

NUMERO 11 - DICEMBRE 2021 - ANNO LXXIV

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Dai giovani manager
le riflessioni
per un futuro migliore**



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



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



La leva del capitale umano

È passato poco più di un mese da quando Roma ha ospitato il Presidente degli Stati Uniti Joe Biden e, soprattutto, il G20. Tra i diversi temi sul tavolo, oltre agli accordi su clima e vaccini, uno dei topic prioritari su cui si è discusso nella città capitolina non poteva che essere la ripartenza post Covid-19, progetto complesso e a lungo termine che, mai come ora, è e sarà figlio per il nostro Paese di una stretta collaborazione con l'Europa e con gli altri Paesi strategici. Ma non solo. Dall'analisi attuale degli scenari geopolitici, sembra infatti che dopo la devastazione economica causata dalla pandemia, il piano per il rilancio dello sviluppo dell'Unione Europea abbia nel nostro PIL un tassello indispensabile. Non è quindi un caso, dunque, che il primo Paese europeo che ha subito l'attacco del virus pare avere ora un ruolo di leadership nella risposta all'emergenza.

Dopotutto, stiamo già assistendo a inevitabili e profondi cambi di paradigma, non solo nel campo delle trasformazioni socio-economiche, delle tecnologie, ma anche, tra gli altri, del lavoro e della salute: una rivoluzione culturale e sociale che non può non impattare in parte anche sul concetto stesso di "umanità". La chiave, ancora una volta, per vincere il cambiamento e per non subirlo sta sempre e solo in gran parte nelle persone. Sono loro, le persone, infatti la vera leva di crescita e di sviluppo per puntare a una ripresa duratura, fatta di qualità e innovazione. Persone sì, ma soprattutto giovani, figure centrali per lo sviluppo del Paese e del nostro sistema industriale. Non è affatto un caso allora che il focus dell'attuale numero del nostro *Dirigenti Industria* veda protagonista il management giovane di ALDAI-Federmanager con una lettera aperta alle Istituzioni della nostra città, lettera che mette sul tavolo alcuni dei temi considerati strategici per riportare Milano in una posizione di città leader, anche davanti alle responsabilità del PNRR.

In un Paese dove l'8% dei lavoratori ha più di 60 anni e il 12% delle imprese ha un Consiglio di Amministrazione composto da persone con almeno 65 anni, secondo i dati del Centro Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, è chiaro che il tema del passaggio generazionale diventi un driver fondamentale per lo sviluppo e il rilancio del sistema Paese. Manager e Milano sono un binomio che porta intrinsecamente in sé l'efficienza della relazione tra persone capaci di aver trainato le imprese fuori da uno stato emergenziale e una città che, tra le prime in Italia, se non la prima, ne ha drammaticamente sofferto le conseguenze, ma che sta anche calcando le scene di una rapida e fiduciosa ripresa. Milano è uno straordinario unicum di imprese, ma è anche crocevia di Italia e non solo, sia per la sua dimensione metropolitana sia per il suo ruolo di motore d'Europa, che le consente di cogliere opportunità a livello internazionale. Il dialogo con questa città e la classe dirigente deve essere continuo, aperto, perché solo così noi manager potremo dare il nostro contributo per rendere questa città non solo ancora più smart, modernizzata e più sostenibile, ma potremo giocare tutti insieme un ruolo attivo nel costruire l'agenda dei prossimi anni e riportare quindi Milano a essere la Milano dell'innovazione, del polo di competenze e della capillarità infrastrutturale che tutti noi conosciamo. ■

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 Laquaghi - vicepresidente.laquaghi@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 INDUSTRIALI":

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 - lobbardia@cida.it

TERME PREISTORICHE

RESORT & SPA



OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI » CON PRENOTAZIONE FLESSIBILE

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

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

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

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

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

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

** 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'8/12/2022, escluso feste di Natale, Pasqua, Ferragosto e periodo di chiusura.*

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

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



NERÓ SPA



Sommario

NUMERO 11 - DICEMBRE 2021 - ANNO LXXIV

FOCUS - Il futuro è dei giovani

EDITORIALE

- 1** La leva del capitale umano
Manuela Biti

FOCUS

- 4** Passaggio di testimone nel Gruppo Giovani Federmanager
- 6** Caro Sindaco di Milano... cosa ne pensa delle proposte dei giovani dirigenti?
Sara Cattaneo
- 10** Change Management o Change the Management?
Francesco Vallone

SVILUPPO PMI

- 12** Politiche Attive Sviluppo PMI: cosa pensano i manager
A cura della Redazione
- 16** Smart Working e Industrial Smart Working, il "Green Pass" delle PMI
Maria Teresa Lacquaniti
- 17** Industrial Smart Working
Federica Acerbi e Marco Spaltini

MANAGEMENT

- 20** Il monitoraggio dei bandi regionali lombardi
A cura dell'Osservatorio 4.Manager

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 22** Gli incontri di ottobre
Paolo Ferrario

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 24** Cara energia
Maria Grazia Da Dalt

INNOVAZIONE

- 33** Lunga vita con ricariche intelligenti
Domenico Arces

PREVIDENZA

- 34** Sei anni in difesa delle pensioni
Mino Schianchi

ASSISTENZA SANITARIA

- 40** Sanità 2.0
Michele Carugi



In copertina:

Che le luci del Natale possano rendere più luminoso il domani

DI+

- 42** Alla ricerca dell'atmosfera del Natale
Tino Mantarro

OPINIONI

- 48** L'accreditamento di Federmanager
Giuseppe Colombi

- 52** G20, COP26 e clima
Pasquale A. Ceruzzi

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 56** Il ricordo lasciato da Franco Cerri in ALDAI
Josef Oskar
- 58** Salotto Letterario 2022

ALLE PAGINE 29/32

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE

- Il Sindaco Giuseppe Sala risponde ai Giovani Dirigenti
- IRPEF, un conto da oltre 172 miliardi (e a pagare sono i soliti noti) – a cura di CIDA
- Lavoro: CIDA, è possibile sfruttare le potenzialità dello smart working – a cura di CIDA
- Energia dal Mare e dal Vento – Domenico Arces
- La formazione a sostegno delle imprese del made in Italy – a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
- Benchmarking nelle PMI? – Intervista di Franco Del Vecchio a Marco Benzi
- Premio Nobel 2021 Scienze Economiche – Pasquale A. Ceruzzi

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



Gli uffici ALDAI-Federmanager rimarranno chiusi il 24 e 31 dicembre 2021, e dal 3 al 7 gennaio 2022. Le attività riprenderanno regolarmente il 10 gennaio 2022

Ai lettori e alle loro famiglie i più sinceri auguri di Buone Feste da ALDAI-Federmanager e dalla Redazione di Dirigenti Industria. Che il 2022 possa essere ricco di gioie e soddisfazioni personali e professionali.



Passaggio di testimone nel

Da Renato Fontana...

Sembra quasi ieri quando nel 2017 presi la guida del Gruppo Giovani Federmanager: sinceramente avevo tante idee in mente e tanta voglia di fare, ma devo dire che non avrei mai immaginato tutto quello che abbiamo realizzato. Ora mi accingo, giustamente, a passare la mano ai colleghi che prenderanno in carico il rinnovato Coordinamento Nazionale, e lo faccio con la convinzione di consegnare loro un Gruppo che ormai è uscito dalla fase di startup ed è una realtà consolidata.

In questi anni ho conosciuto tanti giovani colleghi che sono passati nella strettoia del limite di età che, se da un lato è un vincolo, dall'altra forse è la forza stessa del Gruppo, che si rinnova molto velocemente portando a bordo nuove esperienze, competenze, professionalità che non possono che arricchirlo. Anche in questo si vede la marcia in più dei Giovani Manager: ogni volta sono pronti a riamalgamarsi e a dare vita a nuovi progetti e iniziative. Se riescono a far questo, forse, è perché sono molto legati alle logiche del lavoro, dove una squadra forte vale più del singolo, dove il merito è il vero spartiacque e dove ognuno deve far la sua parte al meglio. Questo purtroppo si scontra a volte con altre logiche legate spesso alle corrette regole della democrazia e alla relativa conta dei numeri. Proprio su quest'ultimo aspetto, forse, i Giovani Manager dovrebbero avere già un po' più cinismo e cattiveria, per combattere anche – come si suol dire – nel fango.



In questi anni abbiamo avuto oltre 160 manager premiati nelle edizioni del Premio Giovane Manager, colleghi che in molti casi hanno già fatto rapidi avanzamenti di carriera o ricevono riconoscimenti nazionali e/o internazionali a riprova che non ci eravamo sbagliati nel premiarli. Ognuno di questi colleghi mi ha lasciato un arricchimento per episodi accaduti, esperienze, e soprattutto è divenuto un punto di riferimento per me: questo è un messaggio che deve continuare a passare perché ognuno di loro e del Coordinamento deve essere un punto di riferimento per tutti. Su questo, ma non sempre, mi è capitato di vedere alcuni che invece la pensano ancora come singoli e, se volete, sottovalutano la forza che tiene unito comunque un sindacato come è Federmanager. Tuttavia, poco importa di questo, perché al momento giusto la forza del gruppo verrà fuori.

In questi anni come Gruppo Giovani abbiamo anche osato, ed è grazie a ciò che siamo riusciti a porci alla testa di "IMPatto Giovani" ovvero l'al-

leanza, nata da una nostra iniziativa, tra Imprenditori, Manager e Professionisti che per la prima volta provano a parlare un linguaggio comune fatto di unione e di condivisione, per porsi come obiettivo il miglioramento del Paese. Questa è un'iniziativa che potrà dire tanto nel nostro Paese, ma che necessita di Giovani Manager che sappiano man mano alzare l'asticella e guadagnarsi quel centimetro in più con la forza del lavoro fatto bene. Anche qui osare non è sbagliato, ma è doveroso per l'intera comunità e serve quel pizzico di sfrontatezza di chi dice "nulla è impossibile".

Infine la variabile tempo, che per un giovane manager in carriera e con famiglia da gestire è sempre una risorsa che sembra critica, ma nei fatti non lo è se ci si impegna in qualcosa che si può realizzare e che mette a frutto le proprie potenzialità magari in un ambito diverso. Difatti quest'ultimo, il confrontarsi in un terreno non usuale ma nuovo, è la vera sfida che attende ogni giovane manager, perché il Gruppo Giovani rappresenta un ambito diverso in cui affinare quelle capacità, che in letteratura chiamiamo soft skill, che diventano sempre più importanti anche nel lavoro.

Allora non mi resta che augurare a tutti i giovani manager un buon allenamento, perché se ci si allena bene si vince sia in campo (il lavoro) che fuori (la vita associativa).

Inoltre un sincero in bocca al lupo al nuovo Coordinatore Giovani e al vice che sapranno sicuramente allenare bene la squadra e i singoli. ■

Gruppo Giovani Federmanager

...ad Antonio Ieraci

Tante sono le iniziative portate avanti dal Coordinamento del Gruppo Giovani Federmanager durante il triennio 2019-2021, un mandato difficile segnato dalle incertezze e dalle tante costrizioni che questa pandemia ha causato. Tra i progetti più importanti portati a compimento possiamo annoverare: *Piattaforma Think4Management* e collaborazione sempre più spinta col gruppo Confindustria; progetti *Green Code & Excellence* nell'ambito della premiazione Giovane Manager; partecipazione di alcuni componenti del Coordinamento a *Economy of Francesco*; collaborazione col *World Marketing Summit & Lead* in una Masterclass e con ASVIS su progetti di sostenibilità.

Dopo due anni così complessi a causa dell'emergenza sanitaria ancora in essere, il Coordinamento 2021-2023 dovrà sicuramente fare bagaglio della resilienza portata avanti sino ad ora, ma dovrà essere soprattutto il Coordinamento della ripresa e dell'accelerazione del cambiamento. Per far ciò il Gruppo Giovani, così come già sottolineato anche dal Presidente Cuzzilla, deve guardare ben oltre gli anni di questo mandato e porsi obiettivi di medio-lungo termine con idee e progettualità per guidare il sistema industriale Italia al 2030: sostenibilità, innovazione, semplificazione e inclusione saranno i valori guida alla base del nostro mandato. La crescita del sistema Italia non può prescindere da questi valori. Per questo è importante conti-



nuare il lavoro sulle certificazioni manageriali, per estenderle, ma soprattutto per creare dei canali di accesso diretto con piccole e medie imprese. Managerialità e formazione per le imprese sono condizione necessaria per il successo italiano a lungo termine.

Il gruppo si propone di continuare il lavoro fatto sulla presenza e capillarità territoriale: l'Italia per crescere ha bisogno di condivisione, di best practice e collaborazione, è necessario estendere le occasioni di networking e sviluppo di carriera per favorire l'interscambio di esperienze, di problemi e di aspettative tra i giovani dirigenti sia del settore industria che degli altri comparti dirigenziali aderenti a CIDA. Espandere la collaborazione con scuole, università e business school è un'altra priorità del Gruppo: ciò sia allo scopo di aumentare "l'alfabetizzazione manageriale" sia di favorire connessioni col mondo startup.

Il Coordinamento è poi da sempre un collettore di idee e best practice: nostro obiettivo è creare dei gruppi

di lavoro dedicati che portino le idee al "next level", sia che si parli di sostenibilità, di internazionalizzazione oppure di innovazione digitale. Vogliamo scegliere un modello di lavoro misto per il rilancio anche di nuove commissioni di politiche industriali, basate ad esempio su PNRR e Climate Change, che possano coinvolgere colleghe e colleghi più specializzati e più disponibili, anche in termini di tempo, da affiancare a esperti esterni alla Federazione, per costruire posizioni autorevoli e documentate e rafforzare la nostra azione di lobbying parlamentare. A tal proposito vogliamo condividere alcune azioni con altre organizzazioni per aumentare la massa critica e promuovere legami a livello internazionale sempre per tematiche di specifico interesse del Gruppo Giovani.

Ultimo ma non per importanza è l'attività che il Gruppo Giovani ormai da anni porta avanti per l'individuazione delle eccellenze nel territorio italiano attraverso il Premio Giovane Manager, per il quale prevediamo di aumentarne la visibilità e la partecipazione già di alto valore.

Noi siamo e saremo il risultato delle nostre azioni, e solo con la perseveranza e la convinzione di fare oggi del nostro meglio, potremo migliorare il nostro futuro. ■



Caro Sindaco di Milano... cosa ne pensa delle proposte dei giovani dirigenti?

Le proposte dei giovani dirigenti milanesi

Sara Cattaneo

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



Carissimo Giuseppe,

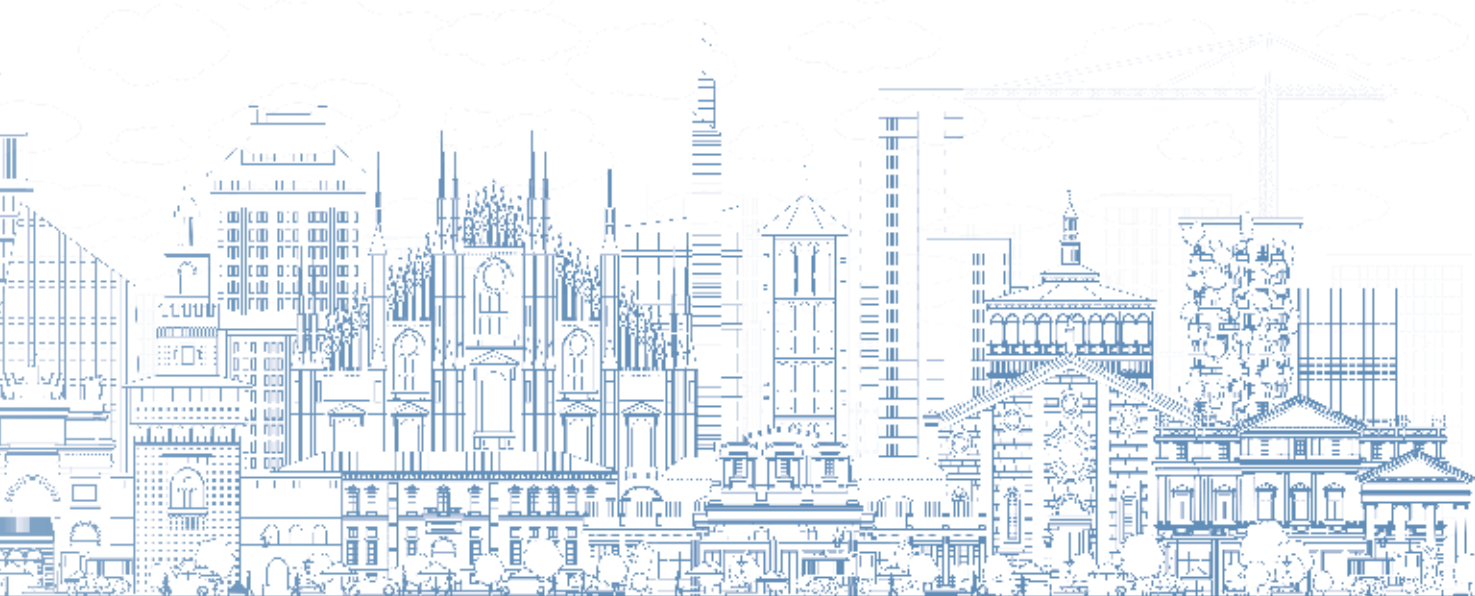
ci permetta di rivolgerci a Lei così, in modo un po' informale... perché questo è lo stile di comunicazione che ormai meglio rappresenta i giovani manager: diretto, genuinamente orientato alla concretezza dei contenuti e ad accorciare le distanze.

Nell'incontro con la dirigenza del 20 settembre scorso, nell'ambito degli appuntamenti della campagna elettorale che ha portato alla Sua riconferma di Sindaco di Milano al primo turno, aveva espresso l'impegno a sviluppare il dialogo con tutte le componenti sociali e con la dirigenza, che rappresenta il corpo sociale impegnato per lo sviluppo economico e sociale.

Eccoci allora prima di Natale a esprimere le aspettative della giovane dirigenza, perché oltre a preoccuparci del presente desideriamo soprattutto creare le condizioni per un futuro migliore.

Questa "lettera aperta" vuole avere principalmente uno scopo di condivisione. Condivisione di alcune proposte e spunti di riflessione che sono stati raccolti dal gruppo "Giovani Dirigenti Industria con meno di 44 anni" dell'Associazione ALDAI-Federmanager, a seguito del recente ciclo di appuntamenti con i rappresentanti di CIDA Lombardia, con il Presidente dell'Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali Manuela Biti e con il Presidente dei Giovani Dirigenti Renato Fontana.

Ci rivolgiamo a Lei Sindaco perché Milano rappresenta innegabilmente una delle città più importanti del nostro Paese, capoluogo della regione motrice dell'intera economia italiana e



che da sola annovera quasi il 40% della forza manageriale del Paese. Siamo consapevoli del fatto che stiamo attraversando una sfida senza precedenti per il mondo intero, che impone di ridisegnare le logiche e i modelli che governano il sistema industriale per assicurarne competitività e sostenibilità di lungo periodo, ma siamo altresì confortati da due pensieri: mi riferisco alle recenti stime di crescita presentate proprio per la regione Lombardia – con particolare riferimento alla produzione manifatturiera – che ci permettono di tornare a un cauto ottimismo per il prossimo anno, e alla consapevolezza che questo stato di emergenza rappresenti l'opportunità per rivedere finalmente alcuni approcci passati al fine di migliorarli.

Formazione di Steering Committee trasversali

Uno degli insegnamenti che più chiaramente è emerso da questa pandemia è che “non si vince da soli”, ma combattendo insieme verso obiettivi comuni. Ecco quindi che chiediamo il Suo punto di vista e il Suo aiuto per applicare lo stesso concetto allo sviluppo produttivo e all'economia della conoscenza, perché per ripartire e superare le difficoltà di adesso legate alla mancanza di componenti e materie prime, aumenti di prezzi, difficoltà logistiche, trasformazione digitale, rivisitazione delle politiche di delocalizzazione e ritorno alla regionalizzazione, ecc., Milano ha bisogno di valorizzare le competenze trasversali, favorendo la collaborazione fra le rappresentanze delle imprese manifatturiere, dei dirigenti, delle autorità locali... che non possono avere successo se operano in modo indipendente l'uno dall'altro. Devono condividere idee, programmi, piani d'intervento.

La dirigenza, con una specifica rappresentanza di giovani manager, sarebbe ben lieta di far parte di Steering Committee, allo scopo di intensificare lo scambio di idee tra i diversi enti/associazioni e promuovere attività concrete a supporto dell'industria lombarda.

Sostegno alle donne

Altro argomento sul quale sviluppare la collaborazione riguarda le donne, e desidero soffermarmi su un paio di punti concreti che stanno particolarmente a cuore ai giovani manager.

*Innanzitutto il **sostegno alle donne lavoratrici e madri**. Ci sono ormai analisi condivise sui più importanti giornali e riviste di tutto il mondo che dimostrano come le aziende che*

La dirigenza, con una specifica rappresentanza di giovani manager, sarebbe ben lieta di far parte di Steering Committee, allo scopo di intensificare lo scambio di idee tra i diversi enti/associazioni e promuovere attività concrete a supporto dell'industria lombarda

...Le Giovani Dirigenti Donne si mettono quindi a disposizione per entrare a far parte di questo comitato a Milano, a sostegno della valorizzazione della risorsa femminile nei processi di sviluppo locale...

hanno più donne nei propri "board" presentino risultati migliori, eppure di fatto il numero di donne dirigenti è ancora troppo basso. È timore condiviso che le iniziative relative alle quote rosa (per quanto utili e molto apprezzate) non siano sufficienti al raggiungimento di un vero incremento del management femminile se non verranno affiancate da **iniziative legate al supporto per la famiglia**: nel concreto quindi servono asili nido, strutture per attività pre e post-scuola, mezzi pubblici dedicati al servizio scuola, che vengano riconosciuti come servizi essenziali per le famiglie e quindi gratuiti. Il secondo punto è relativo al **Comitato dell'Imprenditoria Femminile**, nato nel 2000, guidato dalle Camere di Commercio di ogni provincia, in seguito a un accordo tra il Ministero dell'Industria e Unioncamere nazionale. Coerentemente con quanto espresso sopra, in merito all'importanza della collaborazione tra i diversi gruppi, le Giovani Dirigenti Donne si mettono quindi a disposizione per entrare a far parte di questo comitato a Milano, a sostegno della valorizzazione della risorsa femminile nei processi di sviluppo locale, convinte di poter portare un valore aggiunto sulla base delle proprie competenze ed esperienze.

Capacità di attrarre giovani talenti da altre regioni italiane e dall'estero

Milano non è una città importante solo per l'industria e per il business, ma anche per la cultura e per le università, bacini particolarmente importanti per la formazione dei talenti e dei manager di domani. Da una survey che abbiamo pubblicato sul numero di ottobre di Dirigenti Industria, infatti, è emerso come le competenze dei manager italiani all'estero siano molto apprezzate, più di quanto noi stessi credessimo.

D'altra parte il sogno di proseguire gli studi universitari e più nello specifico di frequentare gli atenei milanesi, o di accettare stage formativi (solitamente poco retribuiti) nelle rinomate aziende del capoluogo, non è accessibile a tutti i talenti.

Credo sia risaputo ai più, infatti, quanto sia difficile, e soprattutto costoso, trovare una camera/alloggio a Milano per gli studenti che vengono da fuori.

Per poter in qualche modo arginare il problema le chiediamo, per esempio, di valutare un approccio simile a quello dell'Università di Pavia, che ha stanziato dei fondi dedicati agli studenti con contratti di locazione e rispondenti a determinati requisiti, oppure di promuovere progetti atti a offrire soluzioni di student-housing ovvero campus universitari in grado di offrire locazioni a prezzi agevolati.

In aggiunta, per aumentare l'attrattività verso i talenti stranieri, il gruppo dei Giovani

Dirigenti è a disposizione e sarebbe ben lieto di partecipare all'organizzazione di eventi internazionali, con un approccio Think-Tank, con il fine di stimolare confronti aperti e costruttivi, attraverso i quali tutti i partecipanti, italiani e stranieri, possano avere la possibilità di portare un contributo di valore, ma anche di acquisire in cambio informazioni e competenze utili alla propria crescita personale e professionale.

Capacità di trattenere i giovani talenti

Dall'indagine che abbiamo svolto qualche settimana fa, è emerso anche come la maggior parte dei manager italiani emigrati all'estero abbia avuto un percorso di successo, e si senta sin qui molto apprezzata all'interno dei contesti in cui lavora. D'altra parte sembra che trovi nell'eccessiva pressione fiscale e nel peggior rapporto salario/costo della vita due dei principali motivi per cui non è interessante il rientro in Italia, nonostante da un punto di vista culturale e di qualità della vita senta una certa mancanza del Belpaese.

Ci chiediamo quindi se non sia un peccato non riuscire ad attrarre questi nostri talenti attualmente lontani, offrendo condizioni di competitività complessiva del territorio, perché la mobilità dei capitali, delle idee e delle persone nel mondo globale implica la polarizzazione verso i territori che offrono migliori prospettive di vita.

È evidente che questa problematica vada ben oltre i confini del territorio milanese, ma ancora una volta ci rivolgiamo a Lei, certi del fatto che, quale esponente di una delle città business più importanti d'Italia, abbia a cuore il problema della fuga dei talenti e voglia sostenere, insieme ai corpi sociali promotori del riconoscimento del merito, un'azione nei confronti delle istituzioni nazionali che, in alcune riforme economiche, iniziano a prendere coscienza della deriva negativa per il Paese.

*In conclusione, coerentemente con quel **"Next Generation"** di cui tanto si parla e che tanto pone l'accento sulle generazioni future, e carichi di quell'ottimismo che ci aiuta a trovare le migliori opportunità anche in situazioni difficili come quelle che stiamo vivendo, stiamo semplicemente cercando supporto per i punti che riteniamo essere il cardine dello sviluppo di "manager next generation".*

Fiduciosi ci rivolgiamo a chi siamo sicuri che condivida le nostre ferme convinzioni sulle potenzialità di Milano, della Lombardia, della sua economia industriale e della sua giovane forza manageriale...

**Grazie in anticipo caro Sindaco...
e buon lavoro per il nuovo mandato!**

Ci chiediamo quindi se non sia un peccato non riuscire ad attrarre questi nostri talenti attualmente lontani, offrendo condizioni di competitività complessiva del territorio, perché la mobilità dei capitali, delle idee e delle persone nel mondo globale implica la polarizzazione verso i territori che offrono migliori prospettive di vita



Sul prossimo numero della rivista pubblicheremo la risposta del Sindaco Giuseppe Sala.



Questa lettera e la risposta sono disponibili su www.dirigentiindustria.it





Change Management o Change the Management?

Francesco Vallone

International Business Development Manager - Componente del Comitato di redazione *Dirigenti industria*

La tanto chiacchierata “rottura” (intesa come cambiamento repentino che conduce a nuovi modi di operare, pensare, ecc.), comunemente definita anche *disruption*, ha toccato in modo pervasivo e indistintamente tutti gli ambiti professionali, anche quelli più distanti dal classico abbinamento tecnologico, e come più volte si è letto e sentito “il Digital è tutto ma non tutto è Digital”!

Arriva la cosiddetta *Business Transformation* ma, se da una parte tutti abbiamo capito gli effetti della parte *business*, ancora pochi (anche tra i più illustri) hanno compreso quelli relativi alla *transformation*. Il cambiamento culturale e genera-

zionale, unito agli effetti e alle conseguenze della pandemia, ha di fatto messo a nudo quelle che i più visionari avevano compreso essere le nuove competenze necessarie per affrontare il cambiamento, le famose *soft skills*.

Siamo nell'epoca dei RE

Recovery Fund, Recycling, Resilience, Restart, Reskilling e allora la domanda che mi pongo è: come può un giovane manager riuscire a inserirsi in modo sereno e aperto nelle organizzazioni attuali in cui si sta vivendo una vera e propria “rivoluzione” data dalla trasformazione a 360°?! Provando a interpretare le diverse opinioni provenienti da esperti, accademici, teorici e “viro-

logi” del management, mi sono imbattuto in un interessante articolo de *Il Sole 24Ore* che riportava come nel lavoro, la vera svolta nella formazione per un'azienda su due sia stata il processo di *reskilling* (acquisizione di nuove competenze) dei dipendenti. Personalmente, sono rimasto colpito nel leggere come questo si riferisse ai junior manager (28-38 anni) e quasi per nulla toccasse la sfera dei senior, forse perché la competenza “fa dama” con «lo status di dirigente», o forse perché “fa scopa” con la «saggezza», o ancora forse perché “fa briscola” con «esperienza»!?

Ebbene sì, dirigenza/saggezza/esperienza non sono necessariamente dei meriti ma degli status, condizioni che non sono assolutamente assimilabili a una competenza, e probabilmente non andrebbero discriminate da un punto di vista salariale. Risultati di *people management*, di business, di sostenibilità, di innovazione, sono meritevoli di riconoscimento.

Il tutto ci porta a porre un punto importante sul tema del *reskilling*, in quanto in alcuni casi dovrebbe essere considerato un *upskilling* (sviluppo delle competenze) o un vero e proprio *skilling* per tutti; compresi coloro che hanno gli uffici grandi come dei monocali, 2 segretarie a disposizione (di cui 1 per annaffiare le piante), auto presidenziali che ogni 2/3 anni sono 15 centimetri più lunghe ecc...

If you
change
nothing,
nothing
will change



...giocando con una semplice sostituzione di vocale del titolo da «chanGe o chanCe» auspico un vero cambiamento di significato e di senso

“Espe(ranza)”

È davvero questo il futuro promettente che ci hanno fatto intravedere? Prima di rispondere, mi permetto di ricordare un aneddoto, disturbando un illustre Professore di Matematica che un giorno, durante una prova in classe, diede quello che ritengo un vero insegnamento di vita. Nel disperato tentativo di rispondere all'ultima domanda, un alunno cercò il supporto della compagna di banco, la più brava della classe. Il Professore assistette a tutta la dinamica in silenzio, alla fine sorrise e disse all'alunno: «non farti suggerire perché sei capace di sbagliare anche da solo!». Questo piccolo aneddoto spiega in qualche modo, ciò che nel tempo è diventato un divario incolmabile, anni durante i quali si è fatto poco o nulla per preparare e integrare i cambi generazionali, proteggendo troppo la parte conservatrice e incentivando poco la parte progressista, ma perdendo così la vera essenza del management, che mi sono permesso di tradurre in unico un termine: (ESPE)RANZA!

Esattamente, l'Esperienza forgiata

all'interno della Speranza. Per evitare che il Belpaese continui a mantenere l'abituale posto come fanalino di coda nelle classifiche UE, è necessario spostare il focus dall'anagrafica alla leadership, che dovrebbe essere davvero la competenza da allenare, passando dalla tecnica alla forza.

Il famoso *Change Management*, definito come la costruzione di un percorso di trasformazione che dalla situazione attuale (dove siamo) fissa un obiettivo (dove vogliamo arrivare) e una transizione (come ci arriviamo), per essere efficace deve contemplare tutti gli elementi in gioco. Si tratta quindi di riuscire a passare da una leadership di comando e controllo a una leadership di servizio (*servant*), in cui il senior manager non è semplicemente un ruolo di comando, bensì si posiziona accanto ai junior,

con il solo grande obiettivo di guidare e al contempo abilitare tutti ad essere dei piloti e non semplici passeggeri.

In conclusione, giocando con una semplice sostituzione di consonante del titolo da «chanGe o chanCe» auspico un vero cambiamento di significato e di senso.

Ritengo che l'Italia, l'Europa, tutto il Mondo abbiano l'opportunità (e la necessità) di preservare, difendere, nutrire e alimentare il popolo dei giovani manager, non come esercito sostituto di una classe manageriale senior esperta e detentrica di conoscenze, ma come fonte di ispirazione per competere in mercati sempre più fluidi, dove il vero carburante per gareggiare nel *new normal* è rappresentato da un cambio di paradigma tangibile e visibile: dal *know how* al *know where*. Iniziamo ad allenarci! ■

(ESPE)RANZA!

Esattamente, l'Esperienza forgiata all'interno della Speranza

Politiche Attive Sviluppo PMI: cosa pensano i manager

A cura della Redazione

Ai positivi commenti delle PMI abbiamo voluto affiancare la valutazione dei manager partecipanti alle attività di assessment presso le imprese, invitandoli a rispondere ad alcune domande

Cosa pensi del progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI?

- **CLAUDIA** - Il saper fare "con le mani e con la testa" è il DNA del nostro tessuto imprenditoriale manifatturiero, un'impronta genetica che caratterizza soprattutto le piccole e medie imprese lombarde. Industria 4.0, e in maniera più ampia la trasformazione digitale, rappresentano oggi una sfida importante per la costruzione delle basi su cui fondare il progresso evolutivo nei prossimi anni. Il progetto Sviluppo PMI è uno strumento concreto che consente alle imprese di individuare le linee guida per governare "con le mani e con la testa" la trasformazione tecnologica grazie all'esperienza e alle competenze offerte dai manager coinvolti nel progetto.
- **DOMENICO** - A differenza di altri progetti simili a cui ho partecipato, il Progetto Sviluppo PMI ha un respiro più ampio nel tempo e sul territorio. Secondo me, ciò non è dovuto soltanto all'estensione a tutta la regione Lombardia e al copioso numero di PMI presenti, ma anche a una campagna di diffusione del progetto ben orchestrata insieme ai partner (DIH, Confindustria, Federmanager, Arum, ecc.).
- **ELENA** - Una bella opportunità. Il Progetto Sviluppo PMI è un'iniziativa estremamente utile perché permette ai manager di entrare in contatto con numerose realtà medio/piccole di cui è ricco il tessuto industriale lombardo e, contemporaneamente, offre alle aziende l'opportunità di avere il supporto di manager qualificati nel processo di trasformazione digitale che devono affrontare al fine di adeguarsi ai cambiamenti del mercato.
- **FRANCO** - Ho trovato l'iniziativa stimolante fin dalla sua prima presentazione. In un periodo caratterizzato da grandi difficoltà dovute alla pandemia, penso sia stato e sia un'ottima iniziativa che fa incontrare il mondo delle PMI, le associazioni Confindustria, Federmanager e noi manager. Ho dato con entusiasmo la mia disponibilità e oggi sono contento di partecipare con il mio contributo al progetto.
- **GIORGIO** - Ottima iniziativa. Mi sono trovato personalmente bene sia in fase di training, sia con il personale del DIH Lombardia.
- **MARCO** - Il progetto Sviluppo PMI è una delle iniziative più interessanti che sia stata attuata, per due ordini di motivi: il primo riguarda la difficoltà delle PMI ad affrontare, senza l'aiuto di manager esperti, il processo di trasformazione digitale; il secondo motivo "è un esempio concreto di politica attiva per l'occupazione".
- **MATTEO** - Ottima iniziativa per portare nelle PMI la consapevolezza delle potenzialità offerte dalla digitalizzazione per migliorare i propri processi. L'assessment in presenza è molto apprezzato dalle azien-



de rispetto a una compilazione asettica sul web, in quanto il supporto diretto consente di calarlo meglio nella realtà aziendale. Apprezzato anche il report con l'individuazione delle possibilità di sviluppo, una vera "roadmap" che consente di delineare un percorso di crescita.

- **SALVATORE** - Penso che il Progetto stia incontrando il favore delle PMI lombarde, considerata l'alta soddisfazione espressa al termine dell'assessment che ho potuto constatare personalmente, e la crescente richiesta da parte degli imprenditori. Trovo motivante fornire il proprio contributo agli imprenditori per mettere a fuoco le tematiche della digitalizzazione e l'impatto sul loro business.

...penso sia stato e sia un'ottima iniziativa che fa incontrare il mondo delle PMI, le associazioni Confindustria, Federmanager e noi manager

FRANCO

è un'iniziativa estremamente utile perché permette ai manager di entrare in contatto con numerose realtà medio/piccole di cui è ricco il tessuto industriale lombardo

ELENA

Cosa hai maggiormente apprezzato del progetto di Sviluppo PMI?

- **CLAUDIA** - Entrare in contatto con persone ricche di competenze, passione e intelligenza industriale, siano esse imprenditori o "antenne territoriali" delle associazioni di Confindustria. Sicuramente con il Progetto Sviluppo PMI ho apprezzato molto il lato umano di queste nuove relazioni. Come manager mi sono messa innanzitutto in una posizione di ascolto: ciò ha favorito il racconto da parte degli imprenditori del loro quotidiano, degli ostacoli superati, delle difficoltà ancora presenti. Solo così mi è stato possibile elaborare successivamente delle proposte di "roadmap" in grado di coniugare una visione di medio-lungo termine con i passi realizzativi di breve.
- **DOMENICO** - Il coinvolgimento esteso a un elevato numero di colleghi, insieme ai quali abbiamo potuto ricevere adeguata formazione/informazione prima dell'avvio e durante lo svolgimento; la periodicità e la completezza delle informative diramate; il completamento della parte formativa con l'iniziativa di mentoring.
- **ELENA** - Ho apprezzato: l'interesse prestato dalle aziende al lavoro svolto e la partecipazione attiva all'incontro di restituzione del report; l'ascolto e il riscontro immediato di quanto proposto e della sua fattibilità; la volontà di fare e di migliorare, di portare

l'azienda a continuare a progredire nel processo di digitalizzazione iniziato; non da ultimo l'imprenditoria femminile... tante donne imprenditrici in tutti i tipi di settori e con idee molto chiare su dove andare e come far progredire la propria impresa.

- **FRANCO** - Ho apprezzato il confronto con le PMI e con gli imprenditori, che mi ha permesso di conoscere interessanti realtà nel territorio a me vicino. È stata un'esperienza di arricchimento personale e professionale dopo molti anni trascorsi in grandi aziende. Ho particolarmente apprezzato il feedback degli imprenditori che hanno visto nell'assessment un momento di confronto utile per l'azienda e per il suo sviluppo; e, infine, la collaborazione con i colleghi del DIH e delle territoriali di Confindustria che ho trovato sempre disponibili e professionali.
- **GIORGIO** - È al passo con le sfide di oggi: aumentare l'efficienza e l'organizzazione delle PMI anche in ottica post-pandemica e di sostenibilità.
- **MARCO** - Per quanto riguarda il Progetto ho apprezzato le modalità di attivazione: il processo di selezione, la formazione iniziale e i consigli "in itinere", l'organizzazione delle diverse attività. Per quanto riguarda l'attività svolta, l'aver incontrato realtà diverse, ma comunque dinamiche, che hanno a loro volta apprezzato quanto stavamo facendo; sono contento di sapere che due dei quattro progetti in corso sono di aziende che ho incontrato.
- **MATTEO** - Ho apprezzato l'integrazione con Confindustria e il DIH Lombardia che mi ha dato la possibilità di entrare in contatto con interessanti realtà del territorio e rendermi conto della vivacità e volontà di crescita e resilienza delle PMI italiane; l'impegno di Federmanager di cui ho apprezzato la lungimiranza e la determinazione nel portare avanti un progetto fondamentale per lo sviluppo; il supporto organizzativo offerto ai manager, che ha consentito ulteriori arricchimenti professionali e possibilità di riqualificarsi ed evolvere professionalmente.
- **SALVATORE** - Ho apprezzato: a) l'atteggiamento delle aziende, molto collaborative e interessate al buon esito dell'assessment; b) il gioco di squadra fra le organizzazioni coinvolte, quali Confindustria, il Digital Innovation Hub e Federmanager; c) non da ultimo, il supporto organizzativo al manager, che ha permesso di non disperdere le forze e di potersi concentrare sul valore aggiunto da fornire alla PMI.

Cosa miglioreresti?

- **CLAUDIA** - Il Progetto è gestito in maniera egregia da Federmanager e dal Digital Innovation Hub Lombardia. Ritengo importante continuare a programmare delle occasioni di incontro, online e in presenza, tra i manager partecipanti per una condivisione delle esperienze.
- **DOMENICO** - Più che miglioramenti, proporrei di aggiungere – per i manager coinvolti – maggiori possibilità di confrontarsi sui report conclusi e presentati alle imprese. Ho svolto il test presso aziende dei settori: cosmetica, tessile, impianti e alimentare. Se dovessi effettuare un test per una PMI del settore trasporti, sarebbe interessante potermi confrontare con il collega che lo ha effettuato per un'azienda dello stesso settore. Auspicabile anche la diffusione degli interventi in tutta la regione e oltre.
- **ELENA** - Migliorerei la durata del progetto estendendolo oltre i due anni, e proporrei maggiore flessibilità per offrire questo tipo di supporto a un maggior numero di aziende, sia per la parte assessment che per la parte progetti, aumentando allo stesso tempo il numero di manager coinvolti.
- **FRANCO** - Il questionario di assessment, molto ben fatto e perfetto per un'azienda manifatturiera, potrebbe prevedere sezioni specifiche per altre realtà: commerciali, distributive, di servizi ecc.
- **GIORGIO** - Organizzerei una visita preventiva di due ore in azienda per preparare meglio l'assessment.
- **MARCO** - Le difficoltà iniziali di "incontrarsi" e il numero limitato di esperienze realizzate è superato. Il servizio di supporto alle PMI potrà essere ora migliorato con maggior interscambio fra i manager.
- **MATTEO** - Concentrerei l'attività di assessment sui colleghi in grado di offrire un supporto professionale allargando, come già avviene, la platea dei potenziali partecipanti ai progetti in quanto le imprese chiedono specifiche competenze specialistiche.
- **SALVATORE** - Proverei a standardizzare il lavoro per uniformare la conduzione dell'assessment e la stesura del report al fine di aumentare la produttività, senza penalizzare lo stile di management di ciascuno, favorendo la comunicazione e lo scambio fra i manager coinvolti, agevolando la crescita del gruppo e la promozione di eventuali ulteriori iniziative.

Come consideri il progetto di Sviluppo PMI fra le proposte di Politiche Attive e per quali aspetti distintivi?

- **CLAUDIA** - Il progetto offre indubbiamente delle opportunità di crescita sia dal punto di vista delle competenze che delle relazioni umane, elementi che possono favorire una possibile evoluzione professionale secondo le proprie esigenze e aspettative personali.
- **DOMENICO** - Al momento potrei solo confrontarlo con le due iniziative a cui ho partecipato: l'albo degli Innovation Manager presso il MISE, che non ho evidenza abbia generato concrete possibilità di lavoro, e analogo progetto in altra regione, ma che prevedeva un numero limitato di partecipanti e altrettanto circoscritto numero di aziende a cui è stato proposto, con interventi concentrati nell'area controllo/finance. Il Progetto Sviluppo PMI ha un'estensione maggiore tempo/territorio e coinvolge molti più soggetti. L'attività di test e di presentazione del report, concreta e remunerata, permette un allargamento di relazioni e contatti professionali, e quindi di opportunità nel mondo del lavoro.
- **ELENA** - Ho apprezzato la concretezza. Il Progetto Sviluppo PMI è un ottimo strumento per entrare in contatto con tante aziende e per potersi rimettere in gioco uscendo in alcuni casi dalla propria area di comfort. Per quel che mi concerne, mi ha aiutato a capire meglio quale strada intraprendere nel mio percorso professionale, perché ho veramente apprezzato la molteplicità di realtà incontrate, l'idea di veder concretizzati suggerimenti o idee espresse durante gli assessment, e poter essere a diretto contatto con imprenditrici e imprenditori appassionati. Un grazie per avermi coinvolto in questo progetto nella speranza che possa essere prolungato nel tempo ed esteso anche ad altre regioni per poter continuare ad essere promotori e sostenitori di cambiamento.
- **FRANCO** - Dal punto di vista delle Politiche Attive, lo considero un buon metodo per reinserirsi in un contesto operativo e di vicinanza alle imprese.
- **GIORGIO** - Valuto l'iniziativa in modo molto positivo, mi sono trovato bene con le rappresentanti di Confindustria e ritengo possano dire altrettanto.
- **MARCO** - Considero il progetto una proposta interessante dal punto di vista delle Politiche Attive; oltre a essere un modo concreto per incrociare domanda e offerta, può creare nelle PMI la consapevo-

Lo vedo molto utile per chi intende far evolvere la propria carriera in attività di libera professione, anche con nuove forme di collaborazione... per consentire alle aziende di accedere a competenze manageriali con un impegno modulabile e adeguato alle disponibilità economiche dell'azienda

MATTEO

lezza che c'è sempre più bisogno di avere in azienda figure manageriali. Resta il problema dell'impossibilità di sopportare i costi di tali figure, e qui nasce l'esigenza di inventare forme diverse di collaborazione manager-PMI: a progetto, a tempo parziale, ecc... e Sviluppo PMI è un buon esempio.

- **MATTEO** - Ritengo che il progetto Sviluppo PMI sia molto valido, una buona iniziativa che consente di "riqualificarsi" e allargare le proprie competenze, favorendo i contatti con numerose aziende di svariati settori aumenta la visibilità, permettendo di cogliere eventuali opportunità che si possano presentare. Lo vedo molto utile per chi intende far evolvere la propria carriera in attività di libera professione, anche con nuove forme di collaborazione (ad esempio in modalità "Fractional") per consentire alle aziende di accedere a competenze manageriali con un impegno modulabile e adeguato alle disponibilità economiche dell'azienda.
- **SALVATORE** - È un progetto che, in questa fase di ripartenza, sicuramente riesce a coniugare l'aiuto alle imprese riguardo alla trasformazione digitale, fornendo un supporto manageriale qualificato, con beneficio per i manager, cui viene dato accesso e la possibilità di fare esperienza diretta con PMI di vari settori. Questo progetto ha un indubbio valore sia per la creazione di opportunità professionali che sul piano umano. ■

Le testimonianze dei manager confermano la validità del progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI

Smart Working e Industrial Smart Working, il “Green Pass” delle PMI



Maria Teresa Lacquaniti

Innovation manager e partecipante al Progetto Sviluppo PMI

In questi mesi abbiamo associato spesso lo Smart Working all'innovazione tecnologica della postazione di lavoro fatta di PC e smartphone, e abbiamo prevalentemente mantenuto l'attenzione sullo Smart Working come una modalità operativa riservata ai cosiddetti colletti bianchi, o comunque alle attività prettamente da ufficio. Si è spaziato così dal South Working al più recente FOR Working, introdotto da alcune multinazionali a indicare, oserei dire ribadire, flessibilità, obiettivi e risultati.

A ben vedere, però, lo Smart Working è lo strumento che ha permesso di adeguarsi velocemente a un cambio radicale dall'inizio della pandemia del Covid-19. Ha interessato tutte le funzioni aziendali, e quindi l'organizzazione nel suo complesso. L'innovazione tecnologica ha giocato un ruolo determinante per integrare la struttura dell'intera azienda.

Oggi, grazie al progetto Sviluppo PMI e alla collaborazione con il MADE, affronteremo il tema dell'*Industrial Smart Working*, delle tecnologie abilitanti e di quanto sia importante – e necessario – partire da un'analisi interna dell'organizzazione attuale e valutare quale sia il percorso più adatto a seconda dei casi.

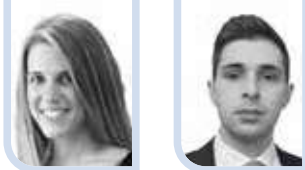
MADE è un Competence Center – parte del Piano Nazionale Industria 4.0 – che ha aperto a inizio 2020 con l'obiettivo di essere un polo di orientamento, formazione e trasferimento di competenze alle imprese.

Il centro nasce con l'intento di essere un facilitatore per il trasferimento tecnologico, la ricerca applicata e l'implementazione delle tecnologie 4.0.

Di seguito gli ingegneri **Federica Acerbi** e **Marco Spaltini** ci permetteranno di analizzare e capire come il concetto di Smart Working si possa estendere alla fabbrica nel suo intero, raggiungendo le attività di *shop floor*.

Lo Smart Working è stato per molte imprese l'occasione per approcciare le opportunità della transizione digitale, e il progetto Sviluppo PMI, in collaborazione con il Digital Innovation Hub, Federmanager e Confindustria Lombardia, offre alle imprese un assessment gratuito per analizzare il livello di digitalizzazione dell'impresa e individuare le possibili aree di intervento per migliorare: la competitività, la flessibilità e la resilienza, con metodi, strumenti e progetti per massimizzare il risultato organizzativo; per acquisire cioè un “Green Pass” per lo sviluppo. ■





Industrial Smart Working

Federica Acerbi
e Marco Spaltini

Dottorandi Dipartimento di Ingegneria
gestionale del Politecnico di Milano -
Gruppo di ricerca SoM
Manufacturing Group

Il concetto di “resilienza” è sulla bocca di tutti ed è ormai una prerogativa necessaria e sufficiente per poter confermare l'esistenza di una qualunque organizzazione sul mercato. È chiaro come la nostra società, nel suo complesso, abbia dovuto adeguarsi velocemente a un cambio radicale, spinto in particolar modo dalla pandemia del Covid-19. Questi eventi hanno forzato le aziende a modificare la loro quotidianità, il loro layout interno e i loro core business (ad esempio producendo mascherine per far fronte al nuovo bisogno, anche se limitato nel tempo) per un periodo che in quel momento non aveva scadenza, ma solo data di inizio.

Tra tutti, nel febbraio 2020, il settore manifatturiero si è trovato a dover conciliare due spinte di trasformazione che, se mal governate, avrebbero potuto compromettere la sopravvivenza di diverse aziende: da un lato l'innovazione tecno-

logica supportata dalla diffusione delle tecnologie di Industria 4.0 e i relativi ingenti investimenti, dall'altro la trasformazione delle attività e dell'organizzazione interna ed esterna alle aziende, necessaria a fronteggiare le esigenze della pandemia. Nonostante i primi timidi riscontri, ci si è resi conto molto presto di quanto gli investimenti nel 4.0 fossero preziosi per mantenere alto il nome dell'azienda.

Considerata la necessità, in primis, di garantire il distanziamento sociale anche all'interno dei luoghi di lavoro, si è subito posta l'attenzione sul riorganizzare le attività interne e garantire spazi adeguati a ciascun lavoratore sia in ufficio che in reparto. Si è soliti pensare che questa necessità possa essere facilmente risolta dall'ormai ben noto *Smart Working*, che permette ai colletti bianchi di svolgere le proprie attività lavorative giornaliere semplicemente utilizzando un computer portatile e rimanen-

do nella propria abitazione o dovunque preferiscano (si pensi che la diffusione dello *Smart Working* ha interessato oltre 6,5 milioni di lavoratori in Italia durante la pandemia¹). Tale concetto però si può estendere alla fabbrica nel suo intero, raggiungendo le attività di *shop floor*. In tal senso, grazie alla sensorizzazione degli asset industriali e alla possibilità di aver un costante monitoraggio di questi anche da remoto, molte attività sono state remotizzate andando a concettualizzare il termine *Industrial Smart Working*.

Parlare di solo monitoraggio però può essere limitante in quanto, grazie alle nuove tecnologie di Industria 4.0, anche l'esecuzione delle attività legate alle *operation* viene abilitata. Tra le tecnologie più rilevanti si vedano: *IoT*, *Autonomous quality*, *Big data analytics*, *Cloud computing*, *Realtà aumentata* e *Manifattura additiva*. Tecnologie, queste, che necessitano un ulterio-



re livello di integrazione unitamente a una sostanziale attenzione per la cybersecurity.

Come si è già cercato di far intendere poc'anzi, l'elemento innovativo dell'*Industrial Smart Working* risiede nella capacità di estendere le funzionalità del lavoro flessibile e remoto anche ai contesti più operativi, dove talvolta i ritmi di lavoro sono scanditi da piani di produzione e tempi di ciclo delle macchine. Così come in passato la sfida, vinta, fu di separare la produttività di una macchina dalla forza fisica dell'uomo, oggi l'*Industrial Smart Working* si pone l'obiettivo di separare la produttività del sistema dalla presenza fisica dell'uomo. L'elemento chiave dell'operatore diviene dunque la competenza, e non la capacità di svolgere mansioni manuali (il contributo alla sfida per una maggiore parità di genere è quindi evidente).

È proprio grazie alla quarta rivoluzione industriale che questa transizione è ora possibile e, come in ogni rivoluzione industriale precedente, è ragionevole pensare a come cambieranno le attività di fabbrica e quale sarà il ruolo delle

tecnologie in questo processo.

Per fare ciò è necessario riprendere le già citate tecnologie abilitanti e calarle nei diversi processi aziendali. Tali tecnologie possono essere distinte in tecnologie orientate al controllo e monitoraggio degli asset, come ad esempio l'IoT, tecnologie orientate all'esecuzione dei processi, come l'automazione avanzata, e tecnologie "ponte" tra le prime due categorie e quindi orientate al supporto decisionale, come ad esempio l'intelligenza artificiale.



In ambito produttivo, sensori connessi permettono di raccogliere informazioni dalle macchine in tempo reale e archivarle in database consultabili da remoto. Unitamente

a un accesso remotizzato, ai tradizionali sistemi informativi, è dunque possibile recepire informazioni chiave del sistema produttivo e sequenzialmente modificare parametri rilevanti come i piani di produzione.

Ciò è a sua volta reso possibile in presenza di sistemi avanzati di automazione dei processi di *operation*. Non si pensi solo alle attività di produzione, ma anche a quelle di magazzino, tramite AGV (*Automatic Guided Vehicle*).

Maggiore consapevolezza dello stato delle macchine significa maggiore controllo sui parametri di processo. Ciò racchiude dunque rilevanti opportunità anche per taluni processi laterali come la manutenzione e il controllo qualità. In questi contesti, le tecnologie "ponte" come Intelligenza Artificiale e Machine Learning possono fornire all'operatore o al manager l'adeguata conoscenza per riparametrizzare il sistema produttivo in ottica di riduzione dei pezzi non conformi e riduzione del tempo, e del costo, sostenuto in attività di manutenzione.

Applicazioni di *Industrial Smart Working* sono ad oggi ancora limitate in numero ed estensione, sia per fattori culturali e organizzativi che per una distribuzione non organica di tecnologie 4.0 abilitanti nel tessuto industriale nazionale.

Un ulteriore quesito che sorge osservando le dinamiche descritte riguarda il layout della fabbrica. Tema, questo, che trova risposte differenti a seconda del livello di virtualizzazione del lavoro e delle specificità delle singole attività. Viene difficile pensare già a una fabbrica total-

mente automatizzata o assistita da remoto (spesso nota come *dark factory*), ma sicuramente il grado di automazione dei processi sarà più esteso. Ciò si concretizza in una maggiore presenza di macchinari autonomi e una riduzione di aree accessibili all'uomo. Linee e aree saranno maggiormente delimitate da gabbie di protezione e corridoi di passaggio. Tablet e dispositivi digitali entreranno nella quotidianità delle persone rendendo necessaria la creazione di spazi di lavoro sempre più simili a torri di controllo.

I benefici legati all'adozione diffusa di un modello di lavoro flessibile andranno non solo alle imprese – che potranno ridurre taluni costi fissi, registrare minori tassi di assenteismo e incrementare la resilienza dei propri processi – ma anche ai dipendenti, in grado di migliorare il bilanciamento fra tempo libero e lavoro. Un migliore equilibrio in questo senso, unito a una incrementata sicurezza del luogo di lavoro, è a sua volta motivo di maggiore soddisfazione per le persone con conseguente incremento atteso della produttività.

Le aziende manifatturiere devono però affrontare diverse sfide, tra le quali fornire gli strumenti (hardware e software) necessari a tutto il personale addetto per svolgere la propria attività a distanza, come ad esempio un computer portatile, ma anche garantire un'adeguata formazione che permetta di colmare il *digital gap* di determinate categorie e generazioni rendendo lo *Smart Working* realmente fruibile a chi ne necessita. *Industrial Smart Working* significa infatti spostare il baricentro delle competenze, da operative e manuali, a digitali. Serve comprendere come supportare tutti i livelli aziendali – da quello manageriale a quello più operativo –



verso questo percorso. È necessario partire da un'analisi interna dell'organizzazione attuale e valutare quale sia il percorso più adatto a seconda dei casi. Si noti come non tutte le aziende fossero predisposte a far fronte a tale trasformazione prima dello scoppio della pandemia, ma molte di queste in poco tempo si siano adattate, esprimendo grandi doti di resilienza. Questa trasformazione repentina però deve essere oculata e strutturata, in modo da garantire nel lungo periodo un'ottima qualità del lavoro. Operare da remoto ha infatti comportato in alcuni casi una maggior predisposizione ad allungare le ore lavorative impiegate ogni giorno, nonostante si sia visto come questo possa avere impatti negativi in termini di produttività aziendale². Considerati i benefici ottenibili, però, non è un caso che il processo di transizione verso modelli di *Industrial Smart Working* venga oggi spinto sia da aziende

che da lavoratori, sebbene esista un grado aggiuntivo di complessità in termini di processo, cultura e normative. Riguardo quest'ultime, è bene ricordare che molti Paesi si sono già adeguati ad accogliere modelli ibridi di lavoro. In particolare, in Italia lo *Smart Working* è regolamentato dalla legge 81/2017 e dall'art. 4 dello Statuto dei lavoratori. Inoltre, con lo scoppio della pandemia, il contratto collettivo dei lavoratori metalmeccanici è stato rinnovato, al fine di garantire parità di trattamento tra lavoratori dipendenti in presenza e da remoto, assicurando a questi ultimi il diritto di disconnessione.

Infine, lo spostamento verso un modello di lavoro flessibile ed esteso apre nuove sfide organizzative, quali la necessità di ripensare ai modelli di leadership e gestione, ma anche a ricalibrare gli obiettivi dei dipendenti definendo nuovi KPIs (*Key Performance Indicators*) e meccanismi di incentivazione. ■

NOTE:

1) <https://www.smartius.it/digital-industry/smart-work-privacy-controlli-distanza/>

2) <https://www.ilsole24ore.com/art/settimana-corta-paga-piena-l-islanda-brinda-successo-AEpZCDV>

Il monitoraggio dei bandi regionali lombardi

A cura dell'Osservatorio 4.Manager



4. **Manager** ha costituito un proprio Osservatorio con l'obiettivo di individuare e analizzare i trend economici, di mercato, tecnologici, normativi e socio-culturali che condizionano l'evolvere delle competenze manageriali nel nostro Paese.

L'Osservatorio ha inoltre l'obiettivo di monitorare e individuare le buone pratiche nel campo del welfare aziendale e dei rapporti tra imprese e manager. Dal punto di vista operativo, l'Osservatorio raccoglie, aggrega ed elabora dati e ispira e fornisce suggerimenti di policy orientate al cambiamento della cultura industriale. Tutto ciò si traduce anche in una mappatura continuativa sia della domanda e dell'offerta di competenze manageriali, sia dei gap e dei fattori di attrito all'incontro tra domanda e offerta.

L'Osservatorio inoltre coordina un network di organismi istituzionali, università e centri-studi al fine di condividere informazioni, confrontarsi sui temi delle Politiche Attive e costruire possibili sinergie e progetti comuni; attiva focus su aree tematiche di particolare rilievo per lo sviluppo delle PMI e del capitale manageriale; attiva iniziative di *open innovation* nell'ambito delle policy per incentivare la diffusione delle competenze manageriali nelle imprese italiane; monitora infine le best practice e le iniziative pubbliche per la crescita e la diffusione delle competenze manageriali. Queste ultime attività di ricognizione sono realizzate mediante il monitoraggio periodico degli incentivi a livello europeo, nazionale e regionale che direttamente o indirettamente coinvolgono le competenze manageriali. L'analisi effettuata prende in considerazione i bandi pubblicati dalle Regioni, a valersi sui Fondi Strutturali e di Investimento Europei (Fondi SIE) per la programmazione 2014-2020. Di questi fondi, i principali per la cultura d'impresa e le competenze manageriali risultano il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) e Fondo Sociale Europeo (FSE). A ciò, si aggiungono gli interventi nazionali promossi attraverso Legge di Bilancio, Decreti Legge, PNRR, ecc. e consultati attraverso Gazzetta Ufficiale e siti istituzionali (es. MISE, Invitalia, CCIAA, ecc.).

L'ultimo monitoraggio, aggiornato all'11 novembre 2021 e relativo alle misure e agli incentivi nazionali e regionali rivolti direttamente o indirettamente alle competenze manageriali, ha evidenziato la presenza di 14 bandi attivi sul territorio, così distribuiti:

- Friuli-Venezia Giulia, n° bandi: 1 – “Contributi per lo sviluppo delle capacità manageriali delle PMI”
- Lombardia, n° bandi: 2 – “Formazione Continua - Voucher Aziendali” e “Formare per assumere”
- Piemonte, n° bandi: 2 – “Avviso alle imprese - Voucher di partecipazione ai corsi inseriti nel catalogo regionale dell'offerta formativa” e “Avviso ai lavoratori - Voucher di partecipazione ai corsi inseriti nel catalogo regionale dell'offerta formativa”
- Puglia, n° bandi: 1 – “Aiuti ai programmi di internazionalizzazione delle PMI”
- Provincia Autonoma di Trento, n° bandi: 1 – “Interventi a sostegno dell'assunzione di manager aziendali specializzati in ambito innovazione, digitalizzazione e promozione della competitività mediante l'internazionalizzazione”
- CCIAA Frosinone-Latina, n° bandi: 1 – “Voucher Digitali I 4.0”
- CCIAA Chieti-Pescara, n° bandi: 1 – “Incentivi per l'internazionalizzazione”
- Bandi Nazionali, n° bandi: 5 – “Bonus sui corsi 4.0: tecnologie previste dal Piano nazionale Industria 4.0”; “Voucher per l'acquisizione di prestazioni consulenziali di natura specialistica”; “Credito d'imposta Ricerca, Sviluppo, Innovazione e Design”; “Voucher TEM digitali”; “Fondo Simest - Finanziamenti Agevolati a valere sulle risorse del PNRR”.

Focus sui bandi attivi della Regione Lombardia

La Regione Lombardia presenta, allo stato attuale, due bandi aperti rivolti indirettamente alle figure manageriali. Il tema trattato è quello dell'occupazione e della formazione professionale. Si fa riferimento, nello specifico a:

1. “Formazione Continua - Voucher Aziendali”

Bando rivolto alle imprese aventi sede operativa/unità produttiva localizzata sul territorio della Regione Lombardia, finalizzato all'accrescimento delle competenze della forza lavoro occupata nel territorio regionale, mediante la concessione di voucher aziendali per la fruizione di corsi di formazione continua selezionabili dal *Catalogo Regionale di Formazione Continua 2020-2021*. Il voucher ha un valore massimo di € 2.000,00 e ciascun lavoratore può fruire di uno o più percorsi formativi, fino al raggiungimento del valore complessivo del voucher (scadenza 31 dicembre 2021).

2. “Formare per assumere”

L'iniziativa, rivolta anche alle imprese aventi sede operativa/unità produttiva localizzata sul territorio della Regione Lombardia, finanzia incentivi occupazionali abbinati ai costi della formazione sostenuti dal datore di lavoro e, ove richiesto, i costi di selezione del personale. L'incentivo occupazionale presenta un importo variabile a seconda dell'età del lavoratore, mentre il voucher per la formazione è riconosciuto a seguito dell'assunzione, a copertura del costo sostenuto per il percorso formativo, fino a un valore massimo di € 3.000 per ciascun lavoratore assunto. L'azienda può accedere anche ad un voucher fino a € 500,00 per servizi esterni di ricerca e selezione del personale (scadenza 30 giugno 2022).



Gli incontri di ottobre

Paolo Ferrario

Direttore ALDAI-Federmanager



Le attività del Direttivo ALDAI sono proseguite nel mese di ottobre con tre importanti appuntamenti: due sedute di Consiglio e un incontro interamente dedicato al confronto con il Presidente Federale Cuzzilla in vista dell'imminente Congresso Federmanager che si sarebbe tenuto il mese successivo.

La prima riunione di Consiglio, in calendario il 21 ottobre, ha affrontato i temi relativi al rinnovo delle cariche federali in considerazione del prossimo avvio della nuova legislatura nazionale. Sotto questo aspetto i lavori si sono concentrati sulla designazione dei dodici Consiglieri nazionali di competenza di ALDAI (sette in servizio e cinque in pensione), oltre a due supplenti, in ragione della forza di rappresentanza della nostra Associazione nell'ambito del sistema Federmanager.

Dopo un nutrito confronto, il Consiglio ha designato alla carica di Consigliere nazionale Manuela Audone, Manuela Biti, Giuseppe Colombi, Michele Dattoli, Franco Del Vecchio, Francesco Dindo, Aurelio Maria Giammusso, Santino Gronda, Fabio Pansa Cedronio, Giampaolo Sibilia, Carmen Spiazzi e Paolo Vergani. Sono risultati Componenti supplenti Francesca Boccia e Michele Carugi.

Successivamente il dibattito si è focalizzato sulla necessità di approfondire il Programma presidenziale triennale alla base della prossima Consiliatura: obiettivo far emergere i punti considerati strategici da ALDAI, in considerazione della disponibilità dimostrata dal Presidente Cuzzilla al confronto con la nostra Associazione.

L'importanza del tema e l'ampiezza degli argomenti hanno incentivato il Consiglio a prevedere una seduta

interamente dedicata all'analisi del Programma e i lavori, ripresi il 25 ottobre, sono stati particolarmente costruttivi grazie agli interventi e ai contributi formulati dai Consiglieri. È emersa, in senso generale, la convinzione che ALDAI, in quanto "maggiore azionista" di Federmanager, debba svolgere un ruolo propositivo nei confronti della Federazione con la responsabilità di fornire proposte e idee per concorrere a operare un cambiamento innovativo nel Sistema e per supportare la realizzazione del Programma del Presidente Federale.

Il Consiglio Direttivo ha condiviso l'idea di proporre una declinazione concreta degli argomenti ritenuti prioritari, sottolineando la necessità di prevedere una correlazione fra obiettivi e scadenze, per rendere possibile il loro raggiungimento attraverso processi organizzati in modo manageriale.



Il confronto ha dunque toccato diversi temi considerati strategici da ambo le parti. Primo fra tutti, la riforma dello Statuto Nazionale, fondamentale per definire il perimetro e il concetto di rappresentanza in una logica di proporzionalità e per riorganizzare il sistema in un'ottica di maggiore efficienza.

A seguire, il tema dello Sviluppo Associativo ha rappresentato un ulteriore momento cardine nel confronto tra gli organi Consiglieri di ALDAI e il Presidente Federale: entrambi hanno convenuto la necessità di perseguire obiettivi ambiziosi, ma necessari nell'ottica di dare nuova forza e vigore al sistema.

La realizzazione dell'intero programma federale presenta infatti traguardi precisi e sfidanti: non a caso si è palesata come prioritaria, nel corso del confronto, la necessità di definire modalità e obiettivi per rendere esecutivo e funzionale

il passaggio alla progettazione e all'azione. Per questo la Consigliatura ALDAI ha proposto la costituzione di Commissioni e Gruppi di Lavoro dedicati, che vedessero la partecipazione di componenti con esperienze e skill specifiche così da favorire in questo modo soprattutto il coinvolgimento dei Dirigenti in servizio.

Tra i tanti temi sul tavolo, è doveroso menzionare anche quello legato al rinnovo contrattuale e alle Politiche Attive, queste ultime considerate fondamentali specie se legate a progetti concreti atti a supportare i colleghi nella delicata fase del post uscita non volontaria dall'azienda. Sul piano del welfare e della previdenza, è emersa la necessità di sviluppare il potenziamento del sistema Fasi, degli enti sanitari integrativi e di intervenire nelle interlocuzioni con il Governo in materia previdenziale e fiscale.

Un capitolo a parte è stato dedicato anche al PNRR, leva strategica innovativa per il Paese, e dunque fondamentale anche per il ruolo dei manager, in tutti i settori.

L'incentivo alla digitalizzazione, l'attenzione doverosa ai Gruppi, insieme alla necessità di perseguire la trasparenza dei processi decisionali unitamente alla tutela della legalità, sono stati i temi che hanno chiuso un confronto costruttivo e pieno di spunti di interesse.

Il Presidente Federale si è dimostrato disponibile a tenere in giusta considerazione gli spunti proposti e ha ribadito la necessità che ALDAI continui a svolgere un ruolo proattivo e sinergico con la Federazione al fine di proseguire, con innovazione e concretezza, nella sua azione di supporto ai dirigenti per le future sfide che dovranno affrontare. ■

Cara energia

Lettura Bolletta: quali sono le voci e come pesano sul costo finale

Mercato libero e mercato tutelato, definizione differenze.

Come scegliere nel mercato libero

*Reclami e conciliazione (consigli utili).
Suggerimenti pratici per un consumo responsabile*



Maria Grazia Da Dalt

Conciliatrice Idrico ed Energia
Assoutenti Lombardia

Il costo dell'energia, che sia elettricità o gas, è in aumento, e non di poco. Si rende quindi necessario saper leggere le nostre bollette: è importante **imparare a comprendere le fatture**, così da avere più chiara la situazione dei consumi e capire anche come e dove si può risparmiare. La lettura della bolletta, nonostante gli sforzi di diversi fornitori verso una maggiore chiarezza, continua però a rimanere **un'operazione piuttosto complessa**. Per facilitarne la comprensione la fattura deve contenere all'inizio **le informazioni di base**, essenziali per capire quanto si paga: è la cosiddetta "**bolletta sintetica**" che viene inviata secondo la periodicità prevista dal contratto.



Vediamo quali sono le principali voci contenute:

1. TIPOLOGIA DI CLIENTE

La prima informazione che troviamo sulla bolletta specifica se il cliente è sul **mercato libero dell'energia** o in quello di **maggior tutela** (vedi box).

2. DATI PERSONALI E DELLA FORNITURA

Di seguito troviamo i dati relativi all'**intestatario dell'utenza**, quindi le **caratteristiche essenziali della fornitura**: la potenza del contatore, se si tratta di un'abitazione di residenza, e se la fornitura è di tipo domestico.

3. INFORMAZIONI TECNICHE

Vengono riportate in questa parte le **informazioni di carattere tecnico** come i codici che identificano la propria fornitura come il **POD** per l'energia elettrica e il **PDR** per il gas.

4. DATA DI EMISSIONE E IMPORTO

Qui troviamo l'importo e il termine entro cui deve essere pagato.

5. I RECAPITI PER I GUASTI

La nuova bolletta prevede che i contatti siano ben visibili: in questa parte troviamo i recapiti del servizio pronto intervento gas, e quelli per i reclami o le richieste di informazioni.

Spesso in seconda pagina si trova la specifica delle singole voci che compongono il costo totale:

6. IL TOTALE DELLA BOLLETTA

In questa voce troviamo il dettaglio del totale della bolletta, composta da quattro sottovoci:

• Spesa per la materia energia o gas naturale

In questa parte vengono riportate le voci della bolletta che vengono definite dal fornitore. La sezione è prevalentemente costituita dalla voce "prezzo dell'energia" o "prezzo del gas" applicato ai consumi. **È su queste tariffe che si gioca la concorrenza tra i diversi fornitori** (circa il 56,8% del totale).

• Spesa per il trasporto e la gestione del contatore

I costi indicati in questa sezione sono relativi al trasporto dell'energia dalle centrali alle case e includono anche le spese per la lettura e la manutenzione dei contatori, a cui si aggiungono le quote fisse di commercializzazione. **Sono costi che pagano tutti, a prescindere dal fornitore con cui si ha un'utenza attiva, e variano in base ai consumi** (circa 13,4% del totale).

• Spesa per oneri di sistema

Si tratta di una voce che copre tutte le spese che servono per mantenere in equilibrio il servizio elettrico o del gas. Rientra in questa categoria anche quanto

pagato da ogni singolo consumatore per finanziare la produzione di energia da fonti rinnovabili (circa 16,5%) del totale.

• Iva e accise

Sono le imposte che devono sempre essere indicate sulle fatture (circa 13,3% del totale).

• Abbonamento canone Rai

In questa parte troviamo anche l'indicazione relativa al *canone di abbonamento alla televisione* per uso privato, per chi possiede un televisore (solo per la bolletta di energia elettrica)

7. INDICAZIONI SU CONSUMI E LETTURE

In questa parte della fattura troviamo le indicazioni relative alle **letture del contatore**. È qui che il fornitore deve specificare se si tratta di letture effettive, autoletture (cioè dati non prodotti dal venditore, ma forniti dal cliente) o stimate. Nel caso di letture o consumi stimati, deve essere indicato che **gli importi saranno soggetti a conguaglio**. Qui deve essere riportato anche se esiste la possibilità di rateizzare l'importo della bolletta.

Tutti gli utenti, in ogni momento, possono scegliere – tra le diverse offerte disponibili nel mercato libero – quella più adatta alle proprie esigenze stipulando un nuovo contratto di fornitura.

Sarà il nuovo fornitore a inoltrare la richiesta di risoluzione del vecchio contratto (recesso) al venditore precedente.

Il recesso, o la scelta di un fornitore dal mercato libero, può essere esercitato in qualsiasi momento, non prevede oneri aggiuntivi e avviene senza interruzione della fornitura in corso.

Per scegliere tra le varie offerte disponibili sul mercato si deve decidere quale tipologia è più idonea per il





proprio consumo; la **legge n. 124/2017** stabilisce per tutti i venditori l'obbligo di formulare alle famiglie e alle piccole imprese almeno una proposta "standard" di fornitura a prezzo fisso (in cui il prezzo dell'energia è mantenuto fisso per un certo periodo di tempo) e almeno una proposta a prezzo variabile (in cui il prezzo si modifica automaticamente in base alle variazioni di un indice di riferimento).

In coerenza con quanto previsto dalla legge n. 124/2017, è stata introdotta l'offerta PLACET (acronimo di Prezzo Libero A Condizioni Equiparate di Tutela), che obbliga tutti i venditori a inserire nel proprio pacchetto di proposte commerciali un'offerta rivolta alle famiglie e alle piccole imprese chiara e comprensibile, a prezzi determinati liberamente ma con condizioni contrattuali definite dall'Autorità.

In sintesi nelle offerte PLACET:

- le **condizioni economiche** (prezzo) sono liberamente decise dal venditore e rinnovate ogni 12 mesi;
- la **struttura di prezzo** è stabilita dall'Autorità e inderogabile;
- le **condizioni contrattuali** (ad esempio garanzie, rateizzazione) sono stabilite dall'Autorità e inderogabili. L'uniformità della struttura di prezzo, delle condizioni contrattuali e l'esclusione di ogni servizio aggiuntivo rispetto alla fornitura di energia elettrica o gas naturale, rendono le offerte PLACET facilmente confrontabili tra di loro.

Le condizioni contrattuali delle offerte PLACET sono definite dall'Autorità e sono inderogabili, a differenza di quelle di altre proposte nel mercato libero, che sono invece presentate dal venditore e in parte modificabili, pur nel rispetto della regolazione dell'Autorità.

Per quanto riguarda i prezzi, per ogni servizio (elettricità oppure gas), ciascun venditore deve offrire due tipi di offerta PLACET:

- una a **prezzo fisso**.
- l'altra a **prezzo variabile** (indicizzato all'andamento dei mercati all'ingrosso).

In entrambi i casi, il prezzo dell'energia sarà articolato in una quota fissa espressa in €/cliente/anno e una quota energia espressa in €/kWh o €/Smc (quindi proporzionale ai volumi consumati). Il prezzo è differenziato per fasce orarie in presenza di un contatore telegestito. In particolare per i clienti domestici con questo dispositivo il prezzo è differenziato nelle fasce orarie F1 e F2, F3, per i clienti che non hanno tale contatore la fascia oraria è unica.

Per confrontare le diverse offerte che ci vengono presentate si può utilizzare il portale appositamente costruito dall'Autorità: "Portale Offerte"

<https://www.ilportaleofferte.it/portaleOfferte/>

RECLAMI E CONCILIAZIONI

Nel caso di problemi con il contratto stipulato, bollette giudicate incongruenti con il proprio consumo, malfunzionamenti o altri problemi, l'Autorità Garante ha definito dei precisi percorsi che l'utente può intraprendere per poter arrivare alla risoluzione del proprio contenzioso senza rivolgersi ai tribunali. Si consiglia comunque, qualsiasi sia il problema, di fare affidamento solo su **richieste o reclami scritti**, anche per e-mail, e non fare riferimento sulle risposte date dai call center. La legge definisce tre diversi strumenti scritti a disposizione dell'Utente:

1. la richiesta scritta di informazioni, fatta per soddisfare un dubbio o una curiosità;
2. il reclamo fatto per lamentare che il servizio ricevuto non rispetta i requisiti stabiliti dalle leggi e dalle

norme, dalla proposta contrattuale, dal contratto di fornitura o dal regolamento di servizio;

3. nel caso in cui la risposta del gestore non sia soddisfacente o in caso di mancata risposta, si può passare alla conciliazione, uno strumento che prevede un confronto tra cliente finale ed esercente, o tra loro rappresentanti, al fine di trovare una soluzione adeguata per entrambi. L'accordo raggiunto a conclusione di una procedura conciliativa, una volta formalizzato, ha valore legale e vincola entrambe le parti al suo rispetto. Per i clienti del servizio elettrico o gas, lo strumento della conciliazione riveste oggi un'importanza particolare: non è possibile infatti rivolgersi al giudice ordinario se prima non è stato svolto un tentativo di risolvere la controversia tramite conciliazione (*tentativo obbligatorio di conciliazione*).

Il tentativo obbligatorio di conciliazione può essere svolto, in alternativa con:

- **Conciliazione paritetica**, basata su accordi stipulati fra esercenti e associazioni dei consumatori (completamente gratuita). Le società che hanno aderito ai protocolli di intesa sono: ACEA, A2A, EDISON, ENEL, ENI, EON e IREN.
- **Altri organismi iscritti nell'elenco ADR** dell'Autorità, che offrono procedure conformi a quanto previsto dal Codice del consumo, gratuite o a costi minimi per il consumatore e presso le **Camere di Commercio** che hanno aderito alla Convenzione sottoscritta da Autorità e Unioncamere con un tariffario ridotto per le parti.
- Il **Servizio conciliazione** istituito dall'Autorità per l'energia elettrica, il gas e il sistema idrico, completamente gratuito. Si può accedere a questo servizio direttamente oppure facendosi rappresentare dai conciliatori delle associazioni dei consumatori.

<http://conciliazione.arera.it/>

Questi organismi hanno tutti il compito di arrivare a una soluzione che soddisfi, almeno in parte, tutti i soggetti in causa, e prevedono l'azione di conciliatori aggiornati sulla materia in oggetto.

QUALCHE CONSIGLIO UTILE PER UN CONSUMO RESPONSABILE

Tralasciamo gli ovvi suggerimenti di spegnere luci e apparecchiature elettriche quando non sono necessarie, ma facciamo un po' di prevenzione. Prima di acquistare un qualsiasi dispositivo domestico leggiamo attentamente l'etichetta che ci informa sul livello di consumo e orientiamo la nostra scelta su quello che a parità di funzioni assorbe meno. Un piccolo televisore può consumare infatti come una dozzina di lampadine a basso consumo. Un frigo che rimane acceso h24 assorbe molto di più. Attenzione infine alle lavatrici, che notoriamente assorbono molta energia: i consumi indicati in etichetta valgono **solo** per alcuni programmi, non tutti, che debbono essere indicati nel libretto delle istruzioni (che non è quasi mai presente nei negozi). Abbiamo il diritto di prenderne visione, richiediamolo dunque prima della scelta di acquisto. ■



La differenza tra **“Servizio a maggior tutela”** e **“Mercato libero”**, in cui tutti dovremmo confluire entro gennaio 2023, consiste nel calcolo del costo per la materia energia o gas naturale che, nel primo caso, viene definito da ARERA (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente) ed è destinato ai clienti finali di piccole dimensioni (quali famiglie e microimprese) che non abbiano ancora scelto un venditore nel mercato libero. La normativa ha previsto il progressivo passaggio dal mercato tutelato a quello libero, prevedendo le date dalle quali i servizi di tutela di prezzo non saranno più disponibili: per le famiglie il superamento della tutela di prezzo è fissato al **1° gennaio 2023**, con la facoltà di passare in qualsiasi momento, al mercato libero, scegliendo il venditore e il tipo di contratto più adatto alle proprie esigenze. I clienti finali del mercato tutelato per la fornitura di elettricità, ricevono da gennaio 2018, secondo modalità definite dall'Autorità, comunicazioni in bolletta da parte del proprio venditore in relazione al graduale superamento delle tutele di prezzo.

ANIMP FORMAZIONE

NOVITÀ. SI SEGNALE 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)

- Quote ridotte per Soci: ANIMP – associati a Sistema confederale Confindustria (ANIE, ANIMA, ASSOLOMBARDA, UAMI) – **ALDAI/Federmanager**
- 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 febbraio-marzo 2022



ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE E INTERNAZIONALE,
ANALISI DEI RISCHI E PERCORSI NEGOZIALI

22-23-24 febbraio

METODOLOGIA DI PROBLEM SOLVING APPLICATA
ALLA "CATENA DEL VALORE" (WORKSHOP)

9 e 16 febbraio

COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO

3, 10, 17, 24 febbraio

LA PREFABBRICAZIONE NELLA COSTRUZIONE

8-9 febbraio

IL PROGRESS DI PROGETTO: METODI, CALCOLO E APPLICAZIONI

15-16 febbraio

COORDINAMENTO TRA GESTIONE DI PROGETTO E CANTIERE/OFFICINE

22-23 febbraio

LEADERSHIP: ENGAGEMENT E PERFORMANCE DEL TEAM

17 e 24 febbraio - 2 e 9 marzo

METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT

7, 10, 14, 18, 21 marzo

IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO: PREVENZIONE
E APPROCCIO DOCUMENTALE

15, 16 - 22, 23 marzo

Dépliant con schede di iscrizione:

https://formazione.animp.it/animp/_index.php/programma-corsi/programma-corsi-2022-primosemestre

PER INFORMAZIONI:

Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Attività Formativa ANIMP

e-mail: beatrice.vianello@animp.it – formazione@animp.it



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Assidai, confermata anche per il 2021 l'iscrizione all'Anagrafe dei Fondi

La Certificazione appena ricevuta testimonia la trasparenza del nostro Ente

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Un welfare che funziona, maggiore prosperità collettiva e uno sviluppo sostenibile del Paese. Sono queste le principali sfide che si porrà l'assemblea nazionale di Federmanager in programma a Roma il 12 novembre e alla quale parteciperà anche Assidai. Un percorso di cui parla in questo numero di Welfare 24 il Presidente Stefano Cuzzilla. Altro tema chiave è il rinnovo dell'iscrizione di Assidai all'Anagrafe dei Fondi del Ministero della Salute, conseguito per l'undicesimo anno consecutivo. L'importante ruolo dell'Anagrafe viene ribadito anche dal Direttore Generale del Mefop, Luigi Ballanti, che sottolinea l'importanza del welfare privato a supporto di un Servizio Sanitario Nazionale alle prese con le grandi sfide del futuro, a partire dal graduale invecchiamento della popolazione. Senza contare il fatto che la sanità pubblica oggi è davanti a uno snodo cruciale della propria storia. All'orizzonte, per esempio, si profila la nuova assistenza territoriale (che farà perno sul cosiddetto distretto sanitario), disegnata in forma preliminare dal Ministero della Salute e da Agenas. L'auspicio è che grazie ai fondi del PNRR e al ruolo centrale giocato dall'Italia nell'ambito del G20 l'assistenza sanitaria possa uscire rafforzata da un periodo certamente critico come quello recente, contrassegnato dall'epidemia da Covid-19.



È confermata anche per il 2021 l'iscrizione di Assidai all'Anagrafe dei Fondi sanitari. La prestigiosa certificazione è arrivata lo scorso 20 ottobre dal Ministero della Salute, in particolare dalla Direzione Generale della Programmazione Sanitaria. Un documento chiave, dato che per operare in Italia i fondi di assistenza sanitaria integrativa devono essere iscritti a un albo, chiamato appunto Anagrafe dei Fondi Sanitari Integrativi. Questo, istituito dal Ministero della Salute con il Decreto del 31 marzo 2008, è stato reso operativo con il successivo Decreto ministeriale del 27 ottobre 2009 che ha definito le procedure e le modalità del suo funzionamento. Assidai è iscritto all'Anagrafe dei Fondi Sanitari ormai da 11 anni e questo riconoscimento è un elemento cruciale di un più ampio e ricco quadro di valori su cui si impenna l'attività del Fondo. Valori come assistenza, riservatezza, professionalità, integrità, tra-



sparenza, mutualità e solidarietà che hanno mosso e muoveranno sempre Assidai. Pilastri di una *mission* che vede un obiettivo sopra tutti per il Fondo: prendersi cura degli iscritti e delle loro famiglie senza limiti di età, accesso e permanenza, senza selezione del rischio e per tutta la durata della loro vita. Al tempo stesso, l'iscrizione all'Anagrafe dei Fondi evidenzia - ove occorresse - la trasparenza del Fondo insieme alla certificazione annuale su base volontaria del proprio bilancio, al Sistema di Gestione certificato ISO 9001:2015 e al Codice Etico e di Comportamento. Va ricordato che l'Anagrafe

dei Fondi svolge un ruolo cruciale di censimento e di controllo sull'operato dei soggetti coinvolti. In Italia, infatti, sono tenute all'iscrizione all'albo due tipologie di fondi sanitari che garantiscono l'erogazione di prestazioni integrative al Servizio Sanitario Nazionale: i "Fondi sanitari integrativi del Servizio Sanitario Nazionale (SSN)", che erogano solo ed esclusivamente prestazioni non comprese nei livelli essenziali di assistenza e gli "Enti, Casse e Società di Mutuo Soccorso aventi esclusivamente fini assistenziali" che sono sia integrativi del SSN, sia sostitutivi come appunto Assidai. ■

“WELFARE PRIVATO A SUPPORTO DEL SSN”

INTERVISTA A LUIGI BALLANTI, DG DEL MEFOP: “L’ANAGRAFE DEI FONDI SANITARI INTEGRATIVI GIOCHERÀ UNA IMPORTANTE ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO PER TUTTO IL SETTORE E PER IL LEGISLATORE NEI PROSSIMI ANNI”



“IL TEMA DELLA NON AUTOSUFFICIENZA, INSERITO NEL PIÙ AMPIO QUADRO DELLE COPERTURE A FAVORE DI ANZIANI E DI SOGGETTI FRAGILI, È UNA PRIORITÀ PER IL NOSTRO PAESE. È CORRETTO VALORIZZARE I PASSI GIÀ FATTI A LIVELLO LEGISLATIVO E IN AMBITO PRIVATO.

Luigi Ballanti è Direttore Generale del Mefop dal 2000. Laureato all’Università La Sapienza di Roma in Scienze Statistiche ed Economiche, in precedenza ha lavorato al Banco di Spirito Santo e, tra il 1987 e il 2000, a Fondicri Sgr, società di gestione di riferimento per le Casse di Risparmio, dove è arrivato a ricoprire il ruolo di vice direttore generale e responsabile degli investimenti, coordinando le attività dei gestori di portafoglio, trader e analisti.

“**I**n assenza di un quadro di regole stabili e dettagliate in materia di sanità integrativa, il ruolo informativo e di vigilanza anagrafico-fiscale svolto dal Ministero della Salute assume un ruolo determinante. Gli uffici dell’Anagrafe dei Fondi sanitari integrativi, grazie al patrimonio informativo raccolto in questi anni, potranno svolgere un’importante attività di orientamento per l’attuale sistema dei fondi e per il legislatore futuro”. A parlare è Luigi Ballanti, Direttore Generale del Mefop, società per lo sviluppo del mercato dei fondi pensione costituita nel 1999 dal Ministero dell’Economia e delle Finanze e che oggi, tra i propri *stakeholder*, annovera anche soggetti istituzionali, quali Casse di Previdenza e Fondi sanitari, e soggetti di mercato. **Negli ultimi anni i numeri dei fondi sanitari integrativi sono in costante ascesa. È la dimostrazione che il sistema di welfare italiano si sta avviando verso un binomio pubblico-privato? Qual è il nuovo modello di “protezione sociale” a cui dovremmo tendere, anche alla luce di quanto è avvenuto durante la pandemia?**

I dati ci consegnano un sistema di welfare privato in costante ascesa a fronte di bisogni sociali, previdenziali e sanitari della popolazione sempre più evidenti e percepiti. La crescita del fenomeno della sanità integrativa si colloca in un modello

consolidato di *welfare mix* dove i privati, le collettività e *in primis* gli enti di welfare integrativo assumono un ruolo sinergico con il sistema pubblico, valorizzando al meglio il principio di sussidiarietà orizzontale riconosciuto nella nostra Costituzione. Questo modello di protezione integrata, se correttamente gestito, in armonia con le coperture pubbliche e nel rispetto dei principi di trasparenza e partecipazione attiva dei lavoratori e dei cittadini, non può che essere guardato con favore, quale volano di un sistema moderno di protezione sociale in cui tutte le risorse a disposizione vengono utilizzate in chiave virtuosa e generativa. **Quali sono secondo lei le principali sfide del Servizio Sanitario Nazionale e in che modo i fondi sanitari integrativi possono supportarlo?**

Tra le principali sfide del SSN ci sono sicuramente la tutela dell’invecchiamento e della non autosufficienza, delle cronicità e della fragilità socio-sanitaria, della prevenzione e della medicina di prossimità. Su tutte queste aree il ruolo

della sanità integrativa può essere particolarmente incisivo. Sarebbe opportuno valorizzare l’operato dei fondi sanitari su queste aree di tutela, anche attraverso moniti legislativi più chiari.

Quanto è urgente (e attuale) lavorare sul tema delle coperture Ltc alla luce del trend di invecchiamento della popolazione?

Il tema della non autosufficienza, inserito nel più ampio quadro delle coperture a favore di anziani e di soggetti fragili, rappresenta una priorità per il nostro Paese. Pertanto, è corretto valorizzare i passi già fatti a livello legislativo e quelli che si stanno realizzando in ambito privato. Il mercato assicurativo è in continua evoluzione e si propone nel suggerire al sistema dei Fondi sanitari nuove soluzioni aperte all’area dei servizi diretti alla persona e alla più generale attività di presa in carico dei cronici, fragili e non autosufficienti anche grazie a progetti innovativi e di *digital health*. Molti passi restano da fare, a partire dalla previsione dei cosiddetti livelli di assistenza

socio-sanitaria, ma in questo ambito la ricetta del mix tra “pubblico e privato” e tra “sociale e sanitario” risulta particolarmente valida.

Sta emergendo con sempre più forza il welfare aziendale, in cui spesso il benefit sanitario è il più richiesto. Come interpreta questo trend e in che modo può contribuire alla sostenibilità della sanità pubblica?

La crescita del welfare aziendale è espressione di un nuovo approccio imprenditoriale che vede l’azienda al centro delle politiche di benessere del proprio dipendente e della sua famiglia. Sempre di più il welfare aziendale si traduce in una nuova modalità di gestione del lavoro in azienda e si estende oltre i suoi confini originari producendo effetti virtuosi sulla imprenditorialità locale e sul benessere dei territori. Meritano interesse le politiche di welfare di rete e le politiche di welfare territoriale basate sulla sinergia tra regioni, enti locali e aziende. Grande attenzione merita, inoltre, il ruolo della cooperazione sociale e del terzo settore. L’unico rischio da evitare nella pianificazione del welfare aziendale è quello del mancato coordinamento o della sovrapposizione delle coperture e degli strumenti tra welfare contrattuale e welfare di prossimità.

Secondo lei servirebbero riforme strutturali per favorire la diffusione dei fondi sanitari integrativi e la loro azione di supporto alla sanità pubblica?

Più che riforme strutturali occorrerebbero misure di completamento del quadro normativo che puntino alla razionalizzazione e valorizzazione di quanto già esiste. Lavorando su *governance*, processi e regole di integrazione pubblico-privato sarà infatti possibile rendere la sanità integrativa una leva della più generale politica sanitaria del nostro Paese. ■

“C’È UN SISTEMA DI WELFARE PRIVATO IN COSTANTE ASCESA A FRONTE DI BISOGNI SOCIALI, PREVIDENZIALI E SANITARI DELLA POPOLAZIONE SEMPRE PIÙ EVIDENTI E PERCEPITI.

CURE PRIMARIE, VIA AL DISTRETTO SANITARIO

SARÀ IL PERNO DELLA NUOVA ASSISTENZA TERRITORIALE CHE VERRÀ RIDISEGNATA NELL'AMBITO DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA. IL RUOLO CHIAVE DELLE "CASE DELLA COMUNITÀ"

Il distretto sanitario come snodo cruciale della nuova assistenza sanitaria primaria che verrà ridisegnata nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Ne sarà previsto uno ogni 100 mila abitanti e sarà il luogo "privilegiato di gestione e di coordinamento funzionale e organizzativo della rete dei servizi socio-sanitari e sanitari territoriali, centro di riferimento per l'accesso a tutti i servizi dell'Asl". A dirlo è il documento messo a punto dal Ministero della Salute e da Agenas (l'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali) che disegna la nuova assistenza territoriale, in cui il distretto sarà chiamato a favorire l'integrazione tra le diverse strutture sanitarie, socio-sanitarie, nonché dei servizi socio-assistenziali in un'ottica di collaborazione con le istituzioni locali presenti sul territorio, "in modo da assicurare una risposta coordinata e continua ai bisogni

“UN DISTRETTO SANITARIO OGNI 100MILA ABITANTI: IL LUOGO PRIVILEGIATO DI GESTIONE E DI COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO E FUNZIONALE DELLA RETE DEI SERVIZI SANITARI E SOCIOSANITARI TERRITORIALI, CENTRO DI RIFERIMENTO PER L'ACCESSO A TUTTI I SERVIZI DELL'ASL



“LA CASA DELLA COMUNITÀ SARÀ IL LUOGO FISICO DI PROSSIMITÀ E DI FACILE INDIVIDUAZIONE DOVE POTER ENTRARE IN CONTATTO CON IL SISTEMA DI ASSISTENZA SANITARIA E SOCIOSANITARIA. UNA STRUTTURA CHE OFFRIRÀ MOLTEPLICI SERVIZI AI CITTADINI, TRA CUI LA PRESENZA MEDICA H24 PER SETTE GIORNI SU SETTE, LA PRESENZA INFERMIERISTICA H12 PER SETTE GIORNI SU SETTE, PUNTO PRELIEVI, PROGRAMMI DI SCREENING E DIAGNOSTICA

della popolazione, nonché di uniformità dei livelli di assistenza e di pluralità dell'offerta”.

La strada imboccata dal Ministero della Salute e da Agenas parte da un presupposto molto chiaro. “Il Servizio Sanitario Nazionale - spiegano le due istituzioni nel proprio documento - si basa su tre principi fondamentali: universalità, uguaglianza ed equità. Oggi più che mai il perseguimento di questi principi richiede un rafforzamento della sua capacità di operare come un sistema vicino alla comunità, progettato per le persone e con le persone, non intorno alle malattie e alle istituzioni”. In tale ottica, “si inserisce la necessità di potenziare i servizi assistenziali territoriali per consentire l'effettiva garanzia dei Livelli Essenziali

di Assistenza riducendo le disuguaglianze, e contestualmente, costruendo un modello di erogazione dei servizi condiviso ed omogeneo sul territorio nazionale”. Ciò poiché l'Assistenza Terri-

toriale o Assistenza Primaria - si ricorda - rappresenta la prima porta d'accesso al servizio sanitario e dunque essa “costituisce l'approccio più inclusivo, equo, conveniente ed efficiente per migliorare la salute fisica e mentale degli individui, così come il benessere della società”.

Anche per questo, in ogni distretto avrà un ruolo cruciale la “Casa della Comunità” (una ogni 40-50mila abitanti), ovvero il luogo fisico di prossimità e di facile individuazione dove la comunità può accedere per poter entrare in contatto con il sistema di assistenza sanitaria e sociosanitaria. Una struttura che offrirà molteplici servizi ai cittadini, tra cui la presenza medica h24 per sette giorni su sette, la presenza infermieristica h12 per sette giorni su sette, punto prelievi, programmi di screening, diagnostica finalizzata al monitoraggio della cronicità anche attraverso strumenti di telemedicina, e cure ambulatoriali specialistiche per le patologie ad elevata prevalenza. Sarà, insomma, la sede privilegiata per la progettazione e l'erogazione di interventi sanitari e di integrazione sociale. ■

CURE PRIMARIE E SECONDARIE, COSA SONO

Le cosiddette cure primarie sono l'insieme dei servizi sanitari erogati dai medici di medicina generale (MMG) e dai pediatri di libera scelta (PLS). In sostanza, rappresentano quell'assistenza che funge da prima porta di ingresso dei cittadini al Servizio Sanitario Nazionale. Questi servizi - comunemente chiamati anche assistenza di base, assistenza primaria, medicina di base, medicina territoriale - unitamente a quelli di assistenza domiciliare, specialistica ambulatoriale e all'insieme delle cure intermedie costituiscono i cosiddetti servizi territoriali. Questo li distingue dal blocco dei servizi di cura e assistenza erogati dagli ospedali, cioè le cure secondarie (o specialistiche) a cui il cittadino può essere successivamente indirizzato. In molti sistemi sanitari l'accesso alle cure secondarie è subordinato alla prescrizione di un servizio di cure primarie.



SALUTE, L'ITALIA PROTAGONISTA CON IL G20

CON IL VERTICE DI FINE OTTOBRE A ROMA SI È CHIUSO UN ANNO IN CUI IL NOSTRO PAESE HA OSPITATO LE RIUNIONI PIÙ IMPORTANTI TRA LE PRINCIPALI 20 ECONOMIE DEL MONDO

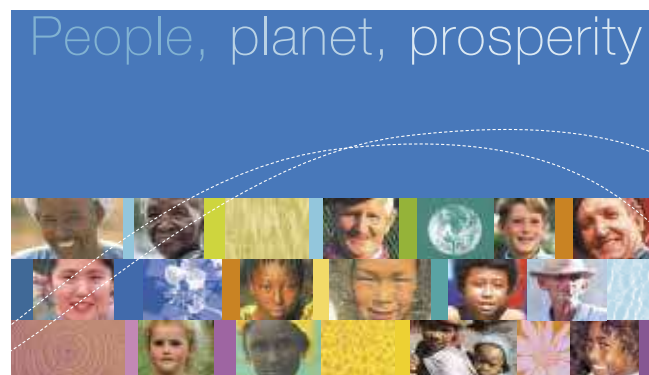
Il vertice di Roma, tenuto a fine ottobre, è stato soltanto l'atto finale di un 2021 in cui l'Italia ha tenuto la Presidenza del G20, il Foro internazionale che riunisce le principali economie del mondo (rappresenta più dell'80% del Pil mondiale, il 75% del commercio globale e il 60% della popolazione del pianeta). Il programma della Presidenza tricolore si è articolato intorno al trionfo **People, Planet, Prosperity**: in altre parole, dobbiamo prenderci cura del pianeta e delle persone, assicurando una forte ripresa economica che sia al contempo inclusiva e sostenibile.

Un ruolo chiave, dunque, lo ha la salute, essenziale per la crescita e lo sviluppo economico. Proprio crisi sanitarie come l'attuale pandemia da Covid-19 dimostrano quanto le malattie possano causare instabilità economica nei Paesi colpiti o anche in intere regioni del pianeta. Anche per questo, il vertice di Roma tra i leader del G20 si è fissato un obiettivo molto chiaro: vaccinare almeno il 40% della popolazione mondiale entro la fine del 2021 e il 70% entro la metà del 2022.

Sul fronte sanitario l'Italia era già stata protagonista in aprile, quando a Roma si era

tenuto il Global Health Summit. Sede in cui i leader del G20, i responsabili delle organizzazioni internazionali e regionali e i rappresentanti degli organismi sanitari mondiali hanno condiviso gli insegnamenti tratti dalla pandemia di Covid-19, adottando la "dichiarazione di Roma" e impegnandosi a rispettare principi comuni per supera-

re il coronavirus e prevenire future pandemie. E sempre nella Capitale a inizio settembre si è tenuta la Riunione Ministeriale del G20 dedicata ai temi della Salute. Una conferma del ruolo centrale giocato dall'Italia nel settore della salute, anche alla luce di un Servizio Sanitario Nazionale quasi unico al mondo per equità e universalità. ■



VISTA, LA GIORNATA MONDIALE E LA PREVENZIONE

Lo scorso 14 ottobre è stata celebrata, come ogni anno, la Giornata Mondiale della Vista. Del resto, la disabilità visiva è una condizione abbastanza frequente. Secondo i dati più recenti dell'Organizzazione Mondiale della Sanità essa colpisce 253 milioni di persone nel mondo, ma si può prevenire o trattare in più dell'80% dei casi. In Italia si stimano quasi 1,5 milioni di ipovedenti e 220.000 non vedenti. Di qui l'istituzione della Giornata Mondiale della Vista con l'obiettivo di sensibilizzare la popolazione sulla prevenzione delle patologie della vista e sul trattamento delle malattie oculari in atto.

Secondo il Ministero della Salute, nel nostro Paese, le malattie che mettono a rischio la vista riguardano oltre 3 milioni di persone e ancora di più sono i soggetti a rischio, perché l'incidenza di glaucoma, retinopatia diabetica e maculopatia aumenta assieme all'età e alle malattie croniche. Queste e molte altre condizioni che minacciano la vista sono asintomatiche negli stadi iniziali - ovvero danneggiano le cellule nervose in maniera silenziosa - tuttavia possono essere curate o arginate se diagnosticate in tempo dai medici oftalmologi attraverso controlli periodici. Tutto ciò vale anche per i più giovani: la prevenzione e i buoni comportamenti - sottolineano gli esperti - devono iniziare molto presto; inoltre la vita al chiuso e l'uso dei dispositivi elettronici aumentano il rischio miopia (cresciuta ormai a un giovane su tre) e affaticano l'occhio perché gli impediscono di riposare.



IL PUNTO DI VISTA

WELFARE AL CENTRO DELLA NOSTRA ASSEMBLEA DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



L'emergenza pandemica ha messo a dura prova il nostro Servizio Sanitario Nazionale, inducendoci a riscoprire la centralità della salute e l'importanza di un sistema funzionante e accessibile a tutti. Ora più che mai il nostro impegno è quello di ricostruire un sistema Paese che metta al primo posto il benessere dei cittadini, promuovendo un accesso equo e sicuro

alla tutela sanitaria, essenziale per un miglioramento complessivo della qualità della vita. Abbiamo investito molto sulla sanità integrativa che è da sempre uno degli asset principali del nostro welfare, attraverso nuove convenzioni con strutture sanitarie e centri medici che hanno permesso di innalzare la qualità delle prestazioni e la prossimità del servizio offerto ai nostri iscritti.

Ma per un rilancio efficace del nostro Paese nel segno dell'inclusività, la strada da percorrere deve prevedere un'in-

tegrazione tra settore privato e pubblico: un dialogo per innovare e crescere in competitività e attrattività e per rispondere a una nuova normalità.

La nostra Assemblea nazionale, che si terrà a Roma il 12 novembre, sarà l'occasione migliore per impostare il nuovo percorso che la nostra Federazione dovrà intraprendere e per proiettarci con determinazione verso le sfide presenti e future: un welfare che funziona, maggiore prosperità collettiva e uno sviluppo sostenibile del Paese.



Lunga vita con ricariche intelligenti

Domenico Arces

Associato Federmanager partecipante al progetto Sviluppo PMI, qualificato dal DIH Lombardia per la valutazione delle opportunità della transizione digitale

La ricarica intelligente per l'efficientamento energetico sarà l'argomento della videoconferenza Progetto Innovazione di ALDAI-Federmanager del 15 dicembre



L'efficientamento energetico e la riduzione dei costi di gestione pongono problematiche di ricarica elettrica per il trasporto e la movimentazione. Ad esempio, nel settore del trasporto pubblico è utile ottimizzare i tempi di ricarica in relazione alle necessità di servizio, mentre nella gestione del magazzino è necessario limitare i consumi energetici per le ricariche dei carrelli elettrici.

La ricarica delle batterie richiede adeguate tecnologie per limitare i consumi energetici, e la sostituzione dei raddrizzatori a 50 Hz con i moderni caricabatterie HF non è risolutiva. Benché più avanzata, la tecnologia ad alta frequenza utilizza curve predefinite e non consente di adattare la potenza alle condizioni effettive della batteria che variano da un mezzo all'altro, da un giorno all'altro e persino durante lo stesso processo in base allo stato di carica.

Una tecnologia più consona alle esigenze di efficientamento è quel-

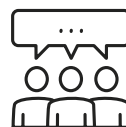
la del caricabatterie HF intelligente brevettata dalla CalBatt Srl, sviluppata presso i laboratori dell'Università della Calabria e testata con successo da ENEL.

Mediante una modulazione dinamica della corrente, in base alle condizioni della batteria, l'innovativa tecnologia ID-Charging consente di risparmiare sino al 30% sui costi di ricarica e di allungare del 25% la vita utile della batteria.

In pratica, si ottengono benefici monitorando in tempo reale lo stato di carica e il consumo energetico della batteria, ottimizzando la corrente per trasferire in ogni istante solo la carica che può realmente essere accettata: il tutto semplicemente collegandola al dispositivo intelligente che sa esattamente cosa fare in ogni istante del processo.

Per dare un'idea dei vantaggi offerti da tali strumenti è stato calcolato il beneficio ottenibile in un intervento di efficientamento della sala ricarica per un parco di 20 carrelli

(15 retrattili e 5 frontali). Una tale operazione può consentire un risparmio annuale fino a poco meno di 26.000 euro di cui 17.500 di costi energetici e 8.300 euro di risparmio sulle batterie. Su un arco temporale di 5 anni, questo significa avere un risparmio complessivo di quasi 130.000 euro, con tempi di ritorno dell'investimento inferiori a 2 anni. Una chiara opportunità di riduzione dei costi di gestione e di rilancio della competitività delle imprese. ■



L'argomento sarà approfondito nell'incontro mensile del GdL Progetto Innovazione del 15 dicembre, nel quale si parlerà anche delle agevolazioni riservate alle imprese per l'installazione di infrastrutture di ricarica previste dal decreto appena pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale. Parteciperanno all'incontro il Prof. Gregorio Cappuccino e componenti del Management Team della CalBatt s.r.l.

Sei anni in difesa delle pensioni



Mino Schianchi

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

*A conclusione del mandato, il Presidente
del Comitato Nazionale di Coordinamento
dei Gruppi Pensionati ripercorre le iniziative
e le emozioni del lavoro con i colleghi,
per salvaguardarne i diritti e per creare
migliori condizioni per i futuri pensionati*

Cari Colleghi,

questo vuole essere il mio intervento di chiusura del mandato che mi avete affidato come Presidente del Comitato di Coordinamento Nazionale Gruppi Pensionati Federmanager.

“...le nostre
pensioni sono
state il bancomat
di prelievo
per tutte le
circostanze...”

Sei anni con voi. Potrei fare il racconto di questi anni della mia Presidenza in pochissime parole. Abbiamo combattuto una battaglia continua per difendere l'integrità delle nostre pensioni contro i provvedimenti dei Governi che si sono succeduti in questi anni, dal 2015 ad oggi. Governi che hanno operato come fanno gli atleti nella staffetta 4x100: **si sono passati il testimone per ridurre le nostre pensioni.** E noi, che ci siamo opposti con tutti i mezzi democratici disponibili, non abbiamo vinto, ma abbiamo solo contenuto i danni. Credo però che una sintesi così stringata non sarebbe rispettosa dell'impegno e

degli sforzi compiuti non solo da me, ma da tanti colleghi che – con me – hanno operato, e dalla Direzione di Federmanager che ha sostenuto e guidato le nostre iniziative. E qui ringrazio sia i colleghi che Federmanager.

Per il rispetto che dobbiamo a tutti quelli che hanno operato in questo campo della tutela dei redditi dei pensionati, consentitemi questa breve cronistoria. Dal 2008 il nostro Paese ha attraversato crisi continue che hanno raggiunto il culmine con la pandemia ancora in corso; il reddito pro capite è sceso significativamente e questo ha spinto i Governi a guardare ai più bisognosi e ad attuare politiche redistributive. Ve lo ricorderete tutti, specie i più anziani. Da allora le nostre pensioni sono state il bancomat di prelievo per tutte le circostanze. Molti di noi, almeno negli ultimi anni, hanno subito più prelievi, truccati da “contributi di solidarietà”.

In questo contesto abbiamo assistito anche alla guerra ai *“fondi speciali”* attuata da Boeri con l'obiettivo di colpire l'ex Fondo INPDAl, reo di aver scaricato sull'INPS un'ingente situazione debitoria, dovuta a pensioni troppo *“generose”*. Grazie all'azione di Federmanager, Boeri si è dovuto ricredere su queste posizioni avendo scoperto che, per retribuzioni elevate, il sistema di calcolo contributivo poteva essere addirittura più conveniente di quello retributivo.

Sono quindi stati due i fronti su cui i pensionati sono stati chiamati a confrontarsi:

1. le continue manipolazioni in peggio del sistema di adeguamento delle pensioni al costo della vita, la cosiddetta perequazione;
2. i frequenti provvedimenti riduttivi mascherati da *“contributi di solidarietà”*.

La nostra opposizione a questi provvedimenti non è stata mai preconcetta.

A fronte degli anni difficili della nostra economia e all'esigenza di migliorare le condizioni di vita dei più svantaggiati, noi

ci siamo dichiarati sempre disponibili a dare una mano; a contribuire con le nostre pensioni.

La nostra opposizione ha avuto una sola motivazione. Abbiamo richiesto di sottoporre agli stessi prelievi non solo i redditi pensionistici, ma tutti i redditi equivalenti. Per una ragione di equità. Ma anche perché una contribuzione aggiuntiva così generalizzata avrebbe veramente portato un forte sostegno ai più svantaggiati. Questo, e solo questo, abbiamo chiesto. E solo questo è stato il nostro obiettivo quando ci siamo battuti come Federmanager e come CIDA in audizioni parlamentari, comunicati stampa, articoli, interviste, convegni, ecc. A questo fine, spero abbia aiutato il dibattito e la formazione di opinioni anche la divulgazione di articoli e documenti che ho effettuato ai Referenti Pensionati delle nostre strutture territoriali.

Nello stesso tempo, sulle pensioni sono state applicate perequazioni penalizzanti, che per il loro effetto di trascinamento hanno prodotto riduzioni delle nostre pensioni oltre il 15-20%. Un effetto che permane per tutta la vita dei pensionati e che si ripercuote anche sulle pensioni di reversibilità.

Ma non è finita lì. Anziché rompere la

...Abbiamo richiesto di sottoporre agli stessi prelievi non solo i redditi pensionistici, ma tutti i redditi equivalenti. Per una ragione di equità...

...sulle pensioni sono state applicate perequazioni penalizzanti, che per il loro effetto di trascinamento hanno prodotto riduzioni delle nostre pensioni oltre il 15-20%...



PENSIONI

...siamo riusciti ad alzare il tetto di esenzione del contributo di solidarietà da 80.000 a 100.000 euro, questo risultato ha consentito di salvaguardare ben 12.500 nostri colleghi...

commistione tra previdenza e assistenza, come abbiamo sempre richiesto e continuiamo a richiedere, c'è stata e permane la tendenza a imboccare la direzione inversa, quella di un sistema prevalentemente assistenziale, senza il riconoscimento, ai fini pensionistici, delle capacità, delle iniziative, dei meriti di ciascuno e, perfino, dei contributi versati. A questo risultato avrebbe potuto portare la proposta di modifica dell'articolo 38 della Costituzione. Anche su questi fronti abbiamo dovuto combattere. Abbiamo sconfitto, con la nostra resistenza, queste proposte, ma la Politica dominante di quegli anni passò al concetto di solidarietà. Una solidarietà contro qualcuno. E quel qualcuno eravamo noi. Sulla base di questa teoria, si volevano ricalcolare con il metodo contributivo tutte le pensioni attribuite con il metodo retributivo. Un ricalcolo improbabile, tecnicamente impossibile, e, per giunta, incostituzionale. Una teoria pregiudiziale e oltraggiosa costruita su informazioni false e dati manipolati. Diceva che le pensioni medio-alte erano pensioni "privilegiate" e chi le percepiva non aveva versato i contributi, ovvero ne aveva versati solo pochi. Non era vero. È stato dimostrato che altre erano le pensioni truccate, o che comunque, venivano erogate senza il sostegno dei contributi. Avrebbero dovuto chiederci scusa. Nessuno l'ha fatto. E, comunque, questa bufala ci ha ancora una volta danneggiato. Anche sul piano personale. Alcuni di noi, nei luoghi pubblici, sono stati additati come dei disonesti, abusivi di pensioni non guadagnate. Peggio è andata a chi nei talk televisivi è stato messo alla gogna per essersi prestato, ingenuamente, alla richiesta di qualche conduttore beffardo che, con la scusa di chiarire pubblicamente la situazione dei pensionati, utilizzava le trasmissioni come tribunale del popolo. Una gogna mediatica, vergognosa, esposta sotto forma di spettacolo. Metodo giacobino. Ancora stiamo pagando lo scotto di quella teoria infamante. Perché, dopo che fu dimostrata l'impraticabilità di quella operazione di ricalcolo, furono applicati provvedimenti riduttivi sotto altra forma (cosiddetto contributo di solidarietà),

per cinque anni sulle pensioni (poi ridotti a tre dalla Corte Costituzionale) e, contemporaneamente, ancora una volta, una perequazione penalizzante che si è aggiunta alle precedenti.

La paziente opera di trattativa condotta da Federmanager sui tavoli di Governo e della politica ha evitato il peggio.

Due esempi

Il primo: siamo riusciti ad alzare il tetto di esenzione del contributo di solidarietà da 80.000 a 100.000 euro, questo risultato ha consentito di salvaguardare ben 12.500 nostri colleghi e ha ridotto l'impatto per le retribuzioni contigue a 100.000 euro.

Il secondo: il Governo (legge di bilancio 2019) voleva azzerare la perequazione per le pensioni al di sopra di 90mila euro lordi annui, la pressione della nostra Federazione costrinse il Governo a recedere. La rivalutazione, sia pure limitata, fu applicata anche su queste. Ne è risultato quindi un raffreddamento delle pensioni più come fatto simbolico che per l'effettivo risparmio, infatti le maggiori riduzioni portavano un significativo danno solo alle tasche dei pensionati colpiti da quei provvedimenti, mentre modesti sono stati i risparmi per le casse pubbliche. Finiranno questi provvedimenti, se finiranno, al termine di quest'anno.

Infine, assistiti dalla consulenza legale messa a disposizione da Federmanager e CIDA, ci siamo difesi presentando ricorsi dinanzi ai Tribunali ordinari del lavoro e dinanzi alla Corte dei Conti. Lì, in prima istanza, abbiamo avuto ragione. Le nostre tesi sono state sempre accolte. Ma sono andate a sbattere contro gli scogli quando sono finite nel mare dello scontro fra i principi costituzionali da una parte e la pressione della Politica dominante dall'altra. Ancora una volta abbiamo avvertito il clima sociale avvelenato da una campagna di ostilità contro di noi, che si è manifestata concretamente nella durezza di sentenze sfavorevoli.

La Corte Costituzionale che si muove sempre su un crinale difficile, tra l'esigenza di rispetto dei principi fondamentali e



le aspettative della Politica, ha respinto i nostri ricorsi e ha elaborato tesi che devono far pensare sia noi che le generazioni di pensionati dopo di noi. A chi volesse fare un riepilogo di queste vicende giudiziarie propongo di andarsi a rileggere la sentenza Costituzionale n. 250 del 25/10/2017 e la sentenza n. 234 del 22/10/2020, dove è detto che i provvedimenti che riducono le nostre pensioni non sono irragionevoli perché le stesse sono dotate di sufficienti margini di resistenza rispetto agli effetti dell'inflazione. Una tesi che, in un nuovo contesto di politica governativa, potrebbe portare tutte le pensioni al livello della sopravvivenza, senza tenere conto né dei contributi versati, né del merito. Un solo limite è stato posto: che quei provvedimenti siano conformi ai principi di ragionevolezza, proporzionalità e adeguatezza. Parametri vaghi, aleatori, che espongono le nostre pensioni alla variabilità delle politiche di Governo. Le nostre pensioni sono potenzialmente esposte a prelievi continui, perché giudicate dotate di resistenza al fenomeno inflattivo. I giovani che ci succederanno come pensionati hanno di che pensare.

Prima di concludere vorrei precisare bene questo concetto: i provvedimenti contro di noi prima di essere del Governo e prima di entrare nella valutazione dei Giudici, sono provvedimenti voluti dalla Politica. E la Politica si muove non solo con la forza delle idee ma anche con la spinta dei numeri, realisticamente, siamo una "democrazia elettorale".

Il numero non è tutto ma è anche forza

Più siamo, più è rilevante il nostro peso quando ci opponiamo a prevaricazioni e abusi di chi gestisce il potere. Ce lo diciamo spesso: l'unione fa la forza. Ma poi dal detto dobbiamo passare ai fatti. Sulla questione pensioni e aspetti connessi, noi dobbiamo compiere un ulteriore sforzo organizzativo coinvolgendo unitariamente tutte le componenti della nostra Federazione, ma anche promuovendo contatti e intese con altre Organizzazioni. Le proposte e le idee ci consentiranno di confrontarci con le altre parti sociali; e la Politica, a sua volta, dovrà fare i conti anche con la forza dei numeri.

In questo campo c'è ancora molto lavoro da fare. Chiunque sia il Presidente dopo di me, **sosteniamolo**, con la forza delle idee, ma anche allargando il supporto degli iscritti a Federmanager e all'Organizzazione dei pensionati, tanto a livello nazionale quanto a livello territoriale.

**Io mi fermo qui, ma,
anche se con altre funzioni,
resto a battermi insieme a voi.**

Grazie per l'attenzione e per il sostegno che mi avete dato, buon lavoro e forza Federmanager/Pensionati.

...Più siamo, più è rilevante il nostro peso quando ci opponiamo a prevaricazioni e abusi di chi gestisce il potere. Ce lo diciamo spesso: l'unione fa la forza. Ma poi dal detto dobbiamo passare ai fatti...

Mino Schianchi

Collaborazione tra Praesidium e Associazioni Territoriali Federmanager: dove eravamo rimasti?



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

Nel 2014 fu siglato un accordo tra Federmanager e le Associazioni Territoriali (AA.TT) per le **attività di sviluppo di Praesidium e Assidai**, il cui scopo era intensificare la collaborazione tra le stesse Associazioni e Praesidium, a favore dello sviluppo associativo e della diffusione dei prodotti e servizi assicurativi.

L'accordo di collaborazione aveva l'obiettivo di sviluppare potenziali sinergie di Sistema in tema di sviluppo del welfare contrattuale e non.

PERCHÉ RIPARTIRE?

Concretamente si voleva e si vuole rilanciare la collaborazione di Sistema a livello territoriale con le **AA.TT.**, attraverso i Welfare Manager di Praesidium, per tutte le attività di supporto e di implementazione di soluzioni assicurative per le aziende, a livello collettivo, per i dirigenti nostri iscritti e loro famiglie e per le associazioni professionali.

In particolare la collaborazione che si vuole ripensare scaturisce, in primis, dai nuovi bisogni di tutele sanitarie integrative emerse dopo la pandemia Covid-19, come per esempio il Prodotto Unico Fasi-Assidai e le tutele ex articolo 12 del CCNL, come Vita ed Infortuni.

L'obiettivo di ripartenza 2022 è quello di imprimere un'accelerazione alla diffusione di soluzioni di tutele assicurative per il **welfare** e di **sviluppo associativo** assolutamente necessario per contare di più sui tavoli istituzionali. Tutte le occasioni d'incontro con gli Iscritti e tutte le iniziative di informazione e promozione dei vantaggi delle tutele di origine contrattuale negoziate da Federmanager e Confindustria o altre Associazioni datoriali, saranno considerate opportunità di sviluppo associativo e di crescita dimensionale delle AA.TT. e della categoria della dirigenza industriale.

Le sedi territoriali devono essere più che in passato, **punti di appoggio proattivi** per i Welfare Manager di Praesidium per veicolare ed implementare servizi e proposte d'interesse per la categoria e promuovere presso le aziende la conoscenza del nostro ecosistema Federmanager.





Proteggerò il benessere,
sostengo la tua famiglia,
progetto il futuro.

**Sono il tuo welfare
specialist.**

Chiamami Bil.



Il welfare per i manager si misura con un nuovo indice. Scopri il Benessere Interno Lordo.

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

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

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

Scopri di più su praesidiumspa.it, o presso la nostra sede in via Ravenna 14 - 00161 Roma, Tel +39 06 44070640.

Bil ti aspetta su praesidiumspa.it



Sanità 2.0



Michele Carugi

Componente del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*, socio ALDAI-Federmanager e membro della Commissione Previdenza e Assistenza sanitaria

La pandemia, con tutti i suoi annessi e connessi riguardo necessarie restrizioni al movimento, difficoltà di accesso alle strutture sanitarie saturate di malati di Covid-19 e aumentata necessità di assistenza domiciliare da parte dei medici di base, ha evidenziato carenze del sistema sanitario in parte già note, ma ha anche stimolato una riflessione sulle possibilità offerte dalla tecnologia che sinora non erano state sufficientemente esplorate.

La presa d'atto in maniera pressante dei limiti del sistema sanitario ha indotto il Governo a pianificare interventi straordinari: infatti il PNRR prevede un investimento di 7 miliardi di euro per il potenziamento della medicina territoriale,

dotandola tra l'altro di strumenti di telemedicina a supporto dell'assistenza di base, e un investimento di 8,6 miliardi di euro per la medicina ospedaliera che prevede, oltre al rinnovamento del parco apparecchiature e all'incremento significativo dei posti letto in terapia intensiva e subintensiva, anche lo sviluppo digitale.

La sanità pubblica si muoverà, auspicabilmente, in tempi non troppo burocratici, ma, come quasi sempre accade, l'impresa privata precorre l'apparato pubblico e sta iniziando a offrire quei servizi che la digitalizzazione e la comunicazione hanno reso possibili e che il "mercato" (gli utenti della sanità in questo caso) inizia a domandare con sempre maggiore insistenza a valle delle

difficoltà causate dalla pandemia e a fronte dell'invecchiamento della popolazione.

La richiesta di diagnosi da remoto, teleconsulti, consegna a domicilio delle medicine, disponibilità h24 di medici, assistenza domiciliare di primo intervento, tutoring, è cresciuta con le limitazioni imposte agli spostamenti e con le difficoltà di accesso alle strutture ospedaliere; alcuni operatori della sanità privata si sono perciò mossi tempestivamente per fornire risposta alle nuove esigenze.

Della "Sanità digitale nell'epoca post Covid" si è discusso nel convegno organizzato il 5 ottobre scorso a Milano dalla Adam Smith Society, in collaborazione con Net Insurance, relatori il presidente dell'ANIA, Da-



7 mld €

Investimenti PNRR per il potenziamento della medicina territoriale

rio Focarelli, l'amministratore delegato di Blue Assistance, Marco Mazzucco e il CEO di My Assistance, Amiel Schek.

La presenza di società assicurative in una tavola rotonda ad argomento "sanità" non deve né stupire né scandalizzare; da molti decenni il sistema sanitario ha iniziato a trasformarsi da interamente pubblico a misto pubblico/privato; talune lacune di risposta da parte della sanità pubblica, soprattutto in termini di tempi di fornitura delle prestazioni, sono state colmate dall'offerta di cliniche private e dallo stesso sistema pubblico che offre – a pagamento – prestazioni più rapide. In primo luogo, e al netto di qualsiasi considerazione sociale, ciò ha reso non solo necessario, ma addirittura indispensabile, l'ingresso di operatori assicurativi a copertura dei rischi. Nel caso dei Dirigenti, la copertura dei rischi è avvenuta attraverso la creazione, nel 1977, di un fondo di categoria (FASI); in molti altri casi è stata assunta da assicurazioni private e con fine di lucro; niente di strano, quindi, che le stesse società assicurative si siano affacciate alla medicina digitale non appena essa è divenuta un'esigenza percepibile. Tale necessità, che si intuisce in modo crescente anche tra i soci di Federmanager, è stata analizzata in

maggiore dettaglio con un'indagine condotta da Blue Assistance su un campione di 500 italiani, le cui risultanze sono state presentate al convegno.

Il maggiore interesse degli intervistati si è concentrato su disponibilità di prestazioni sanitarie sulle 24 ore, servizi di tutoring e orientamento, videoconsulti, prestazioni domiciliari, accesso a specialisti fuori regione, prima diagnosi e consulenze sui farmaci.

A queste aspettative hanno iniziato a rispondere in modo crescente le società di servizi e anche direttamente alcune società assicurative, che hanno iniziato a differenziare i loro prodotti, offrendosi come fornitori di servizi e non solo come gestori del rischio.

Le offerte sul mercato, che sono ab-

bastanza omogenee tra i vari operatori, sia presenti al convegno che altri, spaziano dal primo intervento telefonico di medico generico a videoconsulti di specialisti, interventi a domicilio, spedizione di farmaci, monitoraggio remoto di parametri clinici, refertazione online, tutoring, prenotazione di esami, tenuta del fascicolo sanitario personale, emissione di "passaporto sanitario". Spesso queste prestazioni sono offerte sotto forma di "pacchetti" all'interno di polizze assicurative.

La sanità privata sta entrando nell'era digitale con quella velocità che, per motivi di dimensione e di burocrazia, è preclusa alla sanità pubblica; l'intervento privato nella telemedicina è imprescindibile, dato che la "Missione 6: Salute" del PNRR dedica a questa disciplina 1 miliardo di euro in tutto l'arco temporale di esecuzione; occorre che ciò attivi un effetto leva alimentato dalla sanità privata, portando il totale investito in telemedicina nel Paese ad almeno 4 miliardi di euro entro il 2026.

A questa rivoluzione in corso, anche i fondi sanitari di categoria quali i nostri FASI e ASSIDAI saranno chiamati a partecipare; affinché l'offerta di assistenza sanitaria sia e resti uno strumento di marketing associativo è necessario che le prestazioni siano costantemente allineate a quanto disponibile sul mercato. ■



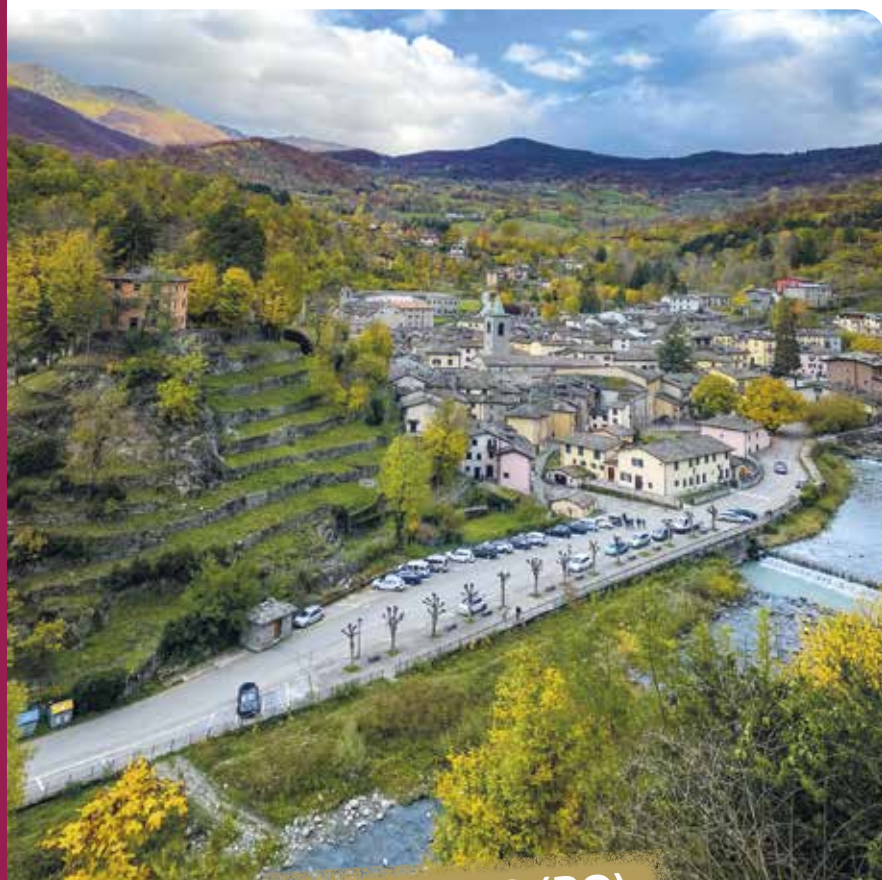
Per rivedere il video del convegno su YouTube:
Oltre la Telemedicina: la Sanità Digitale nell'era post Covid 5/10/2021



Per consultare le presentazioni ANIA, Bue Assistance e My Assistance:
<https://www.adamsmith.it/presentazioni/convegni-presentazioni/>

Alla ricerca dell'

Lontano dalla massa, riscoprire l'intimità delle tradizioni natalizie nei borghi Bandiera Arancione del Tci



FIUMALBO (BO)



Si avvicina il Natale e cresce la voglia di partire. Non per svernare al caldo, che per ora è una tentazione destinata a rimanere tale, ma per uscire un po' di casa alla ricerca di quell'atmosfera festosa ma raccolta che fa tanto Natale. Il punto in questo momento storico è riuscire a trovare una sintesi equilibrata tra la voglia di rimettersi a viaggiare e farlo in modo sicuro, in luoghi affollati ma non troppo. Per cui meglio evitare sia le grandi città sia i luoghi canonici dei mercati di Natale, pieni fino all'inverosimile. E piuttosto scoprire alcuni dei tanti borghi della provincia italiana che al Natale e alle sue tradizioni dedicano eventi e mercatini. Quelli che vi suggeriamo, tutti intorno alla Lombardia perché il semplice uscire dai confini della Regione per ora sembra esotico, sono quattro borghi Bandiera Arancione, il riconoscimento di qualità turistico e ambientale conferito dal Touring Club Italiano ai piccoli comuni dell'entroterra italiano che si distinguono per l'offerta di eccellenza e la qualità dell'accoglienza.

Per esempio a **FIUMALBO**, paese dell'Appennino toso-emiliano di 1.300 persone, famoso perché a soli quattro chilometri dalle vette dell'Abetone – dove si allenava quel mito nazionale di Alberto Tomba –

Il Touring Club Italiano si prende cura dell'Italia come bene comune

Il Touring Club Italiano è un'associazione privata senza scopo di lucro che chiede ai suoi soci – destinatari e attori della missione – di essere protagonisti di un grande compito: prendersi cura dell'Italia come bene comune perché sia più conosciuta, attrattiva, competitiva e accogliente. Per questo il Touring Club Italiano contribuisce a produrre conoscenza, tutelare e valorizzare il paesaggio, il patrimonio artistico e culturale e le eccellenze economico-produttive dei territori, attraverso il volontariato diffuso e una pratica turistica etica, responsabile e sostenibile.

atmosfera del Natale

e dal monte Cimone, il rilievo più alto dell'Emilia Romagna. Un paese verticale, con un centro storico che rimanda alle atmosfere del Medioevo, con le strade in selciato, i tetti d'ardesia, le case in sasso; un luogo dove si parla un particolare dialetto misto emiliano-toscano, e che per Natale si trasforma in una Betlemme d'Appennino. Qui da oltre 25 anni la sera del 24 dicembre (quest'anno replica l'8 gennaio) si tiene il *Presepe vivente* che si snoda in tutte le vie del paese, con la canonica rappresentazione della Natività, ma anche una messa in scena animata degli antichi mestieri del borgo e delle sue tradizioni contadine.

➔ fiumalbocittadarte.it

La stessa atmosfera antica e raccolta si respira a **CANDELO**, borgo in provincia di Biella che dal 2007 è Bandiera Arancione. Si tratta di un luogo raro, cresciuto intorno al Ricetto, ovvero una struttura fortificata tardo-medievale realizzata dalla comunità contadina con funzione di deposito agricolo e rifugio per la popolazione in caso di pericolo. Una fortificazione come se ne incontravano tante nella pianura

piemontese, ma che è l'unica che si è conservata senza quasi subire rimaneggiamenti per oltre sei secoli. Qui le strade, che sono battezzate *rue* alla francese, sono pavimentate a ciotoloni; le case piccole e ravvicinate, per far economia di spazio e favorire la difesa. Un borgo dall'atmosfera medievale che ogni anno si trasforma nel periodo natalizio, con luminarie ed eventi che amplificano la suggestione in questo scenario di un passato che qui non sembra del tutto passato.

➔ ricettodicandelo.it



CANDELO (BI)





Tino Mantarro
Redattore Touring

LEVICO TERME (TN)



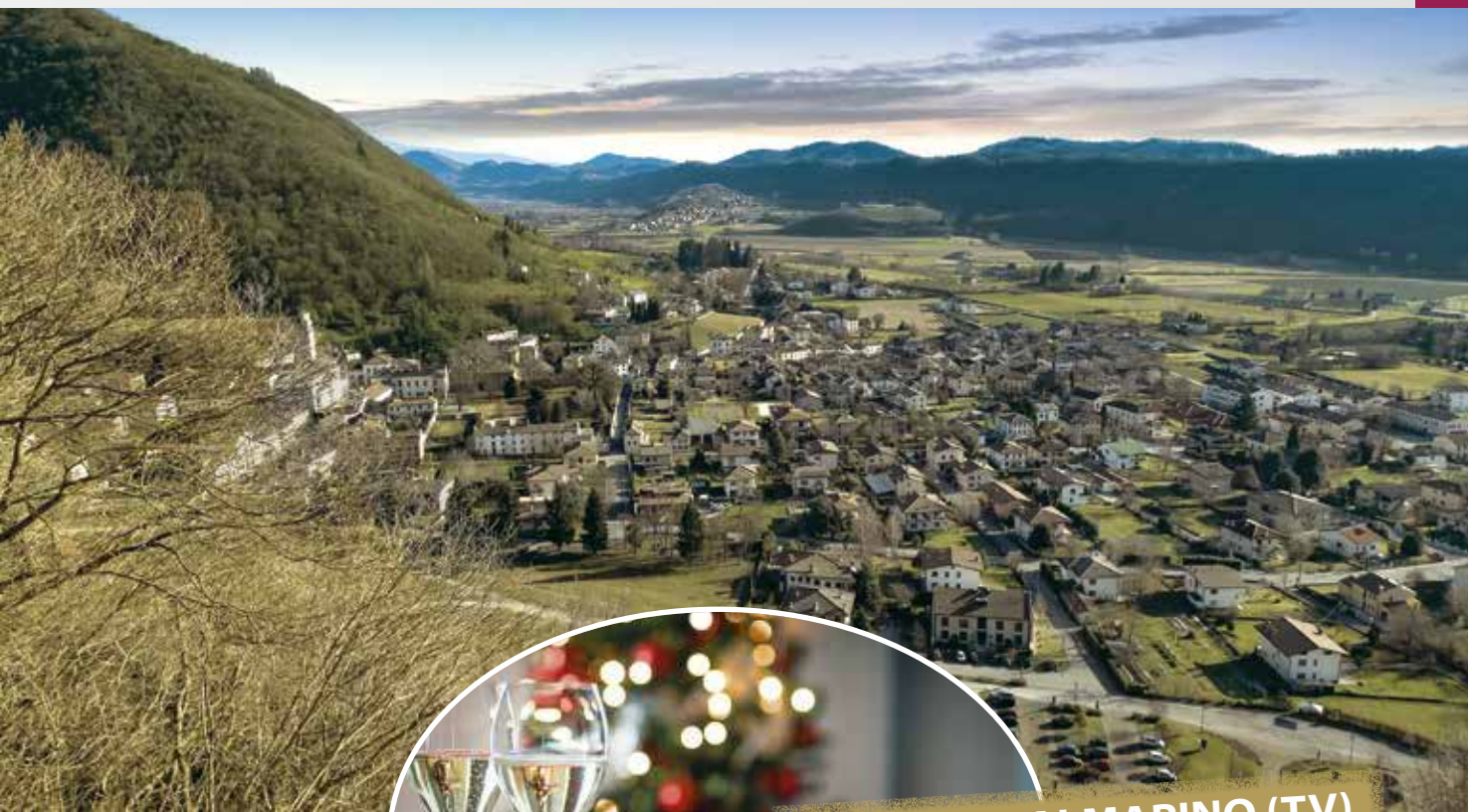
Diversa invece l'atmosfera montana di **LEVICO TERME**, borgo Bandiera Arancione della provincia di Trento. Qui sembra di essere ancora negli anni della Belle Epoque di primo Novecento, quando queste terre erano in mano alla monarchia degli Asburgo e grazie all'abbondanza di acque termali il paese era diventato una delle mete preferite delle teste coronate di tutta Europa. A Levico venivano per sfruttare i benefici delle acque

arsenicali e ferruginose, dalle particolari qualità terapeutiche e rigenerative, ma anche per passeggiare nel fastoso e immenso Parco Asburgico delle Terme. Oggi a Levico si viene per le terme, certo, ma nel periodo dell'Avvento si viene anche per il mercatino di Natale che non per nulla si chiama proprio "Asburgico", segno evidente dell'origine di questa tradizione. Mercatino che nella nobile Levico si prolunga fino alla

Befana, e nei fatti è un percorso alla scoperta del paese e delle sue botteghe artigiane, oltre che della sua gastronomia di influenza mitteleuropea. Il mercatino si svolge all'interno del Parco secolare, con le casette in legno che colorano i viali alberati. Tra gli eventi EncontrArte, appuntamento con l'arte della scultura tradizionale; la sfilata della Corte Asburgica e iniziative per i più piccoli.

➔ www.visitlevicoterme.it





CISON DI VALMARINO (TV)

Ultimo borgo Bandiera Arancione dove passare qualche giorno prenatalizio è **CISON DI VALMARINO**, in provincia di Treviso, giusto ai piedi delle Prealpi. Dominato dalle mura di Castelbrando – prima borgo medievale, poi castello, poi centro spirituale salesiano e infine albergo di lusso con ristoranti, centro benessere e diverse aree museali – il borgo è circondato dalle colline del Prosecco. Colline che diventano un anfiteatro intorno alla frazione di Rolle che domina il paesaggio con il suo campanile che sembra una freccia puntata verso il cielo e si raggiunge percorrendo la Strada dei 100 giorni, costruita dall'esercito austro-ungarico nel 1918 e vero gioiello architettonico con i 5 arditi tornanti in galleria che risale fino al passo di San Boldo. Cison poi è un borgo che ha un rapporto particolare con l'artigianato italiano di qualità: da oltre 40 anni in estate ospita Artigianato vivo, mostra mercato che richiama acquirenti da ogni dove.

➔ www.artigianatovivo.it



“SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

In questa edizione vorrei evidenziare alcuni dati importanti che riguardano Banca Generali. In questi mesi la stampa ha pubblicato molti articoli che ci riguardano e che mi danno molta soddisfazione, testi che confermano ed evidenziano il buon lavoro svolto dalla Banca e negli anni, quotidianamente, da noi Private Banker. Vorrei rendere partecipe di questi buoni risultati anche i Soci che leggono il nostro spazio e i nostri clienti che hanno così una nuova conferma della bontà della loro scelta.

Banca Generali, la crescita non si ferma

Banca Generali Private raggiunge con 6 mesi d'anticipo i target del piano industriale 2019-21. E si prepara al 2022 con tante novità...

I dati che emergono dall'analisi di Mediobanca Securities (vedi articolo a fianco) non è l'unico motivo di soddisfazione per Banca Generali. La Banca ha infatti recentemente presentato i conti relativi ai primi 9 mesi del 2021. Conti che segnano nuovi record di crescita e di ritorno alla clientela. La pandemia, infatti, non ha pesato in alcun modo sulle performance della rete di Private Bankers del Leone alato, ma anzi ha rilanciato la bontà di un modello di business sostenibile che tanto piace alle famiglie in cerca di consulenza patrimoniale.

Entrando nel dettaglio dei numeri presentati da Banca Generali, quello che salta più all'occhio è l'utile netto. In soli 9 mesi, infatti, questo ha segnato una crescita del 38% rispetto al 2020 raggiungendo la soglia di € 270,9 milioni. Un dato che assume maggior valore se si prende in considerazione la sola componente ricorrente, pari a € 132 milioni e in crescita del +18,%, che evidenzia la solidità del modello di servizio incentrato sulla rete di 2.192 Private Banker presenti sul territorio. Ed è proprio il lavoro di questi ultimi che ha spinto le masse in gestione a nuove vette. Gli oltre 7 miliardi di raccolta nell'anno hanno infatti portato gli asset a 82,1 miliardi di euro, consolidando il terzo posto di Banca Generali nell'industria italiana del private banking (dati Magstat) dove è dietro solo alle emanazioni delle prime due banche commerciali del Paese.

Questi numeri non possono che rappresentare un motivo di soddisfazione per la Banca. L'Amministratore Delegato Gian Maria Mossa ha infatti dichiarato che Banca Generali “*continua a crescere in misura superiore al mercato di riferimento e ci avviamo verso il miglior esercizio della nostra storia garantendo solidità e ritorni ai vertici del settore per tutti gli stakeholders. Risultati eccellenti che confermano la qualità ed unicità del nostro modello di business incentrato sulla qualità dei nostri professionisti, sempre più un punto di riferimento non solo per la clientela private ma per tutte quelle famiglie bisognose di consulenza per la protezione patrimoniale. Alla base del modello vi è la costante innovazione di piattaforme, servizi e soluzioni di investimento, la tensione al digitale, come enabler della qualità nella relazione con i nostri clienti e la sostenibilità come elemento fondante della nostra proposizione. Professionalità, vicinanza e personalizzazione fanno parte della nostra cultura e della nostra*

visione e la fiducia che ci arriva dalla clientela anche in termini di raccolta ne sono la conferma. Vediamo con ottimismo l'ultima parte dell'anno e questo ci dà grande entusiasmo in vista delle sfide e le ambizioni legate al nuovo piano triennale che stiamo preparando per l'inizio del prossimo anno”. Soddisfazione è anche quella degli azionisti che, dopo il blocco dei dividendi delle Banche imposto dalla Bce per la pandemia, si vedranno remunerare il proprio investimento. Banca Generali ha infatti già accantonato oltre mezzo miliardo di euro di dividendi che sarà pagato ai propri azionisti con cedole che non hanno eguali nel panorama delle società italiane quotate. Il 22 novembre 2021, la Banca ha staccato la prima cedola da € 2,70 per azione cui seguirà un'ulteriore cedola da € 0,60 euro per azione il prossimo febbraio che completerà i dividendi relativi agli esercizi 2019 e 2020. Ma non finisce qui. Banca Generali ha infatti già accantonato le somme che saranno pagate sempre nel 2022 relativamente all'esercizio di questo 2021 che sta per chiudersi. Tutti elementi che stanno facendo alzare l'interesse degli investitori e trainando anche il titolo in Borsa. Proprio a inizio novembre, infatti, le azioni di Banca Generali hanno superato la soglia dei 43 euro ciascuna, portando la capitalizzazione oltre la soglia dei 5 miliardi. Una crescita senza eguali nel panorama finanziario italiano e non solo, come dimostra il riconoscimento arrivato dal Financial Times che ha nominato Banca Generali come Best Private Bank in Italy e Best Digital Wealth Manager europeo.



Secondo i giornalisti delle testate del Gruppo Financial Times, Banca Generali è la “Best Private Bank in Italy” nel 2021.

Per la quarta volta negli ultimi cinque anni, il riconoscimento più importante dell'industria certifica la qualità e unicità del nostro percorso di sviluppo nei servizi di consulenza patrimoniale alle famiglie. Un percorso che ha subito una forte accelerata negli ultimi anni grazie ad una piattaforma proprietaria di consulenza evoluta - BG Personal Advisory - che non ha eguali sul mercato italiano e che rappresenta oggi un vero e proprio benchmark anche a livello internazionale.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622



Quanto costa investire?

Uno studio di Mediobanca Securities analizza costi e rendimenti ai clienti delle reti di consulenza. Nel 2020, la performance migliore è quella di Banca Generali con un rendimento lordo medio del 13,86% e un peso dei costi del solo 23%

Economia globale in forte ripresa, listini azionari in continua crescita e molti titoli al loro massimo storico. Investire sui mercati in questa fase storica può sembrare una passeggiata ma, in realtà, così non è. Occorre infatti prestare attenzione a diversi fattori, primo tra tutti uno spauracchio che agita le Borse: il possibile ritorno duraturo dell'inflazione. E mentre gli esperti aspettano con ansia le mosse delle Banche centrali – in particolare quella americana e quella europea – i clienti guardano con grande attenzione alla scelta degli operatori in grado di offrire il miglior bilanciamento tra performance e costi per i propri investimenti.

A offrire una bussola per i risparmiatori ci ha pensato Mediobanca Securities. Il team di analisti della banca di Piazzetta Cuccia ha infatti analizzato i maggiori asset gatherer italiani, guardando alla loro capacità di generare rendimento e, soprattutto, il peso che i costi ricoprono sul ritorno ai clienti. Il report di Mediobanca Securities è, in realtà, una rielaborazione di un'analisi già effettuata nel 2017. In questo caso, però, il team di esperti ha allargato il perimetro di inchiesta, confrontando i rendimenti dei 40 fondi principali in termini di patrimonio di ciascuna delle cinque società di risparmio quotate a Piazza Affari. Inoltre, sono stati presi in considerazione anche i primi 20 fondi per ogni categoria di investimento, per un totale di 330 comparti analizzati. A finire sotto i riflettori sono state cinque società: Anima, Azimut, Banca Generali, Banca Mediolanum e Fineco.

Tra queste, è Banca Generali quella che nel 2020 ha dato ai propri clienti il maggior livello di performance dei fondi collocati. La banca ha infatti restituito ai propri clienti un ritorno lordo medio del 13,86 per cento. Dato che scende al 10,71 per cento se si considerano i costi, ma che risulta comunque quasi doppio rispetto ai competitors più prossimi. Al secondo posto, decisamente staccata, Banca Mediolanum: rendimento lordo medio del 7,97% ai propri clienti (5,28% netto). Terzo gradino del podio per Azimut (5,76% lordo e 2,39% netto). Restano ben più indietro Fineco (3,59% lordo e 1,36% netto) e Anima (3,31% lordo e 1,66% netto).

Oltre che al calcolo delle performance, l'analisi di Mediobanca Securities guarda anche ai costi sostenuti dai clienti per questo tipo di portafogli, una delle grandi questioni che hanno accompagnato l'industria negli ultimi anni, specie con l'ingresso in vigore di Mifid2. Secondo lo studio di Mediobanca, Banca Generali è una tra le due Banche che si sono adoperate per limare i costi.

Molto interessante il rapporto degli impatti che questi costi hanno sulle performance: i clienti Fineco si vedono erodere ben il 62% delle performance lorde dai costi applicati, quelli di Azimut il 58% e quelli di Anima il 50%, mentre decisamente più ridotto è l'impatto per i clienti di Banca Mediolanum (34%) e Banca Generali (23%).

Anche se quest'ultima ha costi superiori, offre ritorni e dunque anche margini maggiori ai suoi investitori (vedi tabella qui sotto).

Top 40 funds (weighted by AuM)

	Banca Generali	Banca Mediolanum	Fineco Bank	Azimut	Anima
Ongoing charges	2.28%	2.34%	2.23%	2.72%	1.54%
Performance feed	0.87%	0.35%	0.00%	0.64%	0.12%
Total costs	3.15%	2.69%	2.23%	3.37%	1.65%
2020 gross performance	13.86%	7.97%	3.59%	5.76%	3.31%
2020 net performance	10.71%	5.28%	1.36%	2.39%	1.66%
Total costs as % of gross perf.	23%	34%	62%	58%	50%
Perf. fees as % of gross perf.	6%	4%	0%	11%	4%
% funds earning perf. fees despite neg. perf.	15%	0%	0%	25%	0%

Source: Morningstar, KIIDS, Mediobanca Securities

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per conoscere le condizioni e i rischi dei servizi e prodotti offerti da Banca Generali è necessario leggere attentamente la relativa documentazione contrattuale e precontrattuale, disponibile presso le filiali e gli uffici dei Consulenti Finanziari della Banca. Gli investimenti comportano dei rischi. Il valore degli investimenti e il reddito da essi generato possono per intero l'importo inizialmente investito. Le performance passate non sono indicative dei risultati futuri.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622





L'accreditamento di Federmanager

Giuseppe Colombi

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

L'Assemblea pubblica, che a Roma ha preceduto il Congresso di Federmanager, è stata un grande successo nel rapporto col mondo istituzionale. Servirà alla dirigenza?

L'Assemblea pubblica

Se occorre un evento esemplare per sancire l'accreditamento di Federmanager non solo nel confronto con i naturali interlocutori degli altri "corpi intermedi", Confindustria e Confapi, ma con il complesso mondo istituzionale della Capitale, ebbero l'Assemblea pubblica "2021: Anno Uno" – svoltasi lo scorso 12 novembre all'Auditorium di Via della Conciliazione a Roma – ha avuto questa caratterizzazione.

L'incontro ha visto la partecipazione di oltre seicento persone, in tempi di pandemia una folla mai vista, e soprattutto ha dato spazio al più alto livello istituzionale, con i contributi, tra gli altri, di Ministri (Di Maio, Bonetti, Guerini), di leader politici (Salvini) e di altri personaggi oggi centrali come il Generale Figliuolo.

Ma, su tutti, il successo mediatico più evidente lo ha ottenuto il leader di Confindustria Bonomi, con un

intervento stavolta forse meno ruvido che in altre occasioni, ma molto diretto nella critica al Governo e nell'indicazione di snodi essenziali su cui intervenire tempestivamente, quali un più efficace sostegno all'occupazione dei giovani e un più convinto sostegno all'università. Particolarmente evidente è stato, nel discorso di Bonomi, l'affondo sugli sprechi connessi al rifinanziamento del reddito di cittadinanza, "diventato un disincentivo alla ricerca del lavoro", mentre si dovrebbero dirottare più risorse sull'università. Ugualmente, egli si è soffermato sullo scarso risultato dei centri per l'impiego, che verrebbero ora rifinanziati per oltre 4 miliardi di euro, "rendendo oltremodo costoso questo fallimento".

Altro tema toccato dal Presidente confindustriale è stato quello dei rischi di "disintermediazione di intere filiere industriali" connessi con le accelerazioni sui tagli dell'anidride

carbonica. Si tratta di una tematica nella quale la forza delle cifre rende particolarmente pericolose certe accelerazioni ideologiche collegate con i grandi consessi internazionali appena conclusi.

Il successo mediatico è stato tale, nella stampa del giorno dopo, da lasciare sullo sfondo l'evento (il Congresso federale e gli ospitanti, Federmanager e il suo Presidente), per dare tutto lo spazio e la visibilità al discorso di Bonomi: dal nostro punto di vista non possiamo che rallegrarcene con il leader dell'organizzazione datoriale, peraltro auspicando che il Presidente di Confindustria voglia riconoscere l'associazione dirigenziale come un interlocutore da rispettare e valorizzare in tutte le occasioni di confronto, anche quelle in cui si discute dai due lati del tavolo.

Al nostro Presidente Cuzzilla (e alla sua addetta stampa, talmente brava da essere a breve cooptata per



Uno degli interventi del Presidente Federmanager Stefano Cuzzilla.

prestigiosi incarichi in ambiti istituzionali) dobbiamo riconoscere che, se tra gli obiettivi della sua rinnovata leadership c'era quello della centralità mediatica, essa è stata davvero conseguita.

Si tratta ora di capire se noi, tutti noi, sapremo darle continuità e sostanza, rilanciando il ruolo e la credibilità della dirigenza nazionale rispetto alle esigenze di un Paese che, forse senza nemmeno rendersene troppo conto, ne ha estremo bisogno, per non dire assoluta necessità.

Lasciando spazio alle immagini fotografiche, possiamo tuttavia spendere qualche parola anche sul Congresso vero e proprio del pomeriggio, sul programma presidenziale e sul relativo dibattito, e sulle elezioni di alcuni organi essenziali della Federazione.

Il Congresso di Federmanager

Siamo oggi di fronte ad un "unicum", in quanto mai in passato si era affidato un terzo mandato al Presidente. È auspicabile, in nome

della managerialità, che questa rimanga un'eccezione assoluta nei trienni futuri, dato che un organismo vitale deve saper organizzare la continuità nelle funzioni centrali di "governance" (inglesismo comodo, quanto difficilmente traducibile).

L'intervento del Presidente Cuzzilla sul nuovo programma triennale è stato come al solito molto convinto e di grande respiro: la principale esigenza, ha spiegato, è collegata alla crescita del numero degli iscritti, principale elemento necessario a dare sostanza a quell'accreditamento cui prima si accennava.

Il Presidente ha fatto espresso riferimento alla necessità di idee nuove da praticare attraverso una più ampia squadra di direzione, che organizzati da subito la continuità federale, prepari il prossimo contratto quale elemento centrale della vita di Federmanager, operi in modo efficace "contro le liturgie".

Il dibattito che è seguito alle considerazioni di Stefano è stato aperto dal Presidente di Milano, Manuela Biti, con una dichiarazione puntua-

le, che pubblichiamo in uno specifico riquadro, perché chi legge ne possa recepire direttamente l'impatto.

La sensazione è che al Presidente di ALDAI non abbiano peraltro fatto seguito molti altri interventi di contenuto sostanziale. C'è stato chi si è preoccupato essenzialmente di quadri ed altri professionali, chi ha richiamato la rilevanza dei giovani, chi ha rivendicato la centralità del problema "scuola", e chi ha sottolineato l'esigenza di definire profili e obiettivi nella scelta delle posizioni federali, alla luce anche della necessaria revisione statutaria.

E non potevano mancare gli ormai consueti e rituali riferimenti al merito: nulla di nuovo sotto il sole.

Forse al "sogno" del Presidente federale, che si è soffermato sul contributo che attende "dalla squadra", in Congresso doveva fare seguito un dibattito più ampio. Si tratta di una questione solo rimandata, in quanto Cuzzilla ha affermato di prevedere a breve uno specifico momento di approfondimento.

Il suo programma è stato approva-



L'intervento del Presidente Confindustria Carlo Bonomi.

to praticamente all'unanimità. Largo consenso ha poi trovato anche la nomina del Vice Presidente federale nella persona del fiorentino Valter Quercioli, attuale capo della delegazione negoziale federale. Valter ha confermato l'intenzione di dedicarsi con passione al nuovo

ruolo "continuando a girare l'Italia", a migliorare l'ascolto e a valorizzare il suo ruolo negoziale, dato che *"se non ci si siede ai tavoli significa che si è parte del menù"*.

Anche nel suo caso la nomina è passata con una sostanziale unanimità degli oltre centoventi aventi diritto

al voto (solo sette schede bianche e nessun contrario).

La prosecuzione dei lavori prevedeva l'elezione del Tesoriere federale, l'unica posizione di Presidenza in cui ALDAI avesse prospettato, in modo unanime (la designazione aveva raccolto 35 suffragi su 38



Parla il Gen. Francesco Paolo Figliuolo, Commissario straordinario per l'emergenza Covid-19.

votanti), una propria candidatura. Purtroppo alle buone ragioni del nostro sindacato, il principale della Federazione, non ha fatto seguito il consenso di voti che le caratteristiche umane e professionali di Antonio Zenatelli, intervenuto in modo essenziale ed efficacissimo, avrebbero meritato.

Resta aperto il problema che, al di là delle intenzioni verbali, si direbbe che la vitalità milanese non trovi riscontro nel resto del contesto nazionale, apparentemente ancora abbastanza lontano dall'uscita da logiche liturgiche e "di successione" automatica nelle posizioni chiave.

Non è inutile sottolineare che questo elemento critico, con quello della proporzionalità della rappresentanza agli iscritti, dovrà porsi al centro dell'attività della nuova coppia presidenziale.

Se infatti dovesse prevalere, come desumibile dai lavori congressuali, la continuità con le consolidate pratiche spartitorie del passato, il futuro federale si presenterebbe come assai problematico.

Si è poi passati alla nomina del collegio dei Probiviri federali, nel quale entra con pieno titolo la collega Angela Melissari di ALDAI, intervenuta in modo caloroso e determinato, e che potrà configurarsi come elemento di provata competenza e professionalità, in un contesto nazionale che di queste caratteristiche necessita particolarmente.

Anche nell'ambito dei Revisori dei Conti hanno trovato largo spazio le donne, con due posizioni su tre, elemento da sottolineare assieme alla giovane età che le caratterizza. Così, perfettamente in orario per catturare i treni del ritorno, la giornata congressuale si è conclusa: tutti avremo tempo e modo di trarre conclusioni e ammaestramenti dal suo svolgimento.

Per Stefano e Valter il triennio è già cominciato e già urgono le prime significative risposte da parte loro. ■

DICHIARAZIONE DI VOTO DEL PRESIDENTE DI ALDAI, MANUELA BITI CONGRESSO NAZIONALE 12 novembre 2021



Abbiamo apprezzato il programma del Presidente Cuzzilla che vede finalmente la volontà di un cambio di passo della Federazione, è un Programma di trasformazione che mette al centro il dirigente e lo pone come elemento centrale con pari dignità su tutto il territorio. Per attuare una trasformazione è necessario cambiare approcci e prospettive, e il Presidente federale non ha mancato di evidenziare i punti da rafforzare: uno fra tutti, la necessità di valorizzare le competenze all'interno della galassia Federmanager.

Sarà possibile attuare il cambiamento inserendo le persone giuste al posto giusto, con profili coerenti e con compiti e obiettivi che ci prefiggiamo e che potranno garantire una posizione forte nei confronti di Confindustria e nelle interlocuzioni politiche.

Se il Presidente federale ha stabilito nel suo programma gli obiettivi, il Vice Presidente ha un'enorme responsabilità: a lui spetta il compito di rendere concreta la realizzazione degli obiettivi programmatici, a partire dalla riforma dello Statuto Nazionale e ai rapporti tra Federmanager e le Associazioni Territoriali. A nostra opinione la Federazione necessita di figure che per storia personale e contenuti "sindacali" siano nella condizione di impegnarsi nel gravoso lavoro di rinnovamento che la situazione impone. Al candidato Vice Presidente, ALDAI trasmette l'auspicio che la sua figura possa sollevarsi dal ruolo di mero riferimento di provvisorie aggregazioni, contribuendo alla riqualifica dell'intera organizzazione nazionale.

Ci aspettiamo che egli, impegnandosi ulteriormente nel necessario ascolto di tutti e nella valorizzazione delle competenze, professionalità e impegno dei colleghi più attivi, e nel rispetto della proporzionalità della rappresentanza, sappia contribuire alla costruzione di un ruolo autorevole per Federmanager, orientato agli obiettivi che ci aspettano, in particolare un futuro rinnovo contrattuale finalmente adeguato e una riqualifica del complesso degli enti federali. In questo senso sono oggi presenti i Candidati di ALDAI.

Confidiamo che il Presidente, il Vice Presidente e la governance Federmanager, riconoscendone l'unicità e l'insostituibile valore, possano offrire ad ALDAI la fiducia e l'opportunità di contribuire a realizzare i nuovi obiettivi e sappiano coinvolgere adeguatamente ALDAI e tutte le Associazioni Territoriali, valorizzandone il ruolo, nelle sedi opportune. ■



G20, COP26 e clima

Pasquale A. Ceruzzi

Componente del Comitato di redazione *Dirigenti Industria* - pacer263@gmail.com

Le conclusioni del G20 e del COP26 hanno determinato valutazioni tra loro molto contrastanti, soprattutto in riferimento alle linee guida indicate per proteggere il nostro pianeta dall'inquinamento e dalle alterazioni climatiche.

Eppure, se si abbandonano un approccio squisitamente ideologico e interessi di parte, si registrano progressi non disprezzabili che il nostro comportamento quotidiano potrebbe contribuire a rinforzare

Mentre le luci della ribalta si spengono sul G20 di Roma e sulla COP26 di Glasgow, rimangono invece accese e ben presenti le critiche sui risultati raggiunti e sulle iniziative per proteggere l'ambiente e utilizzare energie non inquinanti. Si fronteggiano, in questo duello ormai decennale che si rinnova e alimenta in ogni occasione,

due fazioni agli antipodi. Da un lato gli eco-ambientalisti insoddisfatti che si riconoscono nelle posizioni delle attiviste Greta Thunberg e Vanessa Nakate, che vogliono una transizione più spedita verso un mondo meno inquinato, e dall'altro i fautori di un cambiamento più diluito nel tempo o addirittura non necessario.

E dire che il G20 di Roma qualche

risultato interessante lo aveva prodotto, ad esempio:

- il ritorno graduale al "multilateralismo" nei rapporti tra le nazioni (grazie alla nuova posizione dell'amministrazione americana) che determinerà a cascata una riattivazione del Commercio Mondiale e della sua Organizzazione.
- L'abbandono di tasse doganali, specialmente nell'interscambio

commerciale tra Europa e Stati Uniti.

- Il recupero del trattato per la non proliferazione dell'energia nucleare a fini militari (vedi Iran).
- L'impegno preciso a sostenere l'obiettivo dell'OMS a vaccinare il 40% delle popolazioni dei Paesi poveri entro il 2021 e il 70% entro il 2022, fornendo vaccini anti-Covid di buona qualità, uniti a quelli del progetto dell'ONU tramite l'iniziativa nota come COVAX che prevede lo sviluppo e la produzione di vaccini anti-Covid direttamente in loco liberalizzando i brevetti.
- La ratifica finale di un accordo globale su un'unica tassazione delle imprese multinazionali (Corporate).
- L'obiettivo di contenere il riscaldamento globale del pianeta a 1,5°C sopra il livello pre-industriale entro il 2030, migliorando l'accordo della COP21 di Parigi (2°C). (fig. 1)

Ma, si sa, le buone notizie non sono utili ad alimentare le polemiche. Lo

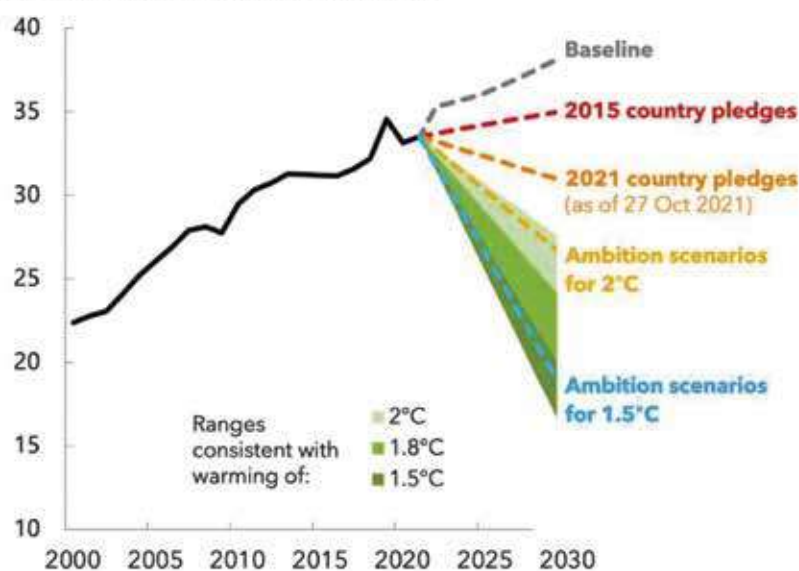
sono invece le dichiarazioni politiche dei potenti e i compromessi che si riescono faticosamente a raggiungere tra posizioni a volte molto diverse. Paesi come Cina, Russia e Arabia Saudita in primis hanno disertato questi eventi e fornito obiettivi di raggiungimento della neutralità carbonica (2060 Cina, 2060 Russia, 2060 Arabia Saudita...) tutt'altro che incoraggianti, giustificandoli con la necessità di completare i processi di sviluppo e industrializzazione in corso che porteranno maggior benessere per le loro popolazioni. Purtroppo, non sembrano nemmeno prendere in considerazione misure compensative del contenimento delle emissioni di CO₂, quali ad esempio la piantumazione intensiva di alberi per l'assorbimento dell'anidride carbonica. Queste posizioni, solo in parte comprensibili, allarmano la fazione opposta che fa presente come la situazione del surriscaldamento globale possa essere a un punto di non ritorno, e tale da cau-

sare disastri ambientali con molte vittime in ogni angolo del pianeta. La posta in gioco, poi, può essere più di una, o semplicemente non quella ufficialmente evidenziata dalle fazioni: per alcune nazioni, ad esempio, è la supremazia realizzata attraverso il possesso, il controllo e l'erogazione dell'energia. Un chiaro segnale di questo è il prezzo dei prodotti energetici attuali (dal petrolio al gas) che hanno avuto impennate (il barile WTI è sopra gli 80 dollari) inimmaginabili fino a pochi mesi fa, senza che questo sia giustificato solo con il "boom" della domanda post-Covid (infatti, se la gente è tornata a lavorare e a consumare, così come evidenziano gli indicatori economici, allora sarà altresì vero che sono tornati a lavorare, proporzionalmente, anche gli addetti alle produzioni energetiche).

Sul banco degli imputati responsabili dell'attuale alterazione climatica, con un aumento delle temperature medie europee di oltre 1,2°C, c'è l'"effetto serra" causato dalle emissioni di CO₂, metano, e ossido di diazoto dovuto alla combustione di fonti fossili. (fig.2)

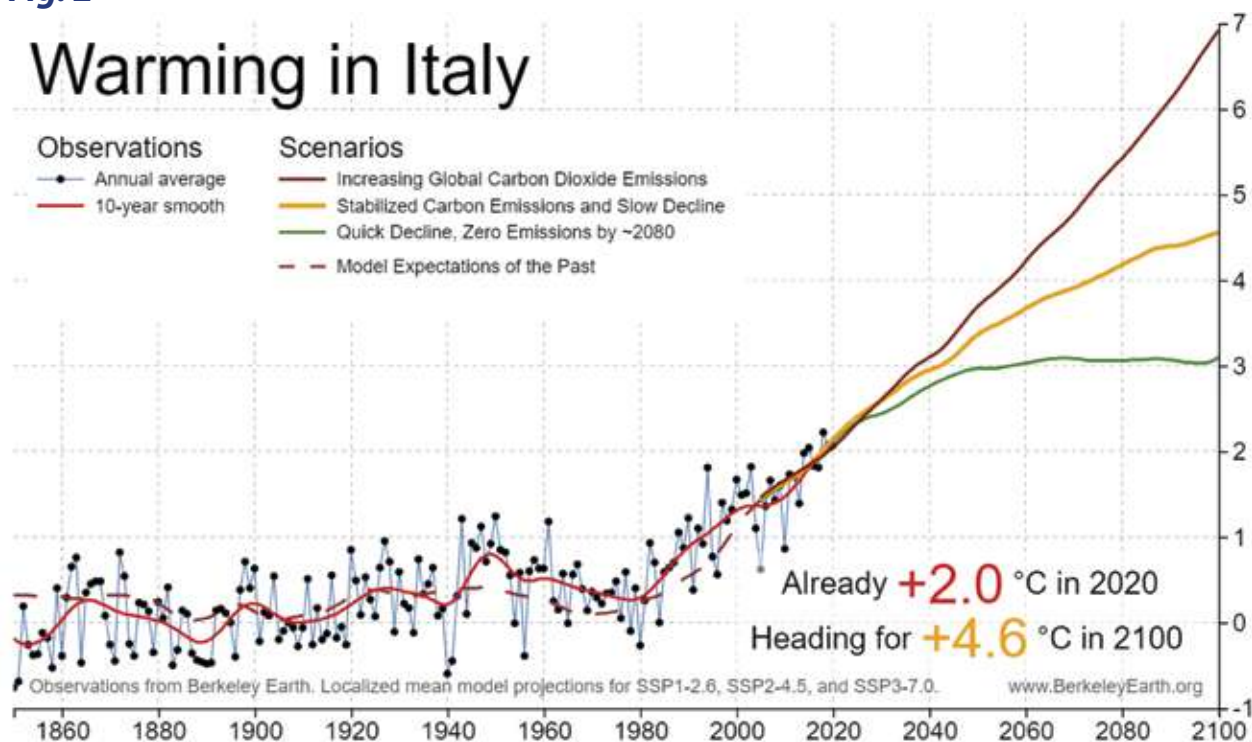
Fig. 1 - Not yet on track

More ambitious pledges to curb carbon emissions are needed to meet Paris Agreement temperature goals by 2030.
(annual global emissions, in billion tonnes of CO₂)



Sources: Intergovernmental Panel on Climate Change (2018, 2021) and IMF staff calculations.
Note: Shows energy-related CO₂ emissions, excluding international aviation and maritime.

Fig. 2



tempo). L'alterazione climatica è invece, purtroppo, visibile a tutti attraverso la semplice osservazione dei fenomeni naturali intorno a noi, quali l'aumento delle temperature (media e prevalente, e non quella episodica), gli eventi meteorologici estremi (dalla tempesta Vaia a quella ciclonica della Sicilia orientale), lo scioglimento avanzato dei nostri ghiacciai, l'abbassamento del livello delle acque dei fiumi e dei laghi dovuto alle scarse precipitazioni, l'alterazione del ciclo vegetale delle piante (dagli alberi alle viti vinifere) e la comparsa nei

nostri mari, laghi, fiumi e boschi di animali provenienti da latitudini più meridionali. Di esempi a ben guardare se ne trovano molti.

Per valutare i risultati di COP26 dobbiamo confrontarli con COP21 di Parigi ed evidenziare alcuni passi migliorativi:

- Partecipazione contributiva degli USA a COP26 e conseguente impegno verso la neutralità carbonica, insieme ad altri Paesi inquinanti. Bene, anche se non sufficientemente impegnativa, la dichiarazione congiunta con Cina. (fig. 3)

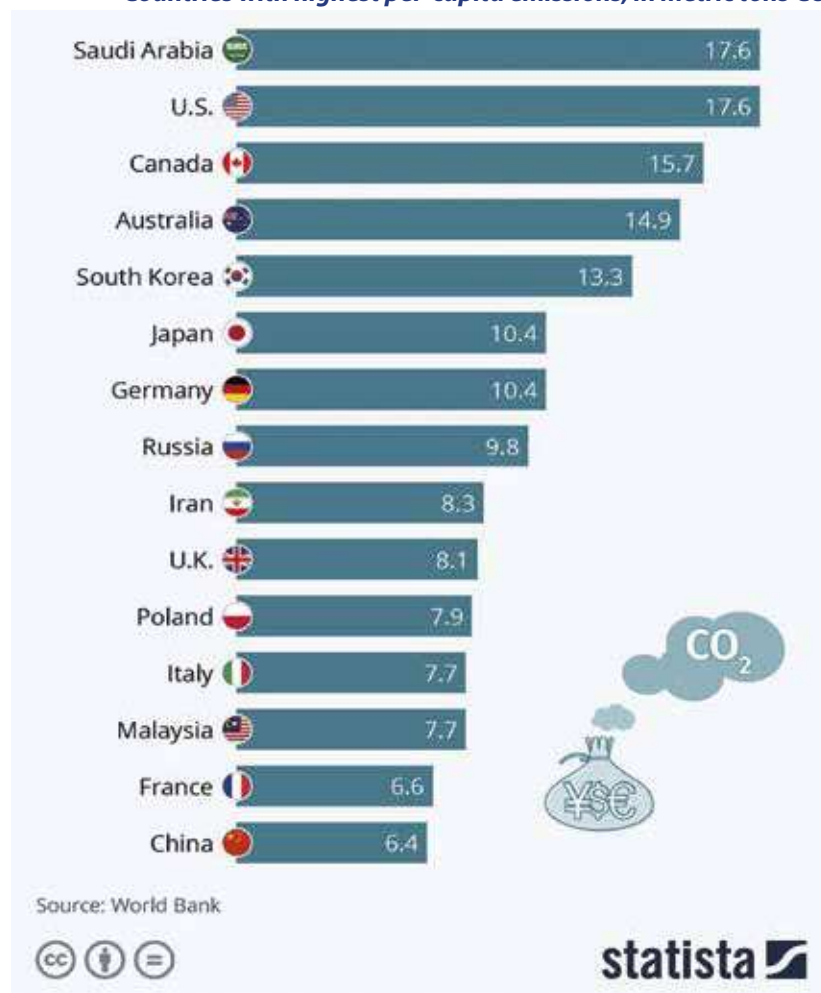
- Più di 100 leader nazionali hanno concordato di interrompere la deforestazione delle loro nazioni entro il 2030. Tra questi il Brasile e l'Indonesia che più di altri avevano abbattuto aree alberate.
- Eliminazione graduale dell'utilizzo del carbone da parte di Polonia e Ucraina che, dopo la Germania, decidono di abbandonare il carbone entro il 2030. (fig. 4)
- Riduzione delle emissioni di metano del 30% entro il 2030.
- Stop da parte di 20 nazioni (tra cui USA, UK, Canada, Svizzera e Nuova Zelanda) ai finanziamenti di

Fig. 3 - Valori di inquinamento da CO₂ e impegni COP26

fonti ONU, World Bank, rielaborazione propria

NAZIONE	QUOTA % EMISSIONI ANNUE GLOBALI DI CO ₂	NEUTRALITÀ CARBONICA	RIDUZIONI % EMISSIONI ENTRO IL 2030	GIGA TON NEL 2019
CINA	29,92	2060		10,1
USA	14,5	2050		5,2
UNIONE EUROPEA	8	2050	55	2,9
INDIA	7,18	2070		2,6
RUSSIA	4,61	2060		1,6
RESTO PAESI G20	17,12	2050		
RESTO DEL MONDO	18,67	2060		
TOTALE	100			

Fig. 4 - Wealthy Nations Lead per-capita Emissions
Countries with highest per-capita emissions, in metric tons CO₂



progetti di sfruttamento dei combustibili fossili fuori dal proprio Paese entro il 2022.

Si può essere insoddisfatti dei risultati ottenuti ad oggi e dall'atteggiamento eccessivamente utilitaristico (se non dominante) di alcune nazioni. Si può, però, provare a inviare messaggi chiari e incisivi indicando ai "potenti di turno" la direzione da prendere.

Nel nostro piccolo, individualmente e collettivamente, attraverso le nostre scelte di consumatori, potremmo limitare il consumo di quei cibi prodotti con un maggior inquinamento atmosferico (fig. 5) e usare mezzi di trasporto a minor impatto inquinante (fig. 6).

Infine, a conclusione delle iniziative che si potrebbero attivare, si potrebbe aggiungere la richiesta da parte della UE di rendere visibile sulla scatola del prodotto importato la data di impegno verso la neutralità carbonica (2050, 2060...) del Paese esportatore al fine di sensibilizzare ogni cittadino che utilizzerà quel bene sulle sue scelte responsabili in tema di clima e inquinamento. ■

Fig. 5 - Cibo che mangiamo

TIPO DI CIBO	KG DI GAS SERRA PER PORZIONE		
	BASSO (Produzione a km 0)	MEDIO (Industria sostenibile)	ALTO (Allevamenti intensivi)
Manzo	3	7,5	15
Agnello	2,5	4,5	6
Gamberi (allevamento)	0,75	3,5	7
Cioccolato	0	2	5,5
Pesce (allevamento)	0,75	1,5	4,5
Maiale	1	1,5	4
Pollo	0,5	1,2	3,5
Formaggio	0,3	0,7	1
Birra	0,2	0,4	0,8
Latte vaccino	0,1	0,3	0,7
Uova	0,1	0,3	0,6
Caffè	0,1	0,3	0,9
Legumi	0,1	0,2	0,3
Frutta secca	0,1		

Fig. 6 - Mobilità di massa

fonti ONU, World Bank, rielaborazione propria

MEZZO DI TRASPORTO	EMISSIONI DI CO ₂ grammi/persona/km
Volo domestico	133
Volo a libera distanza	102
Auto (da soli)	171
Bus	104
Auto (in 4)	43
Treno	41



Il ricordo lasciato da Franco Cerri in ALDAI

Josef Oskar

Responsabile Musica - Gruppo Cultura



*In queste foto:
Franco Cerri durante la sua
esibizione in ALDAI per il
Concerto di Primavera
nel giugno 2009.*

Nell'estate del 2009 il concerto Jazz in ALDAI era agli inizi e fu proprio Franco Cerri, uno dei più grandi chitarristi italiani di musica leggera, a imprimere la spinta decisiva. Essendo scomparso il 18 ottobre del 2021 il presente articolo è un ricordo dedicato al grande musicista milanese dalla nostra Associazione

Francò Cerri nasce a Milano nel 1926 da una famiglia modesta. Da giovanissimo sviluppa una passione per la chitarra, ma passa diverso tempo prima che suo padre, fra tante difficoltà, riesca a procurargli lo strumento musicale desiderato. In casa non c'erano le risorse per lezioni di musica e così al giovane Franco non resta che imparare da autodidatta. Per sua fortuna gli viene in soccorso un amico che suona il pianoforte, che lo aiuta a individuare le note sulle corde della

chitarra. Però il giovane Franco ha talento e viene notato nel 1945 dall'allora promotore del Jazz in Italia, Gorni Kramer. Da quell'anno Cerri non si ferma più e colleziona concerti nei quali accompagna personaggi come Django Reinhardt, Barney Kessel, Billie Holiday, Gerry Mulligan e diverse altre celebrità. In breve diventa il chitarrista jazz più importante d'Italia. Egli ha un posto di pieno merito nella storia della musica milanese e italiana. Scherzosamente si è prestato anche a fare una pubblicità famosa che Carosello trasmetteva quasi tutte le sere: "l'uomo in ammollo".

Franco Cerri fu invitato a partecipare al Concerto di Primavera di ALDAI nel giugno del 2009. Ma non fu solo musica, perché fu accompagnato dall'attrice milanese Elda Olivieri. Riporto qui una parte della locandina di quella storica serata.

"La musica e il mondo di Franco Cerri, in concerto col suo Trio. Un confronto fra le interpretazioni del jazz classico e le più recenti composizioni del jazzista milanese, frutto di una ricerca sul linguaggio musicale della quale egli è uno dei più impegnati protagonisti. Questo concerto, nello spirito di tutta la stagione musicale che ALDAI ha dedicato al jazz, propone una formula innovativa, affiancando alla chitarra di Franco Cerri la voce di Elda Olivieri. L'attrice milanese darà lettura interpretata di alcuni racconti che, a partire dagli anni Cinquanta, sono stati pubblicati su quotidiani e settimanali dell'epoca. Un'originale carrellata di musica e letteratura del periodo che vedeva in Italia l'affermazione del jazz, il genere che il giovanissimo Franco Cerri, allievo di Kramer, ha contribuito a diffondere".

Sono stati diversi i membri di ALDAI a chiedermi di ricordare il grande artista che fu Franco Cerri. Nel mese di giugno del 2009 io non ero ancora responsabile Musica per il Gruppo Cultura, ero invece all'estero per lavoro, negli Stati Uniti, e a quel concerto purtroppo non fui presente, ma lo ritengo un onore poterne scrivere oggi. ■



FIERI DI FARVI SORRIDERE



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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



Salotto Letterario 2022 · Di nuovo insieme

Finalmente possiamo incontrarci tutti nuovamente in presenza. Il prossimo **20 gennaio alle ore 17:00** in ALDAI presenteremo il nuovo programma del nostro salotto letterario per il 2022. Per il ritorno in presenza abbiamo organizzato un fitto calendario di incontri, dedicandoci ai Premi Nobel degli ultimi 30 anni: opere letterarie che spaziano dalla Turchia al Giappone, dagli Stati Uniti al Sudafrica e naturalmente all'Europa. Per voi abbiamo selezionato diversi autori che vi saranno presentati da soci membri del Gruppo Cultura.

Mario Vargas Llosa → Alberto Cantoni

Kazuo Ishiguro → Josef Oskar

Alice Munro

Bob Dylan

Josè Saramago

Toni Morrison

Svetlana Aleksievic

Abdulrazk Gurnah

→ Giulio Gentili

→ Mario Garassino

→ Pasquale Ceruzzi

→ Daniela Savini

→ Francesca Zanella

→ Nicoletta Bruttomesso

Invitiamo chiunque sia interessato a partecipare e a collaborare all'approfondimento di questi autori a mettersi in contatto con noi per costruire insieme un più ampio percorso di presentazione.

Nell'attesa di incontrarci tutti il 20 gennaio auguriamo a tutti Buone Feste ricche di libri e di letture. ■

31 DICEMBRE 2021 - ATTENZIONE AL TERMINE!



Previdenza Complementare



Scade il termine, previsto dal D. Lgs. 252/2005, per la dichiarazione dei contributi versati alla previdenza complementare (Previndai, Previndapi, ecc.) e non dedotti fiscalmente. L'importo da comunicare al Fondo di previdenza è quello eccedente **euro 5.164,57 annui**, rilevabile dalla Certificazione Unica 2021 nel campo 413 e va riportato sul Modello 059 "contributi non dedotti" disponibile nell'Area Riservata Dirigente. Qualora a titolo personale sia stato effettuato il versamento di contributi aggiuntivi, detto importo andrà comunicato sommandolo all'importo rilevato nel campo 413 della Certificazione Unica. Per il PREVINDAI il modello è scaricabile dal sito: www.previndai.it → Area riservata → sezione Versamento → Contributi non dedotti.



CONVENZIONE DIRETTA

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

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

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

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

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

BLUE EYE

CLINICA OCULISTICA



DA 22 ANNI CI PRENDIAMO CURA DEI TUOI OCCHI

Dal 1998, le cliniche oculistiche BLUE EYE sono diventate il punto di riferimento sul territorio per gli interventi di cataratta, e centri di eccellenza per la chirurgia refrattiva, in grado di correggere i più comuni difetti visivi, quali la miopia, l'ipermetropia e l'astigmatismo.

Fin qui abbiamo eseguito più di 30.000 interventi

di cataratta e retina, oltre 10.000 di correzione della miopia e ci vantiamo di essere stati il primo Day Hospital riconosciuto dalla Regione Lombardia.

Contattaci anche solo per un colloquio informativo, gratuito, per conoscere le tecniche utilizzate e le diverse possibilità di intervento.

MILANO

via Pantano, 2 [fermata M3 Missori]

02.89012307

347.4015010 [solo WhatsApp]

VIMERCATE [MB]

via Torri Bianche, 7 [palazzo INPS]

039.699951

375.6052392 [solo WhatsApp]

www.blueeye.it

Dir. sanitario: dott. Pierluigi Incerti Caselli

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 - ceomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE
Contattare:
amministrazione@aldai.it

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO
Manuela Biti, Sara Cattaneo, Francesco Vallone,
Maria Teresa Lacquaniti, Federica Acerbi,
Marco Spaltini, Osservatorio 4.Manager,
Domenico Arces, Paolo Ferrario, Maria Grazia Da Dalt,
Mino Schianchi, Michele Carugi, Tino Mantarro,
Giuseppe Colombi, Pasquale A. Ceruzzi, Josef Oskar

Il copyright delle immagini a pagina:
copertina, 3, 7, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 20, 24, 25, 26, 27, 35,
37, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 52
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 24 NOVEMBRE 2021**

 Associato all'Unione
Stampa Periodica Italiana

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

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

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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

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





Diagnosticare,
curare, conservare.

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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

☎ **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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

PER CHI I BEATLES
LI HA VISTI.

PER CHI GLI HIPPIE
LI HA CONOSCIUTI.

PER CHI LE RIVOLUZIONI
LE HA FATTE.

DAL VIVO.

**Argento Vivo, un progetto pensato
per chi vive intensamente da almeno 65 anni**

ArgentoVivo è un progetto che nasce per sostenere progetti di ricerca sulle patologie più diffuse nella popolazione over 65. I contributi raccolti saranno investiti per trovare cure sempre più efficaci e per diffondere una cultura della prevenzione e uno stile di vita sano in questa fascia di età.

Scopri di più su
argentovivo.fondazionehumanitasricerca.it



Un progetto
Fondazione
Humanitas
per la Ricerca

HUMANITAS
FONDAZIONE PER LA RICERCA