal/privacy-notice.html

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

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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

Da Oculus ho visto la differenza

Sconti

40% su lenti e montature
20% su montature firmate
30% su occhiali da sole
10% su lenti a contatto usa e getta
20% su liquidi per lenti a contatto
10% su accessori di ottica
30% su lenti a contatto tradizionali

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

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

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

OCULUS

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede 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

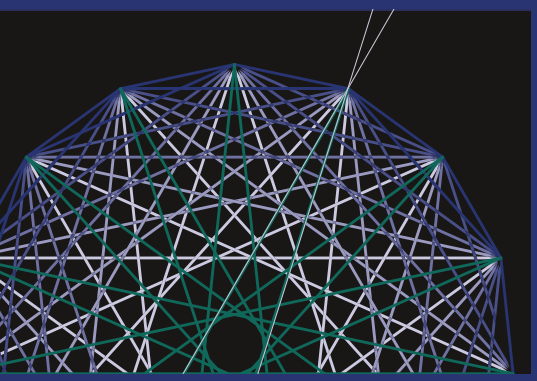
- IMPLANTOLOGIA
- IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D
- IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA
- SEDAZIONE COSCIENTE
- TAC DENTALE CONE BEAM 3D
- FACCETTE ESTETICHE
- ORTODONZIA
- ORTODONZIA INVISIBILE
- IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE
- PROTESI FISSE E MOBILI
- PREVENZIONE E IGIENE

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASI Nord Italia Fasi

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

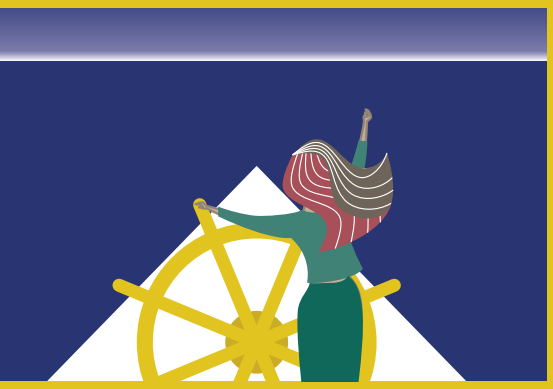
4.MANAGER I Rapporti

Visita il sito www.4manager.org/osservatorio/ o scansiona i QR code per scaricare le pubblicazioni dell'Osservatorio.



MANAGEMENT E INNOVAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS

CAPITALE MANAGERIALE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO



NUOVI ORIZZONTI MANAGERIALI

DONNE AL TIMONE PER LA RIPRESA DEL PAESE