

NUMERO 1 - GENNAIO 2022 - ANNO LXXV

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI



restart

**Competenze e riconoscimento
del merito per un rilancio sostenibile**



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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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



PNRR al via, ci vogliono i manager

Commentando i principali risultati dell'Avviso 1/2021 – in numeri: 6,9 milioni di euro stanziati per un totale di oltre 70mila ore di formazione che vedranno coinvolti 1.200 dirigenti –, il Presidente di Fondirigenti, Carlo Poledrini, ha sottolineato, nel corso di Connex che si è svolto a Milano lo scorso dicembre, che l'indagine sulla formazione manageriale conferma come la ripartenza sia di fatto già avviata e che per consolidarsi abbia bisogno soprattutto di manager capaci di affrontare le sfide delle grandi trasformazioni in atto.

Stiamo vivendo un momento magico per capacità di reazione dopo la pandemia e lo confermano anche i numeri: a giugno 2020 l'industria italiana era sotto di 40 punti, mentre dallo scorso giugno è tornata ai livelli pre-crisi, con Germania attualmente ancora indietro di 10 punti e Francia di 5. L'Italia è sì caduta, ma ora tutti, manager, imprese e servizi, stiamo correndo e se n'è accorta anche l'agenzia Fitch che, dopo 20 anni, ha rialzato il rating del nostro Paese.

Non a caso infatti, mentre le manifatture degli altri Paesi europei arrancano, quella italiana, secondo il Purchasing Manager Index (PMI) di Markit Economics, è stata tra ottobre e novembre quella con la più alta crescita tra i Paesi del G20.

Manager e imprese oggi respirano dunque ottimismo e fiducia nel futuro, grazie anche al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, e questo fa sì che ognuno di noi maturi la consapevolezza che quello che abbiamo davanti è una concreta opportunità per tornare protagonisti, per voltare pagina e riscrivere la storia.

Quella del Recovery Plan è una sfida storica. I manager hanno dimostrato di avere il carattere, la tenacia e le competenze per far fronte alla crisi pandemica, trascinando le imprese fuori dallo stato emergenziale. Allo stesso modo, è doveroso che oggi abbiano un ruolo cruciale, ponendosi da subito come parte attiva nel dialogo con le Istituzioni, così da trasformare le risorse previste dal piano in leve di crescita.

Manager e imprese sono pronti alla transizione.

Digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo; rivoluzione verde e transizione ecologica; formazione e ricerca; inclusione e coesione. Sono queste le quattro direttive su cui si articolerà il lavoro del Ministero dello Sviluppo Economico chiamato a gestire l'impatto dei cambiamenti programmati dal Recovery Plan sul tessuto produttivo e ad accompagnare le imprese durante il percorso.

Il cambiamento è epocale, come ha affermato lo stesso Ministro Giorgetti.

Il PNRR di fatto costituisce un fatto di eccezionale accelerazione anche in termini di sostenibilità. Basti considerare che questi anni "covidiani", è il terzo inverno in compagnia del virus, stanno enormemente accelerando i processi di trasformazione: da tempo infatti il tema della sostenibilità era sul tavolo, ma la pandemia ha abbattuto molte resistenze, imprimendo un'accelerazione mai vista al cambiamento dei sistemi produttivi. Tuttavia la strada è ancora lunga e serve un impegno collettivo e condiviso per centrare gli importanti traguardi prefissati dall'agenda europea.

Per raggiungere la neutralità carbonica entro la metà del secolo, ad esempio, l'Italia dovrebbe intervenire in cinque ambiti chiave, stando alla proposta presentata da Italy4Climate, un'iniziativa della Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile: industria, edifici, trasporti, agricoltura e generazione di energia elettrica, imponendo in appena un decennio la riduzione di consumi energetici del 15% con il raddoppio delle fonti rinnovabili.

Noi come ALDAI faremo la nostra parte, non solo perché questa è una scommessa che siamo chiamati a vincere, ma anche perché le nostre aspettative oggi determineranno il futuro dei nostri giovani domani. ■

ALDAI

ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

SEDE E UFFICI

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

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

APERTURA

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

■ **SITO WEB** www.aldai.it

■ **PEC** aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente:

Manuela Biti - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:

Sara Cristiana Laquagni - vicepresidente.laquagni@aldai.it

Vicepresidente:

Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Carmen Spiazzi

DIREZIONE

Direttore:

Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it

Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it

Chiara Tiraboschi 02.58376.237

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it

Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

Segreteria

Ilaria Mendolia 02.58376.219

ilaria.mendolia@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225

maria.caputo@aldai.it

Donato Freda 02.58376.223

donato.freda@aldai.it

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenziali

Salvatore Martorelli

Consulenze previdenza complementare

Rosanna Versiglia

Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze fiscali

Nicola Fasano

Convenzione ENASCO / Inps

Domande telematiche Inps

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

cristiana.scarpa@aldai.it

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

salvatore.frazzetto@aldai.it

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì

dalle ore 14:30 alle ore 17:00

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204

orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

amministrazione@aldai.it

Michela Bitetti - organizzazione@aldai.it

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Laura De Bella 02.58376.231

Alice Maestri 02.58376.235

SERVIZIO TUTORING

per appuntamento: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it

Coordinatore: Ali Berri

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Franco Del Vecchio

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIALIA":

Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

COMITATO NAZIONALE DI COORDINAMENTO DEI GRUPPI PENSIONATI

Presidente: Mino Schianchi - mino@schianchi.net

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it

TERME PREISTORICHE

RESORT & SPA



OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI » CON PRENOTAZIONE FLESSIBILE

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

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

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

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

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

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

* L'accesso a Neró Spa non è compreso nell'offerta riservata ai soci ALDAI.
L'offerta è soggetta a disponibilità, non è cumulabile con altre promozioni ed è valida fino all'8/12/2022, 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**

POR
PROMOSSO DAL
GOVERNO ITALIANO
UNO DEI PIÙ BUONI
DIRIGENTI
D'ITALIA

Sommario

NUMERO 1 - GENNAIO 2022 - ANNO LXXV

FOCUS - Manager e PNRR

EDITORIALE

- 1** PNRR al via, ci vogliono i manager
Manuela Biti

LETTERE

- 4** Il Sindaco Giuseppe Sala risponde ai Giovani Dirigenti
Giuseppe Sala

FOCUS

- 6** I manager si sono guadagnati un ruolo centrale per la realizzazione del PNRR
Mario Mantovani
- 8** Una PA al servizio dei cittadini e delle imprese
Giuseppe Beato e GdL Digitalizzazione e riforma PA

SVILUPPO SOSTENIBILE

- 12** Sostenibile conviene
Grammenos Mastrojeni

MANAGEMENT

- 16** Sinergia e visione con i vertici di Assolombarda
Chiara Tiraboschi
- 18** Le sfide delle PMI nel post pandemia
Paola Mazzucchelli

INNOVAZIONE

- 20** 300 miliardi di email al giorno nel mondo
Emilio Locatelli

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 24** Vocazione Executive Tutor
Chiara Tiraboschi

LAVORO

- 27** Il colloquio di lavoro
Claudio Ceper

FORMAZIONE

- 33** Giovani meritevoli ispirati dai Maestri del Lavoro
Mario Giambone

- 34** Rinnovo quota associativa

DI+

- 36** Un firmamento di piccole fiammelle
FAI, Fondo Ambiente Italiano

VITA ASSOCIATIVA

- 42** Competenze in gioco nella solidarietà
Massimo Donati, Mauro Vaiani

OPINIONI

- 44** Strane variabili della solidarietà
Antonio Dentato



In copertina:

Mettere all'opera le nostre competenze e riconoscerne il merito genererebbe risultati di gran lunga superiori alle risorse a debito del PNRR. Impegniamoci per un vero Rinascimento, un'occasione che non possiamo perdere.

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 46** Premiazione del 4° Concorso Letterario ALDAI
Nicoletta Bruttomesso
- 47** Lo skyline del Paradiso
Marco Vezzani
- 50** Assegnato con grande consenso il Premio Nobel 2021 alle Scienze Economiche
Pasquale A. Ceruzzi
- 53** "Quel che resta del giorno"
Josef Oskar
- 54** Il libro del mese
• Merkel, la cancelliera e i suoi tempi
recensione di Pasquale A. Ceruzzi

REDAZIONALE

- 56** Articoli e copertine 2021

ALLE PAGINE 29/32

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



DIRIGENTI
FEDERMANAGER CONIARCA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Smart working: CIDA-Adapt, organizzazione e competenze per sfruttarne tutte le potenzialità – a cura di CIDA
- Ancora in aumento la produzione industriale in ottobre (+0,1%) e novembre (+0,2%) – Centro Studi Confindustria
- Un patto della dirigenza per l'Italia – Stefano Cuzzilla
- Aperti al mondo – Mario Cardoni

- La formazione a sostegno delle imprese del made in Italy – a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
- Nel 2021 forte il rimbalzo del PIL italiano, frenata a fine anno per scarsità di materiali e contagi – Centro Studi Confindustria
- La trasformazione digitale nelle PMI – Domenico Arces
- Buone nuove per i pensionati – a cura della Redazione
- Extremely Large Telescope: un successo anche italiano! – Giampietro Rossi

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

Il Sindaco Giuseppe Sala risponde ai Giovani Dirigenti

Carissime e carissimi,

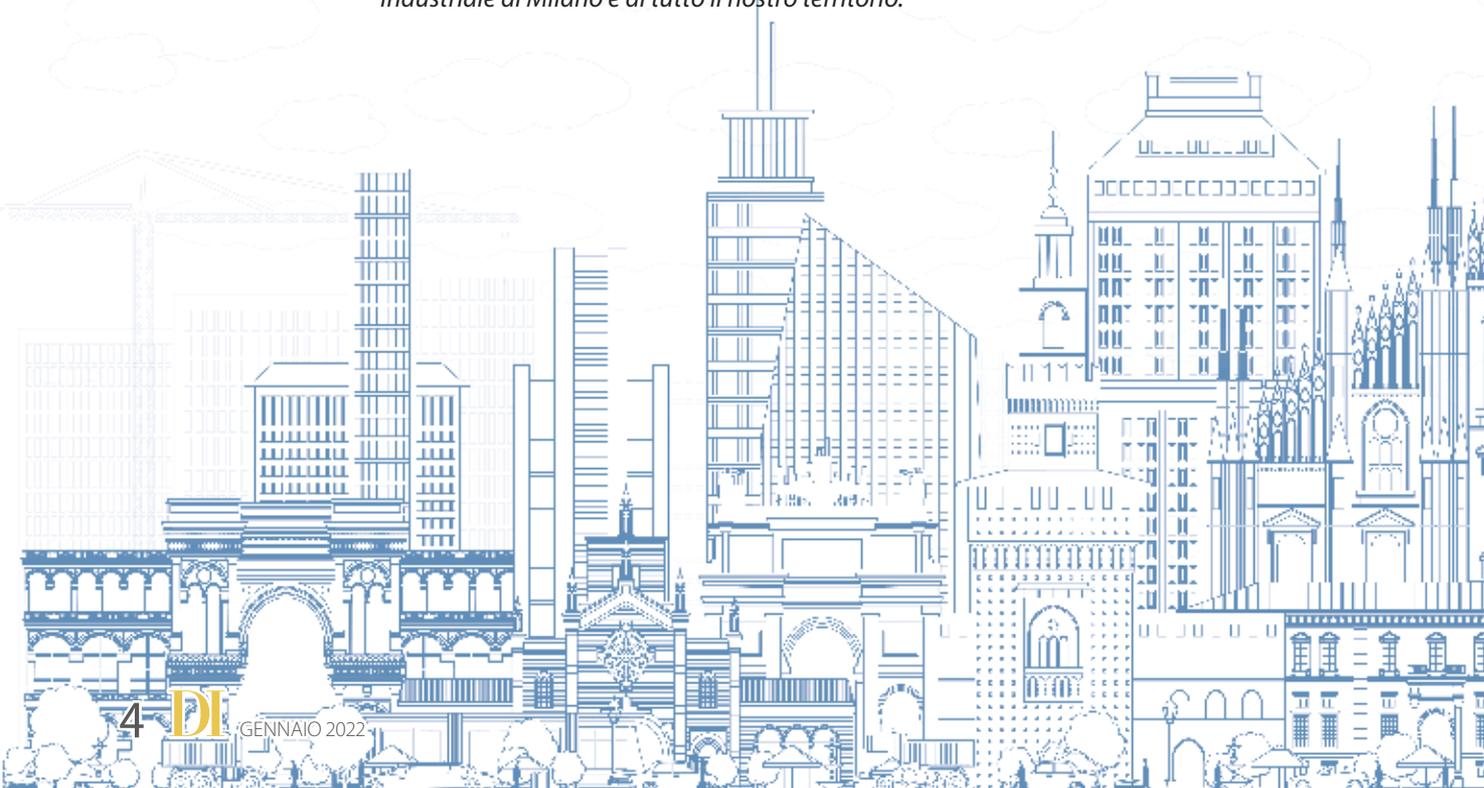
ricevo con molto interesse le suggestioni e le proposte che ponete alla mia attenzione e vi ringrazio per avermi dato l'opportunità di condividere con voi il mio punto di vista.

Lo scorso settembre, nel corso del nostro incontro, abbiamo instaurato un rapporto diretto che intendo continuare a coltivare in modo genuino, leale e pragmatico, come voi Giovani Dirigenti di Industria chiedete in queste righe.

Non mi illudo e non intendo illudervi: ci attendono tempi difficili. La ripresa dalla crisi generata dal Covid-19 non sarà immediata. Costerà fatica, tenacia e coraggio. Da ex manager e da primo cittadino di Milano capisco i vostri timori e condivido molte delle istanze che avanzate.

Sono un forte sostenitore della collaborazione tra pubblico e privato, una partnership che diventerà sempre più strategica in vista di una reale e completa ripresa. Il confronto tra queste due anime, che a Milano è già molto proficuo, unito al rapporto con il Terzo Settore, deve continuare nel rispetto di ruoli e funzioni, ma anche nella piena consapevolezza che solo il coinvolgimento di ogni parte può portare a realizzare obiettivi comuni importanti. Perché, come ben avete ricordato, "non si vince da soli".

Da Milano deve partire il cambiamento. La città ha l'occasione di guidare l'inevitabile trasformazione sociale che i nostri tempi impongono. Ecco perché il contributo che i giovani dirigenti possono dare – nell'ambito di Steering Committee come proponete o di altri tavoli e comitati di indirizzo – è e sarà fondamentale per la crescita e lo sviluppo dell'imprenditoria industriale di Milano e di tutto il nostro territorio.



Centrale in questo processo sarà il riconoscimento del valore professionale delle donne, un riconoscimento che deve essere economico ma anche sociale e culturale. È giunto il tempo di fare un passo avanti sul fronte della parità nel mondo del management. Supportare le donne lavoratrici e madri sarà determinante per una crescita più equa della nostra società: da sindaco di Milano confermo l'impegno del Comune a sostenere a livello locale e nazionale politiche di welfare e lavoro – a partire da una corretta regolamentazione dello smart working – che offrano un reale aiuto alle famiglie e alle donne lavoratrici nel conciliare professione e vita privata.

Questo cambio di paradigma non può avvenire senza un'opportuna trasformazione culturale che deve partire all'interno dei nostri atenei. Le università di Milano, in cui molti di voi si sono formati e molti altri dirigenti d'azienda si formeranno, hanno l'importante compito di guidare i giovani talenti nell'acquisire la necessaria sensibilità su tali questioni, così da far crescere in loro competenze e abilità manageriali. E questa occasione deve essere data a tutti. Fate bene, quindi, a porre il tema degli alloggi per studenti: devono essere di più e a costi più accessibili. La città evolve e si sviluppa in questa direzione. Le trasformazioni urbanistiche che vivrà Milano nei prossimi anni porteranno a una maggiore attenzione a questo aspetto; si sta lavorando alla costruzione di campus universitari e pensionati studenteschi: penso ad esempio al campus della Statale che sorgerà nell'ex area Expo o allo studentato in cui sarà convertito il Villaggio Olimpico, all'ex scalo di Porta Romana, una volta finite le Olimpiadi invernali del 2026.

I grandi eventi internazionali, le importanti manifestazioni e fiere di settore che animano la vita milanese necessitano di forze ed energie nuove, di stimoli, interessi e prospettive fresche. Voi, giovani dirigenti d'industria, dovete essere parte attiva e governare questa fase di cambiamento. La vostra passione e intraprendenza sarà essa stessa di richiamo per i colleghi che hanno lasciato Milano e il nostro Paese. Certo, non sarà sufficiente. Perché per attrarre capitale umano occorre incentivare l'iniziativa imprenditoriale e su questo bisogna intervenire a livello nazionale.

La mia esperienza mi fa essere fiducioso. I fondi europei del recovery, i Next Generation EU e il Pnrr, se investiti su progettualità concrete e con la determinazione e la serietà che città come Milano sanno garantire, potranno essere davvero il volano di cui il Paese ha bisogno.

Milano si farà trovare pronta. E saprà portare a compimento i grandi cambiamenti di cui abbiamo parlato. Ma soprattutto sono certo che se tutto ciò accadrà sarà merito anche vostro.



I manager si sono guadagnati un ruolo centrale per la realizzazione del PNRR



Mario Mantovani
Presidente CIDA

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza deve rappresentare una doppia occasione. Da un lato la chiusura di un periodo difficile, segnato dalla pandemia, da un profondo cambiamento delle nostre abitudini quotidiane, da una recessione che ha quasi messo in ginocchio la nostra economia; e dall'altro l'inizio di una nuova fase, all'insegna delle riforme attese da anni e di ingenti investimenti resi possibili dai fondi del Recovery Fund. Insomma, un 'voltar pagina' non solo metaforico, ma sostanziale, in cui un impegno collettivo possa portare a una rinascita del Paese. In tutto ciò i manager costituiscono

una presenza costante. Ci sono stati nella fase difficile, rivedendo in pochissimo tempo l'organizzazione del lavoro tramite lo Smart Working e la didattica a distanza, sacrificandosi nelle corsie degli ospedali, garantendo la logistica per rifornire mercati e supermercati. Un impegno in cui la pur necessaria abnegazione non sarebbe bastata senza la competenza e la capacità di dare risposte veloci a una crisi inedita. I manager, inoltre, ci saranno anche nell'utilizzo dei fondi del PNRR, per garantire l'uso ottimale delle risorse. È evidente che al decisore politico sono indispensabili l'esperienza, le

competenze e il saper fare dei manager, per progettare e realizzare gli investimenti in sinergia tra pubblico e privato.

Ci sono le premesse politiche e di governance affinché il PNRR possa essere realizzato al meglio, e c'è, nel Paese, un'aria diversa, di speranza e di ottimismo.

Oggi esiste una possibilità, una visione differente, c'è una concreta opportunità per cambiare volto al nostro Paese. Di questa 'visione' i manager sono parte integrante, è quella 'resilienza' di cui abbiamo dato subito prova, già alla prima riapertura nel maggio del 2020, rappresentata anche dalla bellissima

iniziativa chiamata *'Maratona con i manager'*, per dire e testimoniare che i dirigenti c'erano, si erano rimboccati le maniche e avevano reagito alla pandemia e alle sue conseguenze sull'economia.

Abbiamo seguito attentamente le varie fasi di sviluppo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ci siamo concentrati soprattutto sulla governance, consapevoli di come il successo di qualunque piano dipenda dalle persone, dal modo in cui sono organizzate.

Siamo confidenti che la governance messa a punto da questo Governo sia in grado di far funzionare il processo: dalle cabine di regia, all'unità di missione. I manager sono presenti in questo processo, siamo stati coinvolti, abbiamo un'interlocuzione con il decisore politico. Certo con qualche difficoltà, perché è chiaro che siamo un soggetto diverso dagli altri 'attori sociali': meno inquadrato, meno capace di avere un potere di interdizione. Ma, per la verità, è proprio quello che non vogliamo, non vogliamo rivendicare delle posizioni preconcepite, vogliamo contribuire a risolvere i problemi.

Un esempio di questo nostro essere disponibili e costruttivi nel confronto con la politica, è rappresentato dal *'Tavolo del partenariato sociale ed economico'* – al quale partecipiamo insieme alle principali organizzazioni e forze sociali – che è destinato a durare per tutto il periodo del Piano, quindi fino al 2026. Una sede istituzionale nella quale i manager di CIDA porteranno idee e progetti concreti. Abbiamo costituito appositi gruppi di lavoro per dare un apporto sostanziale ai progetti del PNRR. Inoltre, i nostri manager partecipano ad altri gruppi di lavoro presso il Cnel, interfacciandosi con i ministeri titolari dei progetti e collaborando alla loro realizzazione. Quindi, con queste nostre presenze, abbiamo la possibilità di manifestare le no-

Nei confronti del PNRR, abbiamo quindi ottenuto di avere una partecipazione attiva nei tavoli in cui si progetta il futuro del nostro Paese...

stre idee, ma soprattutto possiamo dar vita a una reale collaborazione con le altre organizzazioni presenti al Tavolo: questa sussidiarietà, anche orizzontale, è fondamentale per il nostro Paese, perché ognuno deve fare la sua parte.

Nei confronti del PNRR, abbiamo quindi ottenuto di avere una partecipazione attiva nei tavoli in cui si progetta il futuro del nostro Paese, sia per sfruttare al massimo le risorse del Piano, sia per evitarne i rischi impliciti. Infatti, anche per l'impianto europeo del Next Generation EU, la maggior parte delle risorse vanno a settori come le costruzioni e la manifattura. Certamente dobbiamo rafforzare le infrastrutture fisiche del nostro Paese, ma c'è il rischio che tanto denaro riversato sul settore delle costruzioni, in particolare, non riesca a raggiungere gli obiettivi finali per diverse ragioni. La prima è quella

di tipo regolamentare, normativo: progetti anche validi ma difficili da realizzare per concorsi di competenze, sovrapposizioni, ritardi, autorizzazioni. Serve un messaggio forte: o si semplifica il percorso amministrativo oppure quei progetti non si realizzeranno e le risorse, ricordiamolo, non arriveranno o – peggio ancora – dovranno essere restituite. Anche l'incremento straordinario dei volumi del manifatturiero suscita qualche allarme, con ricadute negative sulle filiere logistiche che mostrano già segnali di surriscaldamento. Non vorremmo che si trascurassero quei settori del terziario avanzato dove c'è qualità e innovazione. Penso, per esempio, a quelle 'autostrade digitali' che per funzioni, competenze e possibilità di sviluppo, hanno la capacità di trasformare gli investimenti del PNRR in una crescita stabile e sostenibile nel tempo. ■



L'impegno della dirigenza pubblica e privata per il futuro del Paese

CIDA ha organizzato una serie di gruppi di lavoro per valorizzare le competenze delle diverse Federazioni aderenti al fine di sviluppare un dialogo strutturato con le Istituzioni e i protagonisti del PNRR con particolare attenzione ai temi rilevanti per la svolta e rilancio del Paese:

- ▶ Digitalizzazione, competenze e riforme nella PA
- ▶ Innovazione, concorrenza, competitività e transizione energetica
- ▶ Infrastrutture, mobilità sostenibile e coesione territoriale
- ▶ Agricoltura sostenibile ed economia circolare
- ▶ Politiche per il lavoro e riforma fiscale
- ▶ Istruzione e ricerca
- ▶ Salute



Una PA al servizio dei



Giuseppe Beato

Vicepresidente della Federazione CIDA Funzione Pubblica

Gruppo di Lavoro

Digitalizzazione e riforma PA

Sintesi delle proposte del Gruppo di Lavoro CIDA

“Digitalizzazione e riforma della Pubblica Amministrazione”

Le riforme della Pubblica Amministrazione (PA) previste nel PNRR come leva principale della ripresa economica del Paese dovrebbero ispirarsi a tre pilastri:

1 **visione del Paese**
che vorremmo

2 **sistema di infrastrutture**
per realizzarlo

3 **capitale umano**
per renderlo eccellente

La **visione del Paese** e il ruolo della Pubblica Amministrazione sono rimessi ai vertici politici della Repubblica, affinché delineino con chiarezza gli obiettivi e le modalità

attraverso cui definire democraticamente il piano di sviluppo a favore della collettività e delle imprese, migliorando il contesto per l'occupazione e riducendo l'indice di povertà. In tale piano alla PA spetta l'efficacia dei servizi, non gestibili dai privati, per favorire l'imprenditoria e il libero mercato.

Il **sistema di infrastrutture** dei trasporti, degli edifici pubblici (ad esempio per le scuole e la sanità), delle autostrade digitali (per le quali è necessaria una completa torsione culturale e materiale) costituisce la base per fornire servizi al passo con i tempi: istruzione, salute, sicurezza, energia, acqua, fonti energetiche, tutela ecologica del territorio, e tutela del patrimonio artistico e culturale.

Anche il **capitale umano** della PA – dirigenza e lavoratori – deve possedere competenze continuamente aggiornate, verificate e valorizzate secondo i meriti individuali e collettivi. La risorsa umana deve essere orientata al servizio della collettività, come elemento qualificante della sua gestione.

Facendo riferimento ai tre principi ispiratori sono stati individuati quattro specifici ambiti di azione:

la **qualità dei servizi pubblici**

la **digitalizzazione dei servizi**

la **gestione delle persone**
(capitale umano)

le **considerazioni sulla dirigenza**

cittadini e delle imprese

Il PNRR contiene un programma completo e dettagliato di una serie di iniziative programmatiche che il Paese avrebbe già dovuto realizzare da tempo...

La qualità dei servizi pubblici

I servizi realizzano il ritorno finale delle risorse dei contribuenti, la congruità e la qualità di questi costituiscono il cruscotto per valutare i risultati e se rendano concorrenziale il nostro sistema socioeconomico rispetto alle altre economie avanzate.

È pressoché unanime un giudizio di insoddisfazione nei confronti della qualità dei servizi che le PA erogano nel loro complesso. The European House of Ambrosetti – nel report di Cernobbio del 2019 – evidenzia che il 65% dei cittadini italiani e l'80% delle imprese valutano negativamente l'operato della PA.

Il cambio di passo deve essere incentrato sul concetto di merito e meritocrazia, in riferimento sia alle diverse strutture nei loro risultati complessivi che alle persone che ci lavorano.

Un'indagine sulla meritocrazia condotta nel 2020 da CIDA, in collaborazione con il Forum della Merito-

crizia su 1.600 dirigenti dei quali 300 della PA, ha evidenziato che il 94% della dirigenza pubblica ritiene che si parli troppo poco di merito e meritocrazia; l'84% degli intervistati ritiene che il merito in Italia sia del tutto non applicato nella PA; per l'89,5% il concetto di MBO (*Management By Objective* – Gestione per obiettivi) andrebbe esteso nelle aziende e nelle organizzazioni pubbliche il più possibile, e che non prevederlo è una grave mancanza anche perché aiuta a migliorare la partecipazione, i risultati individuali e dell'intera organizzazione.

La valutazione dei risultati – sia delle amministrazioni come un tutt'uno, che dei singoli dirigenti e dipendenti – rappresenta il compito prioritario di tutto l'impianto riformatore. È necessario valorizzare il patrimonio delle competenze della PA sviluppando programmi di gestione delle organizzazioni e delle risorse umane secondo modelli meritocratici e criteri non influenzabili dalla politica. Questo obiettivo passa anche attraverso la creazione di una cultura manageriale in grado di trarre beneficio dalle tecnologie abilitanti. Nessun passo in avanti potrà essere compiuto senza interventi sostanziali sulle infrastrutture richiamate nelle premesse. Queste ultime abilitano nuovi modelli di business per le imprese e nuovi processi organizzativi per la PA, riducendo i costi e offrendo migliori servizi.

La digitalizzazione dei servizi

Il PNRR contiene un programma completo e dettagliato di una serie di **iniziative programmatiche che il Paese avrebbe già dovuto**

realizzare da tempo e la cui implementazione richiede particolare attenzione alle "persone" e alle "regole", che rischiano di pregiudicare e condizionare irreparabilmente il successo del Piano.

Le persone

L'intera macchina pubblica di oggi è una realtà stremata dalla sicurezza, dall'essere relegata a mero apparato, demoralizzata per essere considerata solo un peso e non la colonna portante di un sistema sociale. L'esaurimento pressoché completo di risorse informatiche interne e l'inaccettabile tasso d'invecchiamento della popolazione lavorativa pubblica impongono oggi una completa inversione di strategia.

È necessario il ringiovanimento del capitale umano, il focus sulle competenze, la motivazione, la chiarezza dei ruoli e degli obiettivi. Il PNRR prevede una selezione di personale per la PA che rappresenta l'occasione per puntare all'eccellenza delle competenze con un nuovo sistema per le assunzioni, un modello aggiornato per il trattamento retributivo e per le carriere, e un effettivo piano di *change management*.

Le regole

La proliferazione di regole, nel tentativo apertamente dichiarato di scoraggiare il malaffare, nasce da preconcetti di fondo sulla figura del pubblico dipendente. Questa moltiplicazione di micro-vincoli ha dato vita all'attuale quadro normativo che costituisce un vero ginepraio. Da qui la crescita esponenziale del fenomeno della cosiddetta burocrazia difensiva, che è la



reazione, altrettanto nefasta, a una legiferazione vissuta come ostile e penalizzante e non come supporto e logico strumento regolatorio del sistema.

È inutile pensare a operazioni complicate di disboscamiento peraltro già fallite in passato; la riscrittura dei codici si presenta complicata e non compatibile con i tempi del piano. Meglio un **periodo sperimentale**, come peraltro sta già facendo il Governo, **stabilendo che** – ad esempio – **la responsabilità per danno erariale si ha solo in caso di dolo, provando a ribaltare così alcuni principi e privilegiando il raggiungimento dei risultati.**

Senza la giusta cura su questi due condizionamenti letali è dubbio il successo di quanto previsto nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: se non adeguatamente affrontati i problemi sulle persone e sulle regole si infrangerà, come negli ultimi 10 anni, ogni tentativo di seria riforma del sistema.

La gestione delle persone (capitale umano)

La PA deve tornare a essere attrattiva per i migliori giovani talenti e in grado di offrire la possibilità con-

creta di far parte di un progetto ambizioso di cambiamento del Paese. È necessario **favorire l'osmosi della cultura manageriale pubblico-privato per generare un salto culturale** nella gestione del personale, aggiornando e consolidando buone pratiche e metodologie di gestione organizzativa d'avanguardia, al fine di migliorare il risultato in termini di servizi e di soddisfazione del personale: migliore qualità complessiva, maggiore riconoscimento economico e di carriera per i meritevoli.

È necessario altresì porre in campo (legislativo) tutte le misure idonee per trasferire nel pubblico la prassi costante della **valorizzazione del merito e della connessa valutazione dei singoli. Non è tempo di tagli agli organici, ma piuttosto di intervento sulla qualità dei servizi resi dai dipendenti pubblici in relazione alle risorse finanziarie impegnate.**

È necessario e vitale **rivalutare una fascia di personale che, come in qualunque azienda, opera in posizione apicale, o comunque di alta professionalità specifica, con idonei interventi sul loro inquadramento e su riconoscimenti**

retributivi adeguati. In qualunque amministrazione esistono compiti di particolare natura tecnica e responsabilità (si pensi fra i tanti all'informatica) che necessitano di personale estremamente professionalizzato, al quale vanno lasciati ampi spazi di operatività e remunerazione economica adeguata. Per chi non vuole, o non riesce, a fare il salto da professional a manager, deve comunque esserci un adeguato trattamento retributivo. **Un sistema più meritocratico** – non “appiattito” come quello attuale – **va in ogni modo implementato**, anche al di fuori del ristretto ambito della dirigenza.

La dirigenza pubblica

Affinché le funzioni manageriali siano svolte in autonomia e nel rispetto del principio costituzionale dell'imparzialità sarebbe necessaria nel mondo pubblico – diversamente dal privato dove è il mercato a imporre le regole – una buona e adeguata legislazione sull'esercizio degli incarichi e sul modo in cui essi vanno assegnati.

L'attuale legislazione è basata sulla regola della temporaneità degli incarichi di servizio, che vanifica il



OBIETTIVI SPECIFICI DELLA RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- **Migliorare le procedure di erogazione dei servizi** che manifestino limiti e difficoltà di funzionamento, mettendo al centro il cittadino e i suoi fabbisogni, nell'ottica della conformazione alle migliori pratiche esistenti a livello nazionale e internazionale.
- **Introduzione del lavoro agile nelle PPAA.**, tenendo presenti le posizioni espresse da CIDA nel documento per la Commissione Lavoro della Camera il 22 settembre 2021.
- **Operare per progetti**, rendendo disponibile un piano dettagliato comprendente: gli obiettivi da conseguire, i risultati progressivi nel tempo, i sistemi di misurazione dei risultati, le risorse finanziarie e il capitale umano necessario.
- **Definire obiettivi di breve e medio termine** fornendo in modo trasparente, prima dell'inizio del periodo di valutazione i "target", cioè i risultati oggettivi (indici e numeri) da raggiungere.
- **Riconoscere alle organizzazioni e alle persone il merito dei risultati conseguiti** per innescare il processo virtuoso dell'eccellenza organizzativa.
- **Far emergere i risultati dei diversi territori** del Paese, onde stimolare una sana competitività mirata al continuo miglioramento.
- **Elaborare un piano di assunzione di risorse informatiche** professionalizzate nelle pubbliche amministrazioni italiane.
- **Delineare la mappa delle competenze necessarie alle pubbliche amministrazioni**, in relazione ai piani, agli obiettivi e alle risorse finanziarie a disposizione.
- **Migliorare i percorsi di selezione e di reclutamento.**
- **Rivedere i percorsi di carriera** della PA, sia in senso "orizzontale" sia "verticale" con avanzamento di carriera per i più meritevoli;
- **Abolire il principio della temporaneità degli incarichi di servizio ai dirigenti di carriera** e individuare entro contorni precisi e trasparenti i requisiti richiesti per la scelta, tramite concorsi e selezioni, dei dirigenti pubblici di carriera e provenienti dal settore privato.
- **Introdurre sistemi di valutazione da parte dell'utenza** (cittadini e imprese). Definire gli indicatori di qualità dei servizi e misurare con continuità i risultati di soddisfazione oggettiva dei cittadini, con le consuete indagini post-servizio.

principio – pure dichiarato per legge – di **separazione fra funzioni di indirizzo politico-amministrativo e funzioni di gestione.**

Nei fatti, **si è realizzata negli anni una subordinazione pressoché totale ai voleri dei vertici politici anche negli atti di gestione:** ne è derivata una precarizzazione generale del ruolo dirigenziale e una deresponsabilizzazione diffusa in tutte le amministrazioni pubbliche.

In qualunque azienda, il sistema di management è uno dei gangli fondamentali dell'efficienza e della qualità dei servizi. Il requisito basilare di un buon esercizio del ruolo risiede, nel mondo pubblico come in quello privato, in una **dimensione di stabilità in cui deve operare il dirigente**, salve naturalmente le scelte di vertice a livello organizzativo e salva, soprattutto, la rimovibilità del dirigente che non offra performance all'altezza dei compiti e degli obiettivi aziendali a lui assegnati. Questa dimensione lavorativa e di status non esiste negli uffici pubblici italiani, dove si applica un regime generalizzato di "spoils system", dismesso da 138 anni negli Stati Uniti.

Vanno introdotti nella legislazione sulla dirigenza pubblica principi totalmente nuovi che ne elevino responsabilità, autonomia e contaminazione con il mondo delle imprese private, quest'ultima da ottenere mediante idonei strumenti di reclutamento. La migliore dot-

trina amministrativa (*cf. fra gli altri Cassese, B.G. Mattarella, Rusciano e M.S. Giannini*) si pronuncia da sempre contro la temporaneità degli incarichi dirigenziali, a favore di un regime che recuperi senso e dignità alle funzioni svolte dai dirigenti pubblici. ■



Sostenibile conviene

Grammenos Mastrojeni

Diplomatico italiano - Docente Ambiente e Geostrategia presso vari atenei e Vicesegretario dell'Unione per il Mediterraneo con sede a Barcellona

Nell'ambito del 2° Forum sullo Sviluppo Sostenibile che si è svolto dal 25 al 27 novembre presso la sede di Regione Lombardia ha riscosso particolare interesse l'intervento di Grammenos Mastrojeni

Ogni istante sorgono nuove idee di prodotto, di impresa, o di innovazione nelle imprese. Il nuovo però spaventa e, prima di lanciarsi nei suoi costi di realizzazione, spesso si devono condurre laboriose indagini per capire se ne valga la pena. Il tutto converge verso un decisore finale: la finanza, intendendo questo termine in tutte le sue forme e scale, dal venture capital, passando per ogni forma di equity, su su fino ai grandi fondi che benedicono o condannano titoli nelle Borse mondiali.

La finanza fa bene il proprio lavoro di scrematura di ciò che è realistico – in un mare magnum di sogni – applicando criteri di puro e utilmente spregiudicato ritorno sull'investimento. Così dipinta, la finanza ha avuto per molti lustri il "volto del nemico" agli occhi di quel mondo attento al bene comune, all'ambiente, ai diritti umani, alla giustizia distributiva e molto altro. Ma oggi sta succedendo qualcosa di strano: da nemica del "bene", la finanza si sta trasformando nella sua più efficace alleata. E non è solo una conversione di valori: i titolari del giudizio supremo di realismo su ogni innovazione economica – quelli che in fondo decretano se si farà o no – hanno scoperto che "sostenibile conviene" anche alla luce delle loro ciniche griglie di valutazione. Queste non sono essenzialmente cambiate, e riflettono malgrado tutto la stessa realtà di sempre: un mondo ove il vituperato profitto continua a operare come l'unica vera "mano invisibile" che manda avanti le cose. Quindi è proprio la finanza che è più urgente arruolare se davvero vogliamo salvare il pianeta.





Quella che è cambiata è la percezione che la finanza ha del “bene comune”. Per troppo tempo, sbagliando assieme a tutti gli altri, ha trattato i valori del bene comune alla stregua di un serbatoio di costi aggiuntivi che deprimono la competitività – legati a obbiettivi nobilissimi, ma da affidare alla filiazione filantropica dell’impresa perché *business is business*, e quei valori parevano del tutto estranei alla meccanica economica. Oggi, la stessa finanza scorge nell’attenzione dell’impresa al bene comune un fattore di competitività, solidità e durata dell’investimento. Una autentica inversione a U, e i numeri parlano: gli investimenti ESG (*Environment, Society, Governance*) rappresentano a livello mondiale circa un quarto di tutti gli asset gestiti e si situano intorno ai 20.000 miliardi di dollari, in capo a operatori che rappresentano 70.000 miliardi di dollari e che stanno rapidamente convertendo in questa direzione l’insieme dei loro portafogli. I dati relativi agli USA parlano ancor più chiaro: oggi gli investimenti ESG ammontano a circa 12.000 miliardi – il 26% degli asset gestiti – erano

8.600 nel 2016 e solo 639 nel 1995, anno in cui iniziarono a essere censiti. Un volume cresciuto 18 volte in vent’anni, e un tasso composito di crescita annua del 13,6% non si spiega solo con cuori più illuminati.

Com’è cambiata esattamente la valutazione degli ex “malvagi” dell’economia?

Una pista ce la fornisce quanto sta accadendo con i negoziati sul clima, ma dobbiamo partire da un po’ più lontano. Nel 301 d.C., l’imperatore romano Diocleziano scoprì a sue spese che non si può sperare di imbrigliare il mondo reale entro un sistema di regole imposte dall’alto ma non condivise dalla società: decretò dei calmieri sui prezzi, col risultato che per qualche tempo l’inflazione apparve ufficialmente debellata, ma la vera vita economica si trasferì in uno spazio diverso e illegale, nel mercato nero, con danni decisamente maggiori di quelli a cui si voleva rimediare.

Questa lezione è alla base dell’alchimia che ha consentito l’Accordo sul clima della COP21 a Parigi nel 2015, imperniato su contributi che ciascuno Stato determina volontariamente, invece che su vincoli all’economia preordinati a tavolino. La stessa alchimia si è ripetuta alla recente COP24 di Katowice: ne è emerso un “prontuario applicativo” dello stesso Accordo di Parigi per certi aspetti persino obbligatorio; ma anche un testo ove ogni que-

stione controversa è stata superata rimettendola al “ciascun fa ciò che può e gli conviene” in attesa di tempi più favorevoli.

Scoraggiante? Forse; o forse un passo in più nel riconoscere la realtà di un mondo dove non è possibile “calmierare” le emissioni di CO₂ con provvedimenti dall’alto, e in cui ciascuno deve soprattutto fare quel che gli conviene. Malgrado le apparenze non è una strada rinunciataria, perché l’emulazione volontaria al rialzo fra le varie nazioni ed economie farà emergere una verità: sostenibile conviene soprattutto all’economia reale, e chi si tiene fuori dal gioco ancorandosi all’inerzia di interessi al tramonto – le miniere, la mia industria pesante, ecc. – non fa altro che emarginarsi e restare indietro nell’innovazione, autoescludersi proprio da quell’evoluzione che crea competitività ed espansione pulita del ciclo economico. Lo certifica, tra gli altri, un recente studio Boston Consulting Group su impresa e cambiamenti climatici, che sfata in pieno la diffusa convinzione che i **First Movers** – cioè i primi ad adottare le nuove tecnologie pulite – siano svantaggiati rispetto ai **Late Movers**. Secondo BCG è vero il contrario, ovvero che la decisione di fare da battistrada darà ai First Movers un vantaggio competitivo tale da compensare i maggiori costi iniziali. Ma lo certifica anche la realtà dei fatti: più che una maggior consapevolezza dei pericoli che corre il

pianeta, è proprio il timore di perdere il treno dell’innovazione e della competitività che ha sospinto, ad esempio, la divaricazione fra le politiche ambientali del Governo Federale USA e quelle promosse da Stati e Contee che raccolgono circa l’80% degli americani. Certo, questi ultimi vogliono fare la loro parte per proteggere la biosfera; ma so-



La nuova idea di sostenibilità valorizza il sociale per l'ambiente, l'ambiente per l'economia e l'economia per il sociale in una circolarità che è sostanziale equivalenza

prattutto non vogliono indugiare e incagliarsi in un'economia superata dagli eventi. E la finanza li sostiene.

Il business sostenibile è un buon cavallo su cui puntare

In pratica, il giudice supremo degli investimenti – che ha oggi dichiarati fautori quali BlackRock, Forbes, Bloomberg, il Forum di Davos, o BCG⁽¹⁾ – ha deciso che il business sostenibile è un buon cavallo su cui puntare. Perché?

Un primo fattore è poco compreso ma determinante: si tratta di una semplificazione che abbatte molto i costi di selezione degli investimenti meritevoli di sostegno. In passato la responsabilità d'impresa si esplicava in segmenti e ambiti d'impegno separati e distinti – chi nel sociale, chi nell'ambiente, chi nella famiglia, chi nella valorizzazione dei dipendenti, ecc. – genericamente etichettati come "bene comune" ma sconnessi fra loro. Oggi invece tutti questi segmenti sono stati ricondotti a unità, integrandoli come pilastri della sostenibilità. La nuova idea di sostenibilità valorizza il sociale per l'ambiente, l'ambiente per l'economia e l'economia per il sociale in una circolarità che è sostanziale equivalenza, anzi una sovrapposizione indistinguibile fra i vari ambiti: la responsabilità sociale produce benefici ambientali e viceversa, e ciò rende tutta la valutazione molto più agevole.

Gli altri fattori apprezzati dalla finanza sono più aziendali; ma fra questi, l'elemento determinante

non è quello a cui si pensa per primo. Non è una nuova lucente immagine di "bontà" dell'impresa o dei suoi marchi – persino rischiosa se denigrata come *greenwashing* – a fare la differenza per clienti e consumatori. Questa, semmai, gioca positivamente all'interno dell'impresa, nelle sue relazioni industriali, poiché le imprese che hanno incorporato una missione verso la comunità, nella propria identità beneficiano di solito di un clima interno meno conflittuale e più produttivo e creativo. All'esterno, la triste verità è che la domanda dei consumatori è indifferente all'immagine socio-ambientale dell'impresa, e non include la condizione che un certo prodotto contribuisca a salvare il mondo. Per quanto si urla e dichiara, è molto limitata – emblematicamente entro la cerchia del cosiddetto commercio equo e solidale – la percentuale dei consumatori che pagano anche per una migliore qualità etica o comunitaria del prodotto che acquistano. Quindi, tristemente, l'impresa non aumenta il proprio volume d'affari perché fa sapere che si batte per il futuro; ma ciò non vuol dire che la sostenibilità non sia volano di vendite. Lo è in maniera tanto potente quanto indiretta: pochissimi comprano sostenibile perché salva il mondo, ma sempre di più lo fanno perché sostenibile è divenuto sinonimo di qualità del prodotto o dell'esperienza che vi si associa.

Un altro fattore di solidità apprezzato dalla finanza è che – banalmente

– sostenibile vuol dire impegnato a proteggere nel tempo le risorse dell'impresa, la cosiddetta supply chain nelle sue componenti naturali e socio-territoriali, e quindi porta a pianificare per tempo un'organizzazione della produzione durevole, senza rinviare costi ora elusi ma che prima o poi esploderanno. E vi è un ultimo fattore, forse il più determinante: finalmente si è capito che il costo d'impresa riversato sulla comunità o sul territorio – la cosiddetta "esternalità negativa", come l'inquinamento – prima o poi torna indietro ed esige di essere rimborsato, portandosi un tasso d'interesse esorbitante (ILVA docet).

Sostenibile però è qualcosa di più, non solo astenersi dal danneggiare il territorio, bensì proiettarsi a integrarlo; e ciò realizza un valore che in passato era indicizzato solo nella copertura assicurativa degli investimenti nei Paesi poveri: il "buon clima" per l'investimento, che però è essenziale ovunque e per tutti. Soprattutto per quelli che più temono i costi della conversione sostenibile e sospettano che essa non possa ancora portare vantaggi alla loro scala: i piccoli e medi imprenditori, ovvero l'Italia.

Sbagliano, la loro è la taglia più vocata a un'efficiente conversione perché la loro attività si radica su un territorio concreto; ma hanno ragione a temere i rischi di un periodo di trasformazione che per un operatore minore può portare a sparire dal mercato. Ragionamento semplice, quasi banale, ma definisce qualcosa che ancora sembriamo non aver capito: in tutto questo, la responsabilità principale dello Stato non è pianificare o guidare una nuova economia, bensì proteggere l'impresa nel delicato passaggio della transizione. ■

NOTA:

1) Link per approfondimenti

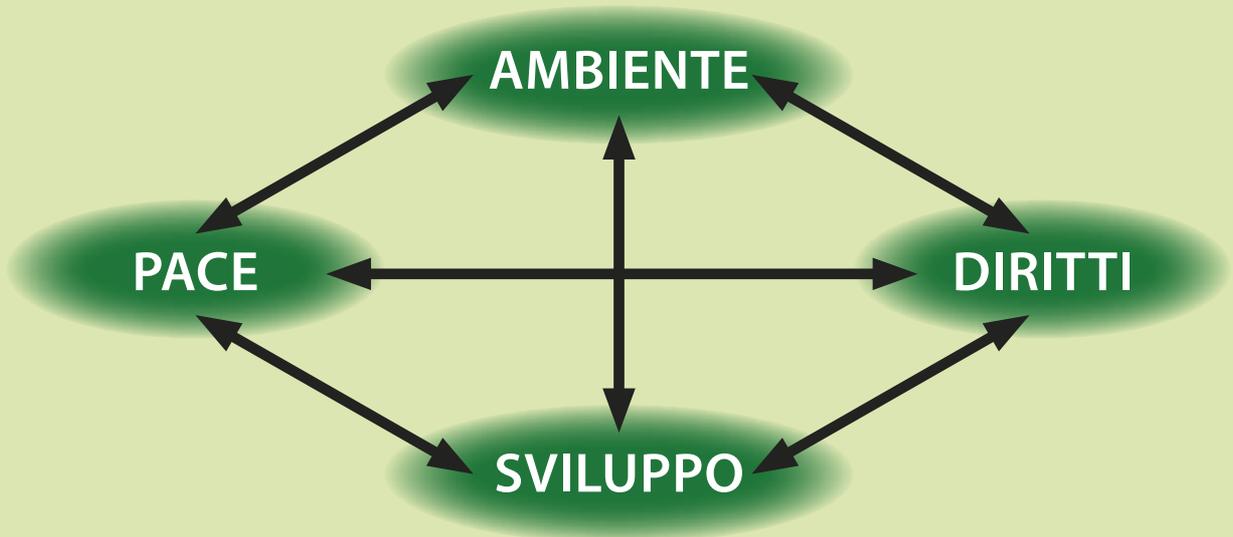
<https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/#39c1e2781695>

<https://www.bloomberg.com/professional/blog/global-sustainable-investments-grow-25-23-trillion/>

<https://www.environmentalleader.com/2018/11/american-esg-investing/>

<https://www.bcg.com/publications/2018/economic-case-combating-climate-change>

Non esistono settori isolati - GLOBALITÀ SISTEMICA



Interessante presentazione di Grammenos Mastrojeni al 2° Forum dello Sviluppo Sostenibile di Regione Lombardia, con spiegazione della relazione dinamica fra: Ambiente, Sviluppo, Diritti e Pace, nella "Globalità Sistemica". La Sostenibilità è un cambio di mentalità, e consiste dal passare dal calcolo di costi, rischi e risultati – all'interno del proprio settore – allo stesso calcolo esteso all'intero sistema, che dovremo tenere in equilibrio. Un caso di relazione fra Ambiente e Sviluppo è, ad esempio, una siccità che ha un impatto sul raccolto e quindi un effetto economico negativo per lo sviluppo. Se l'economia agricola con siccità non dispone di salvaguardie e assicurazioni per far fronte alla crisi, come accade nel deserto del Sahel in Africa, gli effetti della carestia si ripercuotono sui diritti, ad esempio impedendo ai figli di andare a scuola per mancanza di risorse, o favorendo il dilagare dell'illegalità perché le persone cadute in povertà diventano più facilmente preda della malavita, creando tensioni sociali e disuguaglianze che portano alle guerre e alle migrazioni. Un evento negativo crea quindi squilibri e conseguenze distruttive per l'intero sistema, così come un atto costruttivo genera una serie di conseguenze positive.

I disastri che stiamo vivendo sono frutto di un sistema economico e sociale che non tiene conto delle relazioni dinamiche globali, pensando che fra i quattro settori non esista sinergia e privilegiando un valore a scapito di altri. Abbiamo sacrificato – in nome dello sviluppo e della ricchezza che pensavamo fosse la soluzione di tutti i problemi – i diritti dell'uomo e le risorse "finite" dell'ambiente in cui viviamo.

La svolta sta nell'abbandonare la logica del privilegiare un valore a scapito degli altri per intraprendere il circolo virtuoso delle scelte e delle iniziative costruttive con ricadute positive a favore di tutti i valori così come prevedono i 17 goal della matrice di equilibrio globale.



Per rivedere il video dell'intervento di Grammenos Mastrojeni su YouTube:

2° Forum regionale Sviluppo Sostenibile 2021

<https://www.youtube.com/watch?v=ueKIWZdr1Es> → e posizionare il cursore al tempo 1 ora e 48 minuti



Sinergia e visione con i vertici di Assolombarda

Chiara Tiraboschi

Giornalista e Responsabile Servizio Comunicazione e Marketing ALDAI-Federmanager

Il Presidente Biti e il Presidente Spada si sono incontrati per un momento di confronto sui temi legati al rilancio del Sistema Industria

S eppur non si possa negare che la variante sudafricana del Covid rappresenti una potenziale minaccia per la salute e i mercati finanziari, oggi, a differenza di un anno fa, sussistono e permangono le condizioni per pensare e ripensare a una nuova politica industriale, un disegno pragmatico e innovativo che sostenga veramente la crescita economica, l'occupazione, ma anche il welfare e la transizione digitale.

Seppur quindi ancora nelle turbolenze della pandemia, questo può e deve essere l'anno delle grandi sfide, ma anche delle grandi ripartenze, come la stessa Assemblea Annuale di Federmanager dello scorso 12 novembre a Roma ha più volte sottolineato. Una visione chiara e precisa, fatta di voglia di ripresa e di rilancio, sapendo che il nostro Paese, il primo europeo che ha subito l'attacco del virus, ha ora un ruolo di leadership nella risposta all'emergenza.

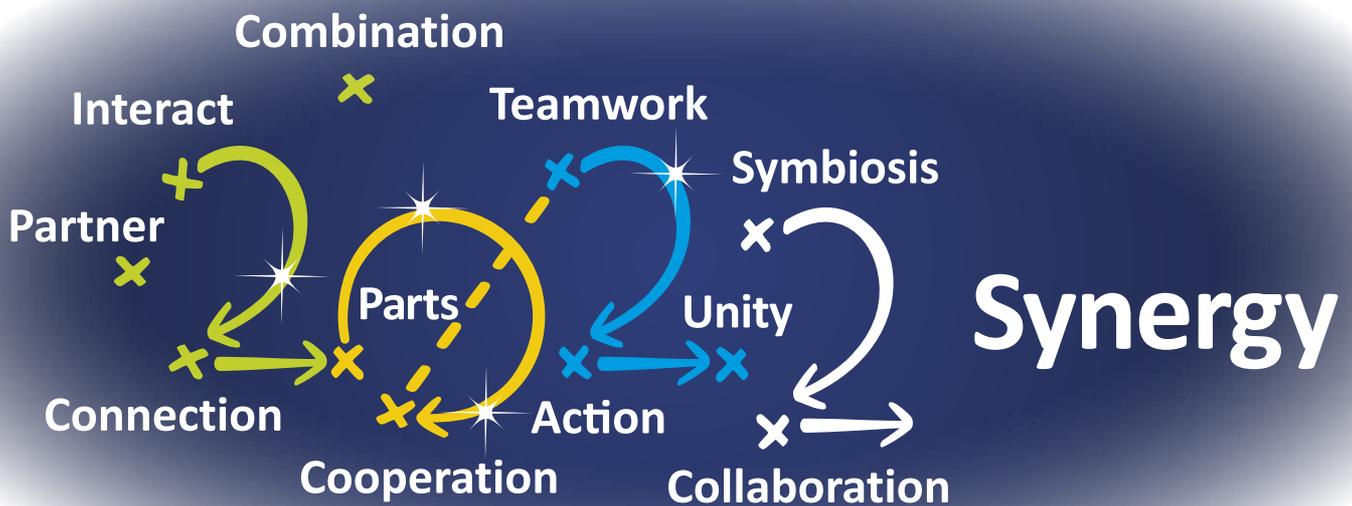
Ne hanno parlato, ritrovandosi seduti a un tavolo nella sede di via Pantano, il Presidente ALDAI-Federmanager, Manuela Biti, e il Presidente di Assolombarda, Alessandro Spada, lo scorso 23 novembre nel corso di un incontro alla presenza anche del Direttore ALDAI, Paolo Ferrario, e del Direttore di Assolombarda, Alessandro Scarabelli. Bisogna ragionare in termini di sistema con una visione che consenta a Milano e al Paese di ripar-



Nella foto da sinistra: Paolo Ferrario (Direttore ALDAI-Federmanager), Alessandro Spada (Presidente Assolombarda), Manuela Biti (Presidente ALDAI-Federmanager), Alessandro Scarabelli (Direttore Generale Assolombarda)

ture compatti è il messaggio che entrambe le parti si sono ritrovate a sottolineare e a condividere. Dopo la crisi pandemica che l'ha colpita, Milano deve mettere in campo una nuova capacità progettuale, con una rinnovata collaborazione tra manager e imprese per realizzare le grandi transizioni della nostra economia, quella della sostenibilità e quella legata all'innovazione.

Una sinergia quella tra le due realtà che, soprattutto nella sfera sindacale ma anche in tema di formazione, si è consolidata e rafforzata nel tempo. Per quest'ultimo ambito, infatti, sono molti i progetti realizzati e attivi ancora oggi, iniziative che hanno creato e tuttora creano valore per le imprese e i manager di Milano e della Lombardia, rappresentando modelli interessanti



anche per altre realtà territoriali. Su tutti doverosa è la menzione al lavoro della Commissione Tecnica Bilaterale Assolombarda-ALDAI, istituita nel 2004 con l'obiettivo di condividere e validare i Piani Formativi sul conto formazione delle Aziende aderenti a Fondirigenti. La Commissione, che si occupa tra le altre cose di ideare e monitorare Progetti strategici utili a dirigere l'offerta formativa promossa dagli Avvisi Pubblici emessi dal Fondo, ha anche l'obiettivo di instaurare una collaborazione fattiva e promuovere l'importanza del partenariato tra aziende, manager, mondo accademico e mercato del lavoro. Stiamo entrando in una stagione di grandi opportunità che dobbiamo afferrare riportando al centro il futuro industriale del nostro Paese, spendendo bene le risorse che arrivano dall'Europa, abbracciando un definito programma industriale sensibile ai temi dirimenti, che si schieri a favore di sostenibilità, innovazione, crescita. Il lavoro rappresenta il perno su cui costruire le politiche del futuro. Ecco perché è la risposta alla crisi. Per ripartire è necessario pianificare cosa si vorrà essere nel futuro e tracciare la strada per arrivarci:

Una visione sinergica dunque che si basa su un messaggio unanime: la ripartenza dell'industria dopo il blocco imposto dalla pandemia, è decisiva e più che mai strategica per il rilancio effettivo e duraturo del nostro sistema Paese

cogliere questo momento anche come un'opportunità di unità di visione e collaborazione tra imprese e persone, combinando il potenziale del capitale umano con il nostro solido tessuto industriale. I manager ci sono, sono pronti alla sfida, a collaborare in una prospettiva condivisa di sviluppo. "L'incontro con il Presente Spada rappresenta un momento di comunione di intenti per le nostre Associazioni di rappresentanza – afferma il Presidente ALDAI-Federmanager – Manager, imprese e istituzioni sono un triangolo vincente solo se l'impegno di entrambi è convergente verso un obiettivo condiviso. Noi ci siamo" – ha continuato Biti – "siamo disponibili a mettere in campo le nostre competenze anche per 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".

"Il PNRR è una grande occasione per modernizzare il nostro territorio e vincere le fondamentali sfide della transizione digitale e sostenibile – ha dichiarato Alessandro Spada, Presidente di Assolombarda –. Milano e le aree circostanti devono investire sulle competenze e sul lavoro, sull'innovazione e sulla sostenibilità, ripensando e potenziando il modello di attrattività verso imprese, giovani, talenti, capitali e turisti. Una sfida che possiamo vincere solo facendo squadra: per questo motivo l'unione di intenti con ALDAI-Federmanager rappresenta un passo avanti per il rilancio del sistema produttivo e per la costruzione di un territorio più competitivo". Una visione sinergica dunque che si basa su un messaggio unanime: la ripartenza dell'industria dopo il blocco imposto dalla pandemia, è decisiva e più che mai strategica per il rilancio effettivo e duraturo del nostro sistema Paese. ■

Le sfide delle PMI nel post pandemia

L'inserimento di un manager può essere determinante per il futuro dell'impresa, per superare le difficoltà dei cambiamenti e diventare l'entità indipendente e autonoma che l'imprenditore desidera



Paola Mazzucchelli

Manager partecipante al Progetto Sviluppo PMI

A turno osannate e criticate – chi scrive sente le stesse litanie da trent'anni – con le 158.000 PMI (Dati Cerved 2021) che costituiscono la trama del tessuto economico italiano bisogna prima o poi fare i conti.

È innegabile che queste aziende abbiano caratteristiche di dinamismo e flessibilità ragguardevoli, e spessissimo con un'attenzione al sociale – nel territorio di elezione – sin dai tempi in cui il termine ESG non era ancora stato coniato.

Spesso però le caratteristiche dimensionali costituiscono un limite, ad esempio quando l'azienda vuole aprirsi alla crescita (anche tramite M&A) o all'internazionalizzazione,

e non a torto si riscontra in queste imprese una carenza di figure manageriali.

Al di là delle belle parole, l'imprenditore è obiettivamente distratto nella sua attività direzionale dalle mille norme e regole che sottraggono energie all'attività creativa e di sviluppo. Inoltre il suo punto di riferimento principale, il commercialista, è sommerso da leggi e adempimenti, e fatica a dare il supporto che l'imprenditore cerca e merita. Aggiungiamo al cocktail una serie di 'società di consulenza' che negli anni hanno spesso lasciato dietro di sé soluzioni preconfezionate e conti costosi che giustificano una generalizzata diffidenza verso gli aiuti esterni.

La prima remora nei confronti della managerializzazione è sicuramente il costo, considerando che spesso la remunerazione dell'imprenditore è ben lontana da una certa narrazione comune: è il socio il primo a ricapitalizzare, o l'amministratore-socio a non prelevare i propri compensi, in momenti di difficoltà economica. C'è anche un bias cognitivo da affrontare: l'accettazione dell'inserimento di figure manageriali è un'apertura alla diversità, alla condivisione di quella cultura che è stata punto di forza per tanti anni, la reticenza ad assegnare deleghe operative a figure estranee alla cerchia familiare. Cercare di portare la cultura manageriale nelle PMI significa prima di tutto superare questo

Al di là delle belle parole, l'imprenditore è obiettivamente distratto nella sua attività direzionale dalle mille norme e regole che sottraggono energie all'attività creativa e di sviluppo

legittimo scetticismo. In realtà oggi una risposta flessibile e scalabile c'è: il Temporary Manager – nelle sue forme part-time (spesso conosciute col termine anglosassone di *Fractional Manager*) – è una figura manageriale esterna con una solida esperienza alle spalle che può entrare nella PMI in maniera modulare, adattandosi alla dimensione, con tempi variabili, apportandovi

le proprie competenze che sono spesso certificate. Questo può essere il giusto supporto per affrontare con serenità una fase di managerializzazione graduale dell'azienda, supportando l'imprenditore nelle attività che non riesce a seguire come vorrebbe. L'imprenditore non lascia il timone della sua azienda, ma può correggerne la rotta. Non dimentichiamo

che il verbo correggere deriva dal latino *cum regere*, 'guidare insieme'. Lo stesso strumento si presta ai passaggi generazionali, anche come coaching, perché spesso in azienda convivono tre generazioni, dai Baby Boomers ai Millennials, con approcci completamente diversi al mondo digitale che – post pandemia – è diventato un elemento imprescindibile della strategia aziendale. Quello che è importante sottolineare è che il fattore dimensionale non è un vincolo alla managerializzazione. E l'inserimento di un Temporary non cancella la cultura aziendale, bensì la valorizza, la porta verso il futuro, perché diventi l'entità indipendente e autonoma che l'imprenditore desidera. ■

...Questo può essere il giusto supporto per affrontare con serenità una fase di managerializzazione graduale dell'azienda, supportando l'imprenditore nelle attività che non riesce a seguire come vorrebbe...



300 miliardi di email

Cybercrime: escalation sottostimata degli attacchi con rischi seri per governi, industria e privati

Emilio Locatelli

Socio e Senior Executive Tutor ALDAI-Federmanager

Nel 2020, **ogni giorno**, in tutto il mondo, anche a causa del Covid-19, sono stati inviati oltre **300 miliardi di email**. Questo dato è il tratto distintivo del modo moderno di comunicare e fare business, ma nello stesso tempo è il principale veicolo di minacce e terreno fertile per le frodi. Le vecchie difese sono diventate obsolete, poiché sempre più gli aggressori si sono spostati sull'anello debole della catena: *le persone sono il nuovo perimetro*. Gli hacker si sono spostati dalle infrastrutture aziendali al concetto di interazione umana (stime indicano al 99%).

Secondo i dati dell'ultimo **Rapporto Clusit 2021** presentati nel corso del *Security Summit Streaming Edition*, nel primo semestre 2021 si evidenzia in Italia **un generale aggravamento della situazione sul fronte della sicurezza cyber**. In particolare nei primi 6 mesi del 2021 sono stati individuati 1.053 attacchi gravi, + 24% anno su anno, con un impatto sistemico in diversi aspetti della società, della politica, dell'economia e della geopolitica. Le attività con effetti *"molto critici"* sono il 74% del totale. Salgono all'88% quelle indirizzate all'estorsione di denaro sempre rigorosamente in bitcoin.

Da ciò si evince che si deve lavorare per indirizzare sempre di più la conoscenza e l'attenzione, ed è fondamentale creare un gioco di squadra in una logica di aggregazione ed economia di scala, per rendere più costosi e difficoltosi gli attacchi dei criminali. Il Rapporto Clusit infatti sottolinea che la situazione nel nostro Paese è aggravata dal fatto che abbiamo una bassissima disponibilità e/o possibilità di investimento in cybersecurity; tutto ciò indica che non ci sono le condizioni perché si raggiunga un livello di sicurezza efficace a livello di Sistema Paese.

al giorno nel mondo

La spesa in sicurezza è 1,4 miliardi l'anno, senza una regia che metta a fattor comune gli investimenti, senza economia di scala e sempre in logica particolaristica. Questa dispersione ci rende più deboli sia come aziende, sia come pubbliche amministrazioni, sia come cittadini.

Per comprendere meglio il fenomeno analizziamo 4 tematiche:

Attacchi critici (+24%)

Settori merceologici più "gettonati"

Nuove tecniche di aggressione sconosciute

Estrema severità degli attacchi

Attacchi critici (+24%)

Nel primo semestre 2021 sono stati riportati **1.053 attacchi cyber gravi**, equivalenti a **+24%** rispetto al 2020, per una media mensile di attacchi gravi pari a **170**, contro i **156** del 2020.

Questa escalation, secondo gli esperti, come spesso accade è tra l'altro **sottostimata**, poiché il campione analizzato comprende esclusivamente **attacchi di pubblico dominio**, ma tra questi, alcune classi di incidenti sono costantemente sottorappresentate.

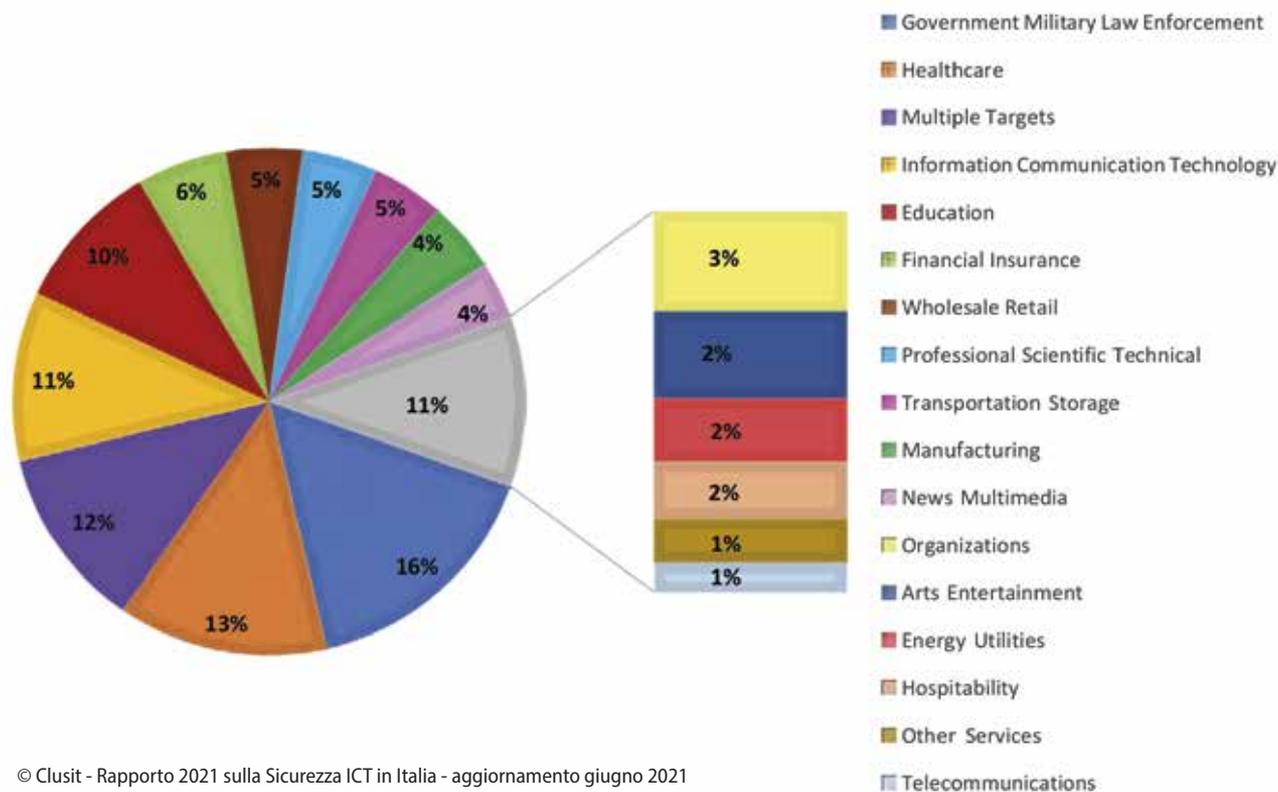
Abbiamo un aumento del 21% negli attacchi gravi compiuti per finalità di "cybercrime", ovvero per

estorcere denaro alle vittime, che oggi rappresentano l'**88%** del totale. Sono inoltre cresciuti del **18%** gli attacchi riferibili a "**Information Warfare**", la cosiddetta "guerra delle informazioni"; nota positiva in diminuzione quelli classificati come attività di "**Cyber Espionage**" (**-36,7%**), dopo il picco straordinario del 2020 dovuto principalmente allo spionaggio dello sviluppo di vaccini e cure per il Covid-19.

Tutto ciò può essere ormai definito come "un'emergenza globale"

Le perdite stimate per le falle nella cybersecurity a livello mondiale

Distribuzione delle vittime - 1° semestre 2021



© Clusit - Rapporto 2021 sulla Sicurezza ICT in Italia - aggiornamento giugno 2021

sono pari a 6 trilioni di dollari per il 2021 e incidono ormai per una percentuale significativa del Gdp mondiale, con un tasso di peggioramento annuale a due cifre.

Queste tematiche per natura, gravità e dimensione, hanno superato abbondantemente i confini dell'IT e della stessa cybersecurity e incidono in modo profondo e duraturo su ogni aspetto della società, della politica, dell'economia e della geopolitica. È auspicabile che all'interno del PNRR l'allocazione di 45 miliardi di euro per la transizione digitale debba essere la pietra miliare che stimoli anche l'Agenzia per la Sicurezza Informatica nel mettersi al passo e colmare grandi lacune nell'ambito cyber, per ridurre drasticamente il perimetro di attacco a cui il Paese è fortemente esposto.

Settori merceologici più "gettonati"

Rispetto al semestre luglio-dicembre 2020, nello stesso periodo del

2021 si nota l'incremento maggiore degli attacchi critici nelle seguenti categorie principali:

- Transportation/Storage:	+108,7%
- Professional, Scientific, Technical:	+85,2%
- News & Multimedia:	+65,2%
- Wholesale / Retail:	+61,3%
- Manufacturing:	+46,9%
- Energy / Utilities:	+46,2%
- Government:	+39,2%
- Arts / Entertainment:	+36,8%
- Healthcare:	+18,8%

Siamo di fronte a un cambio di strategia da parte degli hacker rispetto al passato: l'aumento di attacchi gravi mirati verso singoli bersagli rappresenta un cambio di paradigma che dovrebbe allertarci immediatamente. In particolare perché ci si trova di fronte a tecniche di tipo

ransomware con l'aggravante della "double extortion", intesa come la minaccia di diffondere i dati rubati alle vittime in caso di mancato pagamento del riscatto (naturalmente in bitcoin).

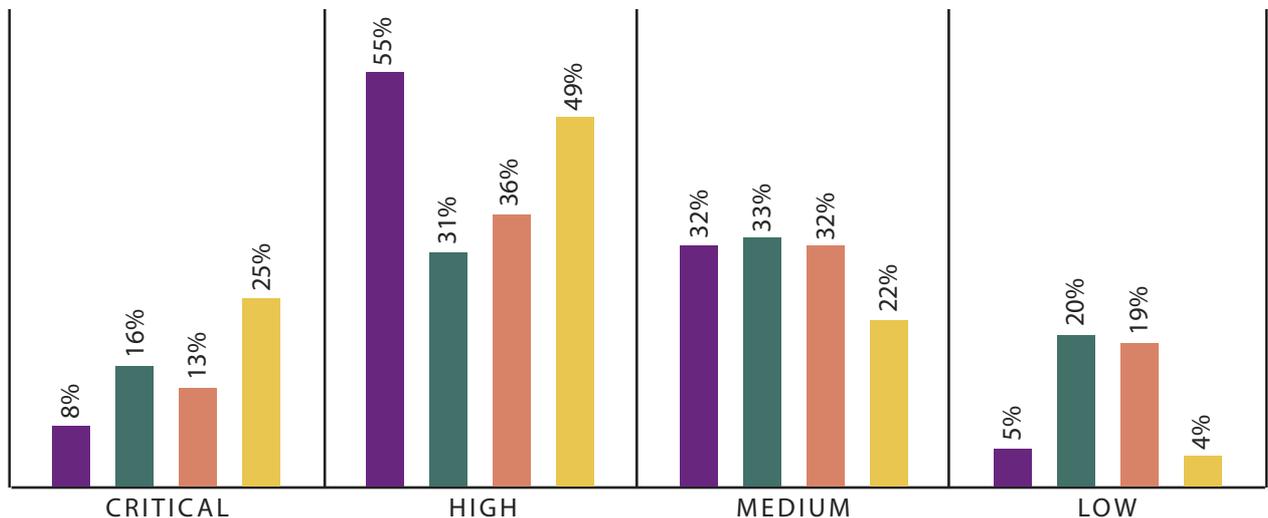
Dal punto di vista geografico gli attacchi sono aumentati notevolmente nelle realtà basate in Europa – che rappresentano il 25% del totale – con una crescita del 10% rispetto a un anno fa. Per quanto riguarda l'area americana e quella asiatica le percentuali degli attacchi e delle vittime rimangono sostanzialmente invariate.

Nuove tecniche di aggressione sconosciute

Gli esperti nella loro ricerca hanno segmentato e articolato in sette categorie le tipologie di aggressione

Dal punto di vista geografico gli attacchi sono aumentati notevolmente nelle realtà basate in Europa...

Severity % in 2018 - 1° semestre 2021



© Clusit - Rapporto 2021 sulla Sicurezza ICT in Italia - aggiornamento giugno 2021

sulla base di framework internazionali, e in dettaglio:

- **"Malware"** è la categoria con volumi maggiori nel primo semestre che rappresenta infatti il 43% del totale, in crescita del 10,5%.
- La categoria **"Unknown"**, le cosiddette tecniche sconosciute sono in seconda posizione, con un incremento, del 13,9% rispetto al secondo semestre 2020.
- **"Vulnerabilità note"**, anch'esso in preoccupante crescita (+41,4%).
- **"Phishing / Social Engineering"**, in leggero calo (-13%).
- Gli attacchi gravi condotti con **"Tecniche Multiple"** incremento dell'11,6%.
- **"Denial of Service"** gli attacchi gravi diminuiscono (-42,9%).
- **"Identity Theft / Account Hacking"** con una contrazione del 29,5%.

In sintesi gli hacker possono ancora contare sull'affidamento e sull'efficacia del **Malware**, prodotto ormai maturo e a costi sempre più ridotti, sullo sfruttamento di "buchi noti" per centrare più della metà dei loro target (oltre 59% delle situazioni analizzate).

Oltre il 22% di attacchi gravi effet-

tuati con **"tecniche sconosciute"** (+13,9%) diventano di pubblico dominio a seguito di un **"data breach"**: purtroppo le norme in vigore impongono una notifica immediata a tutti coloro che sono stati coinvolti, ma senza fornire dettagliate indicazioni delle modalità dell'intrusione.

Estrema severità degli attacchi

Infine possiamo concludere la disamina focalizzandoci sulla **"severity"** degli attacchi analizzati, concentrando l'attenzione sull'evoluzione degli stessi. Molto spesso, infatti, gli attacchi si concentrano sul "ventre molle" delle vittime.

Tra gennaio e giugno 2021 gli attacchi critici con effetti molto pericolosi sono stati il 74% del totale, mentre nel 2020 era il 49%; il 22% degli attacchi presi in considerazione si possono definire "significativi" mentre quelli di impatto basso solo il 4%.

In tutto questo scenario occorre anche sottolineare – per onore di cronaca – la grande attività di prevenzione e di contrasto alla criminalità informatica in generale svolta dalla **Polizia Postale e delle Comunicazioni**, dalla **Polizia Criminale** e dal **Cert di Banca d'Italia**: nonostante gli eccellenti risultati, molto rimane da fare e, come nel passato, la millenaria guerra tra guardie e ladri continua come sempre solamente con tecnologie differenti e più evolute. Nessuna soluzione di sicurezza può fermare tutti gli attacchi.

Il punto non è se verrò attaccato, ma **quando, come e quanto** mi costerà se non miglioro costantemente la difesa dell'intero perimetro con visibilità, controllo e analisi dei contenuti, autenticazione, prevenzione della perdita di dati: in sintesi **preparazione, competenza e rapidità** sempre privilegiando l'attenzione alle persone. ■

Il punto non è se verrò attaccato, ma quando, come e quanto mi costerà se non miglioro costantemente la difesa...



Vocazione Executive Tutor

Chiara Tiraboschi

Giornalista e Responsabile Servizio Comunicazione e Marketing ALDAI-Federmanager

Possiamo vivere nel mondo una vita meravigliosa se sappiamo lavorare e amare, lavorare per coloro che amiamo e amare ciò per cui lavoriamo...

...diceva lo scrittore e filosofo russo Lev Tolstoj e non posso che essere d'accordo.

Più di un secolo dopo, l'imprenditore e inventore statunitense Steve Jobs ha sottolineato che l'unico modo per fare un gran bel lavoro è amare quello che si fa. Ebbene se dovessi trovare una citazione per spiegare il mestiere di Executive Tutor, sceglierei esattamente questa. Nato dall'intuizione di alcuni associati ormai quasi 10 anni fa, il servizio ALDAI che oggi si riconosce sotto il nome di "My Executive

Tutoring", rappresenta un percorso individuale e distintivo, un supporto professionale personalizzato per i Soci. La finalità è consentire loro di acquisire maggiore consapevolezza di sé, chiarirsi le idee sul proprio futuro professionale e rifocalizzare le proprie scelte.

Non solo. Il periodo pandemico che stiamo faticosamente cercando di lasciarci alle spalle ha rappresentato una grande occasione di cambiamento per i manager, chiamati ad affrontare nuove sfide per guidare le imprese fuori dallo stato

emergenziale. Dalla crisi nascono, in verità, le migliori opportunità, sosteneva Einstein e in questo periodo non è mai mancato, anzi si è intensificato, il dialogo e il sostegno ai colleghi da parte degli Executive Tutor.

Questo articolo dunque vuole essere un'occasione per conoscerli meglio. Ne ho intervistati tre, con differenti età e background, che si sono uniti al gruppo in momenti diversi: Vladimiro Sacchetti, fondatore del gruppo, Guido Mannino che si è unito nel 2013 ed Eleonora Pagani arruolata tre anni fa. È stato interessante identificare similitudini e differenze per comprendere, per chi fosse interessato a valutare il percorso di My Executive Tutoring, chi si troverà di fronte.

Ecco cosa mi hanno raccontato.



Vladimiro Sacchetti

Dopo la laurea in Ingegneria Industriale presso Politecnico Milano e un anno da assistente universitario al PoliMi, entro nell'industria meccanica diventando Direttore Generale in 5 diverse aziende industriali. Relatore in numerosi convegni a cura dei principali stakeholder del territorio, in ALDAI sono da sempre molto attivo nella vita associativa, arrivando a fondare nel 2012 quello che oggi è conosciuto come il Servizio Executive Tutoring.

1. Perché hai deciso di fare l'Executive Tutor di ALDAI?

È stata un'intuizione: ero il coordinatore del Gruppo di lavoro dedicato ai manager Senior, insieme agli altri colleghi di ALDAI abbiamo capito che con la nostra esperienza dirigenziale potevamo aiutare i manager in servizio nei loro momenti di difficoltà. Da questa consapevolezza, ho dato il via al Servizio Tutoring.

2. Cosa ti fa paura nello svolgere il ruolo di Executive Tutor?

Non riuscire a trasmettere il messaggio che io sono davanti a lui solo per aiutare e non per giudicare.

3. Quale evoluzione prevede per il servizio di Executive Tutoring in futuro?

Il Tutoring di ALDAI ha il grande pregio di essere un servizio svolto da persone che uniscono, a una lunga esperienza dirigenziale maturata ai vertici aziendali, una formazione di alto livello nelle metodiche di coaching e una sensibilità sviluppata in numerosi anni di attività di supporto a centinaia di colleghi dirigenti.

L'insieme di queste qualità costituisce un unicum assolutamente esclusivo, che consente di estendere l'applicazione del servizio a qualunque tipologia di persone o difficoltà esperienziale.



Eleonora Pagani

Spirito appassionato e indomito, professionalità, integrità e resilienza, i valori che mi hanno guidata per oltre trent'anni nelle Risorse Umane di aziende multinazionali che credono nella valorizzazione del capitale umano, nella crescita del business e delle persone, e nel benessere della società nel suo complesso. Una citazione in cui mi riconosco: "Non puoi insegnare niente a un uomo, puoi solo aiutarlo a trovare le cose dentro sé stesso" Galileo Galilei.

1. Quali difficoltà hai incontrato lungo il percorso? Quali le sfide?

Mantenere un distacco emotivo rispetto ai problemi del Tutoree. Concentrarmi sul processo, non dare consigli, ma guidare il Tutoree verso la sua verità.

2. Qual è la più grande soddisfazione che hai avuto nella tua esperienza di Executive Tutor?

Aver contribuito a generare consapevolezza, ad accrescere l'autostima, a individuare nuovi obiettivi e un piano efficace, agendo da interlocutore attivo, specchiante e non giudicante.

3. Cosa hai scoperto di te da quando fai l'Executive Tutor? Cosa hai imparato?

Ho capito perché ho scelto tanto tempo fa di essere un manager nelle Risorse Umane: mi riconosco nei valori umanistici e credo nell'essere umano con i suoi chiaroscuri. Mi rende felice sostenere gli altri.



Guido Mannino

Laureato in Fisica Elettronica, ho operato a lungo presso importanti aziende multinazionali del settore informatico e delle telecomunicazioni, rivestendo ruoli di responsabilità crescente, professionale e manageriale, in ambito software, servizi professionali, consulenza, marketing, vendite.

1. Come è cambiato, se è cambiato, il ruolo di Executive Tutor da quando hai iniziato?

La specifica formazione alla quale abbiamo partecipato in questi anni ha consentito di affrontare situazioni sempre diverse. Inizialmente i dirigenti evidenziavano la necessità di gestire un cambiamento organizzativo o la propria crescita professionale, oggi sempre più spesso vengono affrontate tematiche legate alla transizione, spesso subita, tra situazioni lavorative diverse, non sempre in senso migliorativo.

2. Cosa ha significato essere un Executive Tutor durante la crisi pandemica?

Durante la crisi pandemica abbiamo continuato ad operare come Tutor, seppure da remoto. Abbiamo

denominato Smart Tutoring questa modalità.

I risultati ottenuti sono stati molto buoni anche in questa situazione eccezionale, a riprova della bontà delle tecniche utilizzate e dell'esperienza acquisita.

3. Qual è stato l'errore commesso come Executive Tutor di cui ti rammarichi e cosa ti ha insegnato?

La prudenza e l'umiltà nell'affrontare il ruolo di Tutor hanno evitato di commettere grandi errori.

Nel tempo è ovviamente aumentata l'efficacia della mia attività, come testimoniato dai feedback positivi dei dirigenti seguiti. L'apprendimento è continuo e proviene dalle esperienze maturate sul campo.



Tre manager, così diversi, da cui emerge chiaramente un unico messaggio corale. Quello dell'Executive Tutor è una vera e propria vocazione volta ad offrire, in un'ottica intergenerazionale, momenti di introspezione, dialogo e confronto in un ambiente protetto e accogliente dove ci si può sentire liberi di essere sé stessi fino in fondo, senza il timore di essere giudicati, al fine di trovare le risposte per affrontare il presente e costruire il futuro. ■



Il colloquio di lavoro



Il manager che si impegna seriamente, seguendo alcune elementari regole di comportamento, ottengono job adeguati e ben remunerati

Claudio Ceper
Medico delle carriere

In Italia circolano oltre 140 milioni di CV e il flusso è in continuo aumento. Questo significa che una porzione importante della popolazione attiva (più di 25 milioni di italiani) è alla ricerca di alternative professionali in un mercato squilibrato, con migliaia di laureati in materie umanistiche che non trovano lavoro e aziende che non trovano tecnici e manager con competenze di Digital Transformation in grado di cogliere le opportunità dei cambiamenti di mercato generati dalla crisi pandemica.

Nei miei 28 anni di carriera trascorsi in Egon Zehnder, e negli ultimi otto in qualità di "Medico delle Carriere", ho intervistato e consigliato migliaia di manager nei loro sforzi di ricollocamento professionale, e quello che emerge con grande evidenza è che oggi ci vogliono mediamente tra i 10 e i 12 mesi per trovare un nuovo lavoro.

La ricerca di un lavoro è diventata essa stessa un lavoro, come evidenzia la prima slide del mio seminario "Il Colloquio di Lavoro", che ho tenuto in ALDAI-Federmanager per quattro edizioni nel periodo 2017-2021.

Prima della grande crisi del 2008, il rapporto fra domanda e offerta

di lavoro era più equilibrato, le retribuzioni lorde erano mediamente migliorative del 15/20% e i manager "bravi" ricevevano in media tre/quattro chiamate all'anno dai cacciatori di teste.

Oggi tutto è più complicato, i cacciatori di teste sono difficilmente raggiungibili e quindi bisogna attivare in modo intelligente (e non ossessivo) il proprio network, sapendo che in Italia solo il 15% delle offerte di lavoro manageriale è gestito dagli head hunter, mentre il rimanente 85% è generato da networking personale.

È la riprova che il piccolo/medio imprenditore italiano (l'80% della nostra economia) che potrebbe modernizzare i suoi processi inserendo qualche valido manager che viene da aziende più grandi e con processi più evoluti, o addirittura da prestigiose esperienze internazionali, è pronto a investire milioni di euro in moderni impianti e non la frazione dell'investimento che consentirebbe di trovare un buon manager.

Nel seminario di due ore fornirò indicazioni pratiche per migliorare le opportunità di carriera preparando i colloqui di lavoro ed esaminando i Curriculum Vitae dei primi due partecipanti che vorranno condividerli.

Il seminario fa parte di una serie di 5 incontri per acquisire strumenti e affinare le tecniche per lo sviluppo di carriera:

- 1 - 23 febbraio 2022**
Il colloquio di lavoro
- 2 - 23 marzo 2022**
La carriera perfetta
- 3 - 13 aprile 2022**
Due cacciatori di teste alla sbarra
- 4 - 25 maggio 2022**
Errori da evitare dopo l'assunzione
- 5 - 22 giugno 2022**
Da manager a Imprenditore



L'incontro "Il Colloquio di lavoro" si terrà

mercoledì 23 febbraio 2022 alle ore 17:30

in videoconferenza Zoom, e in presenza in ALDAI, Sala Viscontea Sergio Zeme, se l'evoluzione della pandemia lo permetterà. Partecipazione riservata agli associati Federmanager previa registrazione sul sito www.aldai.it

ANIMP 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)

Catalogo:

<https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/catalogo-corsi-2020/>

- 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.

Primi corsi 2022



CORSO IPMA SUL PROJECT MANAGEMENT "HYBRID AGILE"	21, 28 gennaio - 4, 11, 18 febbraio - 5 marzo
ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE E INTERNAZIONALE, ANALISI DEI RISCHI E PERCORSI NEGOZIALI 2	2, 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 e 9 febbraio
IL PROGRESS DI PROGETTO: METODI, CALCOLO E APPLICAZIONI	15 e 16 febbraio
CONSTRUCTABILITY: INGEGNERIA E PROCUREMENT 'CONSTRUCTION ORIENTED'	16,17 e 18 febbraio
COORDINAMENTO TRA GESTIONE DI PROGETTO E CANTIERE/OFFICINE	22 e 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 CONTROLLO DI PROGETTO: MONITORAGGIO, CONTROLLO E STATO AVANZAMENTO LAVORI	8, 9, 15 e 16 marzo
IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO: PREVENZIONE E APPROCCIO DOCUMENTALE	15, 16, 22 e 23 marzo

Dépliant con schede di iscrizione:

https://formazione.animp.it/animp_/index.php/programma-corsi/programma-corsi-2022-primo-semester

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

Bocconi: “Tra pandemia da Covid-19 e Pnrr la possibile svolta per la sanità pubblica”

Presentato il Rapporto Oasi 2021 che evidenzia cambiamenti e sfide per il Ssn

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

La sanità italiana si prepara a vivere un momento chiave per il proprio sviluppo nel medio periodo. Ce lo ricordano gli esperti di Cergas - Sda Bocconi, di cui in questo numero di Welfare 24 illustriamo il rapporto Oasi 2021, che ci proietta sulle grandi sfide del Servizio Sanitario Nazionale anche alla luce delle grandi opportunità di investimento offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il ruolo cruciale di quest'ultimo è stato rimarcato con forza anche dal Presidente di Federmanager Stefano Cuzzilla, che nell'assemblea annuale 2021 ha presentato l'idea di un Patto della Dirigenza per il rilancio del Paese, ricordando tra i vari punti la necessità di un'alleanza pubblico-privato per garantire un futuro sostenibile alla sanità pubblica.



Il 2021 è stato un anno chiave anche per Assidai. Si è infatti consolidato il Prodotto Unico, sviluppato in collaborazione con il Fasi sulla piattaforma IWS: una copertura integrativa che garantisce ai dirigenti in servizio delle aziende industriali un'assistenza sanitaria completa. Il progetto verrà illustrato il 2 dicembre a Milano in occasione di Connex 2021, l'incontro nazionale di partenariato industriale di Confindustria al quale Assidai sarà presente all'interno del driver Persone, scienze della vita, progresso.

La pandemia da Covid-19 ha impresso un'accelerazione fortissima ai cambiamenti del nostro Servizio Sanitario Nazionale che ha vissuto, in soli due anni, quattro epoche e oggi ha davanti a sé i potenziali investimenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr) che possono rappresentare uno straordinario trampolino di lancio per il futuro. Ad affermarlo è il Rapporto Oasi 2021, l'Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema Sanitario Italiano del Cergas - Sda Bocconi, che dal 1998 si occupa di politiche sa-

126,7 miliardi

Questa è la spesa sanitaria corrente a carico del Servizio Sanitario Nazionale del 2020: un aumento del 5,3% rispetto al 2019. Incremento dettato ovviamente dalla necessità di fronteggiare la pandemia e, in particolare, dalla crescita delle voci relative all'acquisto di beni e servizi (+12,7%), alla medicina convenzionata (+4%) e al personale (+3,3%).

nitarie e di temi manageriali relativi alle aziende sanitarie pubbliche e private.

Lo studio, evidenzia come il Ssn sia entrato nella pandemia quando era ancora nell'epoca del contenimento della spesa. Nella seconda epoca, avviata a marzo 2020, quando il contrasto alla pandemia è diventato l'obiettivo totalizzante, i vincoli di spesa sono saltati, tanto che nel 2020 la spesa sanitaria è aumentata di circa 6 miliardi di euro (+5,3% a 126,7 miliardi il dato complessivo riferito all'anno scorso) e il sistema ha scoperto doti

di flessibilità fino ad allora inesplorate. La progressiva trasformazione del Covid-19 da emergenza in situazione endemica e sufficientemente controllata ha condotto alla terza epoca: con la diminuzione della pressione ospedaliera è subentrata l'esigenza di recuperare l'enorme ritardo accumulato nella produzione di servizi per pazienti non Covid-19, in ogni ambito. Infine la quarta epoca, in pieno svolgimento, è quella della costruzione del portafoglio di progetti finanziabili con il Pnrr.

>>> Continua a pagina 2

IL PRODOTTO UNICO: OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE

UNA COPERTURA SANITARIA INNOVATIVA IMPERNIATA SULL'ALLEANZA FASI-ASSIDAI E SUL NETWORK DI IWS

Le aziende industriali oggi hanno davanti a sé una nuova grande opportunità: aderire al Prodotto Unico Fasi-Assidai. Si tratta di una copertura sanitaria fortemente innovativa, che integra e completa pressoché totalmente il rimborso delle prestazioni previste dal Nomenclatore Tariffario Fasi. Un prodotto coerente con l'impostazione strategica e innovativa prevista dall'ultimo rinnovo del CCNL Dirigenti Industria siglato da Confindustria e Federmanager nel luglio 2019 e che garantisce ai dirigenti in servizio iscritti in forma collettiva un'assistenza sanitaria completa. Non è un caso che nel CCNL sia comparso per la prima volta Assidai, in un'ottica di reciproca collaborazione con il Fasi che rafforza il ruolo di entrambi nel panorama della sanità integrativa e contribuisce a salvaguardare il patto intergenerazionale tra dirigenti in servizio e pensionati.

Vediamo che cosa prevede nel dettaglio il Prodotto Unico. Per le prestazioni sanitarie erogate c'è un rimborso fino al 100% del richiesto per i ricoveri con o senza intervento



chirurgico e interventi ambulatoriali, fino a un massimo di 1 milione di euro l'anno per nucleo familiare nel caso in cui le prestazioni siano effettuate utilizzando la rete di case di cura ed equipe mediche convenzionate con il network di Industria Welfare Salute (IWS), società costituita da Federmanager, Confindustria e Fasi. Anche in caso di extra-ricovero è stabilito un rimborso fino al 100% del richiesto e fino a un massimo di 25mila euro per nucleo familiare, sempre in regime di

convenzionamento diretto. Infine, per le cure odontoiatriche è previsto un rimborso fino al 90% dell'importo richiesto per le spese relative alle voci previste dalla Guida Odontoiatrica del Fasi in vigore e secondo i criteri liquidativi in essa riportati, fino ad un massimo di 12.500 euro l'anno per l'intero nucleo familiare. È compresa, inoltre, all'interno del contributo di adesione al Prodotto Unico Fasi-Assidai, anche la copertura aggiuntiva in caso di non autosufficienza.

UNA SOLUZIONE FORTEMENTE INNOVATIVA CHE INTEGRA E COMPLETA PRESSOCHÉ TOTALMENTE IL RIMBORSO DELLE PRESTAZIONI PREVISTE DAL NOMENCLATORE TARIFFARIO FASI. UN PRODOTTO COERENTE CON L'IMPOSTAZIONE STRATEGICA E INNOVATIVA PREVISTA DAL RINNOVO DEL CCNL DIRIGENTI INDUSTRIALI

Quali sono i principali vantaggi del Prodotto Unico Fasi-Assidai? Innanzitutto per chi aderisce a questa proposta sanitaria, il network è unico e capillare su tutto il territorio nazionale. Così facendo, l'accesso alla rete di strutture sanitarie e professionisti convenzionati è semplice e veloce. In secondo luogo gli iscritti possono inviare una pratica di rimborso unica attraverso il portale online di IWS, che a sua volta provvede a inoltrare le richieste ai due Fondi per quanto di loro competenza.

>>> continua dalla prima pagina - Bocconi: "Tra pandemia da Covid e Pnrr la possibile svolta per la sanità pubblica"

"TROPPO ALTA LA SPESA SANITARIA PRIVATA RISPETTO ALL'EUROPA"

Un lavoro proiettato soprattutto sul futuro con la prospettiva di impattare sui servizi realmente erogati a 3-5 anni.

Il rapporto Oasi, inoltre, ricorda un altro punto chiave: una volta superata la fase emergenziale, i bisogni di salute, dettati dai cambiamenti demografici ed epidemiologici, continueranno a evolvere secondo lo stesso trend mostrato negli ultimi anni. Per esempio l'Istat stima che al 2040 la popolazione over 65 raggiungerà i 19 milioni, cioè un italiano su tre. I problemi con cui confrontarsi? Cronicità, non-autosufficienza,

riabilitazione e pazienti fragili. La soluzione, secondo gli esperti della Bocconi, non dovrà però essere quella dei "razionamenti" ma della "razionalizzazione" e cioè "sostituire i tagli con processi profondi di riallocazione, riorganizzazione del lavoro e ridisegno delle forme dei servizi".

Senza dimenticare che, a differenza di altri Paesi europei, la componente privata della spesa sanitaria è prevalentemente out of pocket (il 23% della spesa totale) mentre è ancora marginale il ricorso a forme di intermediazione, rappresentate per esempio



dai fondi sanitari integrativi. Un'ulteriore sfida per un futuro sostenibile della sanità italiana.

CUZZILLA: “UN PATTO DELLA DIRIGENZA PER L’ITALIA”

ALL’ASSEMBLEA DI FEDERMANAGER IL PRESIDENTE CHIEDE ANCHE UNA SVOLTA SULLA SANITÀ INTEGRATIVA

Un Patto della Dirigenza per l’Italia: un impegno a collaborare con tutte le forze del Paese per un nuovo rinascimento, facendo leva anche sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr). È l’idea lanciata, lo scorso 12 novembre, all’Assemblea annuale di Federmanager, dal presidente Stefano Cuzzilla, parlando di fronte a oltre 600 tra dirigenti d’impresa e rappresentanti delle istituzioni. L’obiettivo? Costruire una crescita economica robusta e duratura, basata su occupazione, inclusività, welfare, transizione ecologica e trasformazione digitale, cioè i quattro pilastri per guidare la ripresa.

L’evento, moderato da Ferruccio de Bortoli, ha ospitato gli interventi in videomessaggio del Ministro degli Esteri Luigi Di Maio e del Ministro per le Pari opportunità Elena Bonetti e gli interventi in presenza del Presidente di Confindustria, Carlo Bonomi, del Generale Francesco Paolo Figliuolo, Commissario straordinario per l’emergenza Covid-19, del senatore Matteo Salvini, della Presidente di Ania Maria Bianca Farina, del Ministro della Difesa Lorenzo Guerini e del Presidente Confapi, Maurizio Casasco.

Tra i fattori determinati per la svolta del Paese, soprattutto in un’ottica di medio periodo, Cuzzilla ha sottolineato il valore della sanità integrativa e della potenziale alleanza tra pubblico e privato. “Le politiche di welfare pubblico sono state messe a dura prova dalla pandemia. Una sfida estremamente ardua anche per i medici e tutto il personale sanitario, che non smetteremo mai di ringraziare. - ha fatto notare - Eppure, sono state carenti le soluzioni di sanità territoriali. Assenti le solu-



STEFANO CUZZILLA
> Presidente Federmanager

zioni di assistenza a distanza, telemedicina o sanità digitale. Tutto questo ha generato effetti devastanti sulle famiglie e distorsivi sul mondo del lavoro, con ad esempio la fuoriuscita di massa delle donne lavoratrici, le uniche rimaste a prendersi cura di bambini ed anziani”. Quindi, ha aggiunto, “su questi capitoli il pubblico non riuscirà a fare da solo. Possiamo scegliere se lasciare fuori protezione fette di popolazione o concentrare

“ **I MANAGER ITALIANI HANNO GIÀ DIMOSTRATO DI DETENERE STRUMENTI CONCRETI CHE HANNO SALVATO LE IMPRESE NEL PERIODO PIÙ BUIO DELLA PANDEMIA. ORA SIAMO PRONTI PER CONCRETIZZARE IL PIANO PIÙ AMBIZIOSO DI RIFORME E INVESTIMENTI DAL DOPOGUERRA**

le risorse su ciò che è essenziale ripensando la relazione tra welfare pubblico e welfare aziendale, sostenendo la necessità che per il bene salute convergano in modo integrato le risorse di Stato e privati”.

Al centro dei lavori dell’assemblea c’è stato il Patto della dirigenza per l’Italia e per il rilancio economico del Paese, a partire dalla “messa a terra” degli interventi previsti dal Pnrr. “I manager italiani hanno già dimostrato di detenere

strumenti concreti e metodo d’attuazione che hanno salvato le nostre imprese nel periodo più buio della pandemia. Ora siamo pronti per concretizzare il piano più ambizioso di riforme ed investimenti che si ricordi dal dopoguerra”, ha detto a tale proposito Cuzzilla. Si parla infatti di oltre 222 miliardi di euro che sommati alle altre risorse nazionali ed europee, configurano una capacità di spesa 10 volte maggiore di quella sperimentata finora. “Risorse da spendere bene, proteggendole con rigore da illegalità, corruzione, e da un’evasione fiscale che da sola vale oltre 100 miliardi l’anno, riconoscendo che la cultura manageriale è una risorsa strategica per mettere la competenza al centro della gestione”, ha avvertito il presidente di Federmanager, sottolineando al contempo l’importanza che i dirigenti d’impresa siano chiamati a collaborare ai tavoli decisionali per l’attuazione del Pnrr”. Infine il tema delle riforme fiscali e previdenziali. Sul tema Federmanager sostiene la richiesta delle imprese di abbattimento del cuneo fiscale e richiama l’urgenza di una riforma dell’Irpef che tuteli i redditi da lavoro e semplifichi gli adempimenti. ■

“ **POSSIAMO SCEGLIERE SE LASCIARE FUORI PROTEZIONE FETTE DI POPOLAZIONE O CONCENTRARE LE RISORSE SU CIÒ CHE È ESSENZIALE RIPENSANDO LA RELAZIONE TRA WELFARE PUBBLICO E AZIENDALE, SOSTENENDO LA NECESSITÀ CHE PER IL BENE SALUTE CONVERGANO IN MODO INTEGRATO LE RISORSE DI STATO E I PRIVATI**



ASSIDAI PARTECIPA A CONNEXT 2021

NELL'EVENTO DI CONFINDUSTRIA IN PROGRAMMA IL 2-3 DICEMBRE PRESENTERÀ IL PRODOTTO UNICO

Assidai sarà presente a Connex 2021, l'incontro nazionale di partenariato industriale di Confindustria organizzato per rafforzare l'ecosistema del business in una dimensione di integrazione orizzontale e verticale, di contaminazione con il mondo delle startup e di crescita delle filiere produttive. L'evento, che si svolgerà il 2-3 dicembre 2021 a Milano presso l'innovativo spazio di MiCo Milano Congressi, con un'ampia componente virtuale grazie a piattaforme altamente performanti utili a garantire le migliori interazioni 4.0, vedrà in campo i più cruciali fattori strategici di crescita e sviluppo, creando così le condizioni per un proficuo confronto tra aziende, partner economici e Pubblica Amministrazione.

Il nostro Fondo nel pomeriggio del 2 dicembre (dalle 17 alle 18) terrà l'evento "Il nuovo volto dell'assistenza sanitaria per i dirigenti", in cui presenterà la nuova grande opportunità per le aziende industria-



li: aderire al Prodotto Unico Fasi-Assidai, una copertura sanitaria fortemente innovativa, che integra e completa, pressoché totalmente, il rimborso delle prestazioni previste dal Nomenclatore Tariffario Fasi. Assidai, inoltre, sarà parte di uno dei quattro driver tematici identificati e lanciati

da Connex con uno al futuro e come base per la crescita delle imprese. Driver riassumibili in quattro formule chiave: Fabbrica Intelligente, Le Città del Futuro, Pianeta Sostenibile e Persone, Scienze della Vita, Progresso. Assidai ricade in quest'ultima categoria: del resto, si sottolinea nel

sito di Connex, *la tutela della salute è l'asse portante della sostenibilità economica e sociale italiana.*

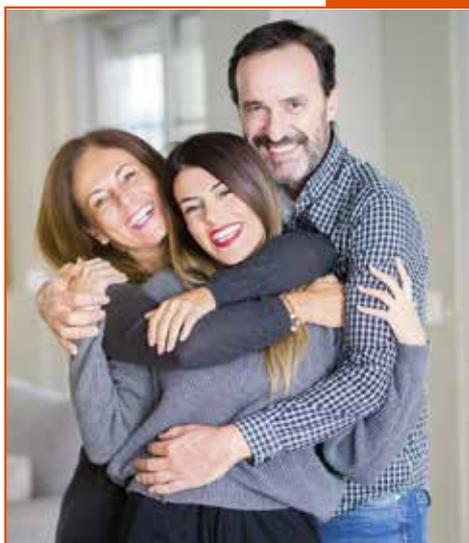
Più in generale, l'edizione 2021 della manifestazione, aggiornata alla luce dell'emergenza Covid-19, pone il focus proprio sul cambiamento in atto e ha l'obiettivo di aiutare da vicino e in modo concreto le imprese a mantenere un buon posizionamento nei mercati globali e ad affrontare i nuovi obiettivi competitivi. Per questo mette in rete il Sistema associativo di Confindustria e lo apre al confronto e alla collaborazione con i principali protagonisti pubblici e privati della transizione socio economica e industriale, per dare alle imprese italiane un sostegno tangibile in vista del loro sviluppo sostenibile e digitale. ■

ISCRITTI FASI-ASSIDAI

PIANO SANITARIO FIGLI CONFERMATO ANCHE PER IL 2022

Nel corso degli anni molti iscritti sia ad Assidai sia al Fasi ci hanno chiesto un supporto per garantire l'assistenza sanitaria ai loro figli di età compresa tra i 18-26 anni, che perdono l'assistenza sanitaria da parte del Fasi. Per questo motivo, abbiamo introdotto un Piano Sanitario speciale, dedicato proprio ai figli in questa fascia di età. Per loro, Assidai offre la possibilità di rimanere in copertura all'interno del nucleo familiare fino all'anno di compimento del 26° anno di età. Con un'integrazione del contributo, il Fondo si farà carico anche della quota di

rimborso, attualmente "in franchigia", che prima il Fasi garantiva loro. Dopo il 26° anno, sarà possibile continuare a garantire l'assistenza sanitaria ai propri figli attraverso il Piano Sanitario Familiari Assidai. Aderire a tale opportunità è semplice, basta compilare il modulo di iscrizione inviato dal Fondo e inoltrarlo all'indirizzo figli@assidai.it. Una volta ricevuto il modulo e verificati i dati sarà nostra cura effettuare l'iscrizione e inviare il bollettino per il pagamento del contributo.



PIANO SANITARIO FIGLI PROTEGGI SUBITO LA SALUTE DEI RAGAZZI!

I tuoi figli, che hanno un'età compresa tra i 18 e i 26 anni e che non godono più della copertura sanitaria Fasi, possono continuare a beneficiare di un'assistenza sanitaria completa aderendo al **Piano Sanitario Figli** di Assidai.

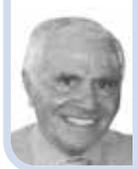
Aderire è davvero semplice! Con un contributo annuo aggiuntivo, Assidai, oltre a rimborsare le prestazioni già previste dal tuo Piano Sanitario, si farà carico anche dei rimborsi che il Fasi avrebbe garantito ai tuoi figli fino al compimento dei 26 anni.

TUTTE LE INFORMAZIONI PER ADERIRE
al numero: 06 44070600
o tramite email: figli@assidai.it.



Seguici su:





Giovani meritevoli ispirati dai Maestri del Lavoro

Mario Giambone

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

Consegnate le borse di studio in occasione dell'evento organizzato dai Maestri del Lavoro il 20 novembre 2021 presso l'Istituto Carlo Porta di Milano



Da sinistra:
Elio Giovati e
Massimo Manzoni.



Il segretario regionale CIDA Lombardia, Franco Del Vecchio, durante il suo intervento.

Perseverare... necesse est!

Ricorrere al latino, trattando di scuola, può essere coerente con quanto svolto anche quest'anno dai Maestri del Lavoro del Consolato di Milano. Nonostante le molteplici difficoltà per far fronte alla pandemia, che ha inciso profondamente nei comportamenti di ciascuno di noi, non si sono interrotte le iniziative programmate con il mondo della scuola.

Infatti i volenterosi "Maestri" del Gruppo Scuola, tra i quali non mancano colleghi ALDAI-Federmanager, si sono impegnati a incontrare gli alunni degli Istituti Secondari di primo e secondo grado, in presenza quando possibile, ma anche ricorrendo alla didattica a distanza. Tra le molteplici iniziative che i "Maestri" abitualmente seguono, particolare attenzione è stata appunto dedicata ai giovani alunni.

Il costante impegno ha consentito di portare a termine il programma previsto, invitando gli studenti a produrre, individualmente, propri

elaborati, che sono poi stati oggetto di valutazione da parte dell'apposita Commissione. L'obiettivo perseguito è stato quello di mettere in evidenza le condizioni necessarie per realizzare un progetto, raggiungere uno scopo, assimilare la consapevolezza che gli impegni da assumere richiedono fermezza e dedizione, non senza rischi. In sintesi, preparare i giovani ad affrontare il "dopo la scuola", quando sarà necessario sentirsi pronti a interfacciarsi con il mondo esterno. Non certamente per creare ansie o timori, ma per promuovere un necessario momento di riflessione e guardarsi dentro! Infatti il "bando" proposto ai giovani ha avuto proprio questa finalità.

La cerimonia è stata introdotta da **Massimo Manzoni** – Console provinciale Maestri del Lavoro – che, nel porgere un saluto agli allievi e ai loro familiari, ha sottolineato l'importanza non solo dell'evento, ma anche del fatto che si sia potuto

svolgere in presenza! Evidenze confermate dal Presidente della Federazione Nazionale, **Elio Giovati**, che ha ribadito i valori fondanti alla base della funzione svolta dai Maestri e ha richiamato nuovamente l'attenzione da parte delle istituzioni. A presentare poi le logiche che hanno guidato il Gruppo Scuola nello sviluppo del programma annuale, si sono alternati i colleghi **Giorgio Fiorini** e **Roberto Lombardi**.

È poi seguita la consegna degli attestati ai 12 destinatari del "Premio", concretizzatosi anche grazie alla partecipazione degli Sponsor sostenitori, tra i quali si è confermata anche CIDA Lombardia, presente con il segretario regionale **Franco Del Vecchio** che ha inoltre "testimoniato" quanto sia efficace per i giovani seguire le proprie passioni, e come siano importanti l'impegno per conseguire i molteplici traguardi nel percorso di realizzazione personale, e la preparazione scolastica per sviluppare i propri talenti. ■

RINNOVO QUOTA
ASSOCIATIVA

2022

insieme, prota della ripresa

- **Servizio sindacale**
- **Consulenza previdenziale e fiscale**
- **Assistenza sanitaria integrativa**
- **Orientamento e formazione manageriale**
- **Servizio Tutoring**
- **Valorizzazione delle competenze e network professionale**

Convenzioni con:

- Società per percorsi di outplacement.
- Assocaaf per compilazione del Modello 730 e del Modello Redditi PF.
- 50&PIÙENASCO per invio telematico domanda di pensione all'INPS e altre prestazioni.
- CAAF 50&PIÙ S.r.l. per gli adempimenti del rapporto dei collaboratori familiari; per l'assistenza nell'iter di dichiarazione di successione e per l'assistenza per i contratti di locazione, registrazione e adempimenti successivi.

- Supporto in tutte le fasi relative all'instaurazione, allo svolgimento e alla cessazione del rapporto di lavoro.
- Check personalizzati della posizione contributiva e consulenze per i Fondi di previdenza complementare.
- Canale dedicato per l'invio telematico delle pratiche di rimborso ai Fondi FASI e Assidai e consulenza sui Fondi.
- Consulenze in ambito formativo e di orientamento utili a fornire strumenti tecnici per rapportarsi al mercato del lavoro (valorizzazione del CV, potenziamento del network).
- Convenzioni formative con le principali Business School e Università del territorio.
- Rinnovate convenzioni sanitarie e commerciali.
- Sportello per Consulenza Assicurativa Praesidium.
- Incontri culturali e di vita associativa.
- Rivista mensile "**Dirigenti Industria**", l'house organ dedicato alla categoria manageriale, anche digitale.



Per aggiornare i propri dati di contatto accedere all'area riservata MyFeder dal sito www.aldai.it

Codice Utente: codice Federmanager
Password: codice fiscale al primo accesso

Follow us on



gonisti



Il Consiglio Direttivo, nella riunione del 20 dicembre 2021, ha confermato per l'undicesimo anno consecutivo gli importi delle quote associative.

Quote associative 2022

- euro 240,00 - dirigenti in servizio
- euro 120,00 - dirigenti in pensione
- euro 112,00 - dirigenti in pensione ante 1988
- euro 180,00 - quadri superiori
- euro 114,00 - quadri apicali

Un segnale di solidarietà nei confronti dei colleghi che hanno perso il lavoro: ALDAI dimezza la quota associativa (euro 120,00) dei dirigenti inoccupati che autocertificano un reddito del 2021 inferiore a euro 50.000 (modello scaricabile dal sito).

Euro 30,00 contributo una tantum per chi si iscrive per la prima volta.

Termine e modalità di pagamento

Entro il 28 febbraio 2022 (salvo casi di deleghe aziendali) tramite:

- bollettino di c/c postale;
- bonifico bancario (IBAN IT06V0306909606100000129106) indicando nella causale cognome, nome e data di nascita;

- addebito diretto in conto - modello Sepa da utilizzare solo per nuovi mandati;
- delega aziendale.

Modelli scaricabili dal sito www.aldai.it

ISCRIZIONE CONIUGE SUPERSTITE

Ricordiamo che l'Associazione fornisce tutto il supporto necessario anche al coniuge superstite del Socio. Precisiamo che ai sensi dell'art. 3 dello Statuto il coniuge superstite di un Socio potrà proseguire l'iscrizione all'ALDAI al solo scopo di usufruire dei servizi erogati dall'Associazione. In particolare potrà richiedere assistenza per:

- supporto per le pratiche di previdenza obbligatoria (pensione di reversibilità attraverso il patronato) ed eventualmente complementare;
- chiusura delle spettanze lavorative se il dirigente era in servizio;

- comunicazione di subentro Fondi Fasi-Assidai e assistenza per le successive pratiche di rimborso (dalla valutazione e gestione fin all'invio online);
- consulenza fiscale.

Quota associativa 2022 per il coniuge superstite: € 60,00

È compreso l'invio della rivista mensile Dirigenti Industria e l'accesso alle convenzioni con: Assocaaf, 50&PIÙENASCO, CAAF 50&PIÙ S.r.l., nonché alle convenzioni sanitarie e commerciali.

Un firmamento di piccole fiammelle

Il FAI al fianco dei luoghi da non dimenticare



Roncobello (BG),
Mulino Maurizio Gervasoni,
Foto Marco Mazzoleni, ©FAI

bene e che vorremmo vivessero per sempre.

Un gesto semplice e concreto a favore dei nostri *luoghi del cuore* è segnalarli al censimento del FAI. Con **oltre 39.000 luoghi segnalati, più di 9.630.000 voti** raccolti in **10 edizioni** e **139 progetti sostenuti**, l'iniziativa rappresenta lo strumento più efficace per sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza di proteggere i beni del nostro territorio, per portare i luoghi che più amiamo all'attenzione della comunità e delle istituzioni e per innescare processi virtuosi di

“**C**he cosa sono i **luoghi del cuore**? È come se infinite piccole fiammelle venissero accese nelle città, nei paesi aggrappati alle colline, lungo le frastagliate coste, attraverso le pianure, in mezzo agli alberi dei boschi, lungo i fiumi. Sono quei luoghi che gli uomini hanno amato, vissuto, intravisto, sognato, con nostalgia ricordato. Con questa definizione **Giulia Maria Crespi**, che nel 1975 ha creato il **FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano**, ha evocato l'orizzonte di uno dei progetti più belli e coinvolgenti

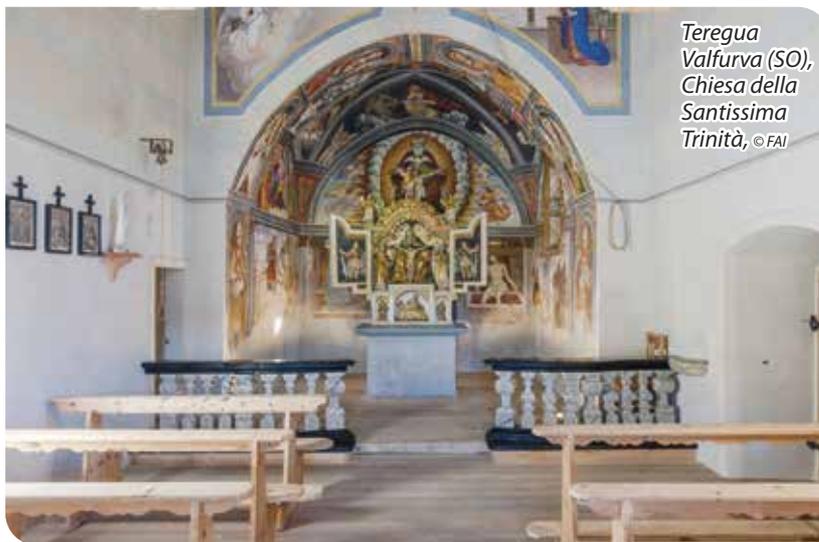
della Fondazione: il censimento biennale, promosso **in collaborazione con Intesa Sanpaolo**, che permette ai cittadini – singoli o riuniti in comitati – di **segnalare i luoghi da non dimenticare, contribuendo a restaurarli o valorizzarli**. Il borgo ormai quasi abbandonato dove abitavano i nonni; la chiesa del paese in cui siamo cresciuti, logorata dai secoli; un monumento vicino a casa, dal grande valore artistico ma poco conosciuto o degradato: sono luoghi a cui siamo legati, che ci emozionano, in cui ci riconosciamo, a cui vogliamo





tutela e valorizzazione.

La Lombardia è tra le regioni più partecipi e attive sin dalla prima edizione del censimento nel 2003, quando il seicentesco **Mulino Maurizio Gervasoni a Roncobello (BG)**, pietra miliare della storia della val Brembana, si è classificato secondo grazie alla solerte mobilitazione di oltre mille valligiani ed è stato oggetto del primo intervento "I Luoghi del Cuore". Negli anni, dopo il Mulino Gervasoni, sono stati sostenuti progetti a favore di **ben 18 luoghi lombardi**, molti dei quali già conclusi. Ad esempio, a



Teregua Valfurva (SO), Chiesa della Santissima Trinità, © FAI

Vigevano (PV), Colombarone, © FAI

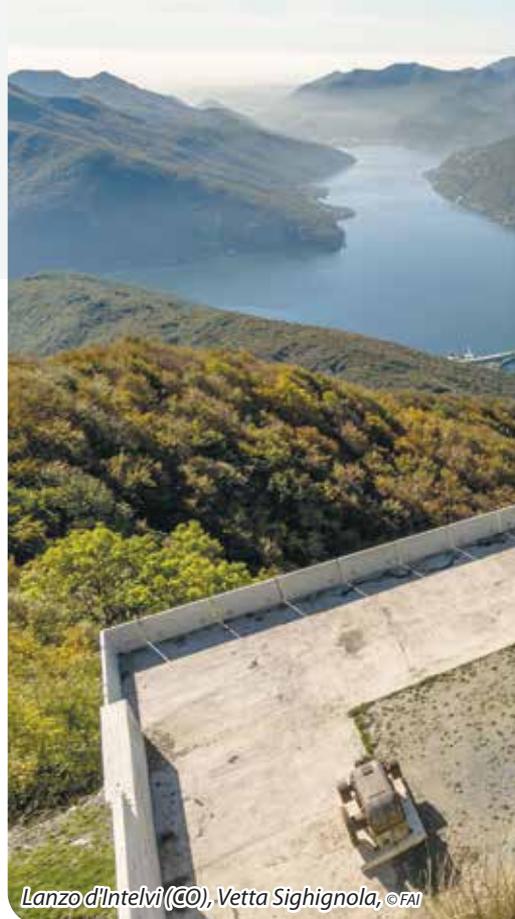


Palidano di Gonzaga (MN), Villa Strozzi, © FAI





Sant'Omobono Terme (BG), Santuario della Madonna della Cornabusa, ©FAI



Lanzo d'Intelvi (CO), Vetta Sighignola, ©FAI

Milano il FAI è intervenuto su uno degli edifici scolastici all'interno del **Parco Trotter**, la Stanza delle Scoperte, contribuendo a restituirla alla funzione di spazio didattico-laboratoriale, come originariamente ideato dal grande artista Bruno Munari. Inoltre, in seguito ai voti raccolti per le **Marcite di Cascina Linterno**, nel Parco Agricolo Sud, la Fondazione ha recuperato il Fontanile San Carlo di Albairate, simbolo di una tradizione agricola che risale al Medioevo e che rischia di scomparire.

Grazie a una grande mobilitazione che nell'ambito de "I Luoghi del

Cuore" ha "acceso i riflettori" sul **Colombarone a Vigevano (PV)** – uno dei primi esempi di cascina lombarda, commissionata da Ludovico il Moro e frequentata da Leonardo da Vinci, che qui si dedicò alla sperimentazione di canali d'irrigazione e mulini ad acqua – il FAI ha partecipato al restauro dei fregi, di porzioni di affresco e delle due lapidi commemorative che si trovano sulle pareti esterne dell'edificio. Importanti interventi sono stati effettuati su due *luoghi del cuore* in **provincia di Sondrio: il Lago Azzurro, a Campodolcino**, dove il FAI è sceso in campo promuovendo uno

studio geologico che ha individuato in una falda sotterranea la causa di svuotamento e riempimento del bacino, fino a quel momento mai approfondita. Amatissima dalla piccola comunità montana di **Teregua Valfurva, in Valtellina**, che si è attivata in modo formidabile riuscendo a raccogliere oltre 3.000 voti, la cinquecentesca **Chiesa della Santissima Trinità**, anche grazie al FAI, è stata completamente restaurata e restituita ai suoi affezionati.

Ancora, a **Villa Strozzi a Palidano di Gonzaga (MN)**, costruita tra il 1630 e il 1700 e danneggiata dal sisma del 2012, il contributo "I Luoghi del Cuore" ha permesso di realizzare la progettazione del recupero del parco, indispensabile per il ripristino complessivo dell'area, mentre al **Santuario della Cornabusa, Sant'Omobono Terme (BG)**, ha consentito di valorizzare il bene al fine di restituire ai pellegrini una esperienza di visita a 360 gradi. Tra gli interventi sui *luoghi del cuore* lombardi, anche quello per la splendida cima della **Vetta Sighignola a Lanzo d'Intelvi (CO)**, il *balcone d'I-*



Campodolcino (SO), Lago Azzurro, ©FAI



Franca (BS), che vedrà il recupero del pregevole ciclo di affreschi rinascimentale dedicato alla Santa, a coronamento di lavori svolti in passato che testimoniano l'affettuoso interesse della comunità per questo luogo.

Chissà quanti altri *luoghi del cuore*, che accompagnano i nostri ricordi d'infanzia o i momenti più significativi della nostra vita, rischiano di scomparire e hanno bisogno di urgenti cure. Luoghi che possono essere segnalati nella **prossima edizione del**



Milano, Marcite di Cascina Linterno, ©FAI

talia al confine con la Svizzera, dove, anche grazie all'attività di sensibilizzazione intrapresa dalla Fondazione a seguito del censimento, è stata abbattuta la stazione della funivia che, restando inconclusa, per 37 anni ha deturpato l'area.

Molti altri luoghi che costellano il territorio regionale sono stati salvati grazie al contributo del FAI o sono a oggi oggetto di intervento oppure sono al centro di progetti di recupero o di valorizzazione approvati e pronti all'avvio. Tra questi, due beni segnalati nell'**ultima edizione (2020)**, che ha visto il miglior risultato di sempre in termini di voti

raccolti (ben 2.353.932, di cui **oltre 320mila in Lombardia, la regione più virtuosa**): il **Castello di Brescia**, che potrà offrire al pubblico uno dei suoi percorsi più suggestivi, la Strada del Soccorso, grazie a una nuova illuminazione, e la **Chiesa di Santa Eufemia a Corte**

censimento, che sarà lanciata a maggio 2022 (per restare aggiornati www.iluoghidelcuore.it). Bastano un click o una firma per accendere una delle "infinite piccole fiammelle" che punteggiano il firmamento de "I Luoghi del Cuore" e far sì che risplenda per sempre. ■



Corte Franca (BS), Chiesa di Santa Eufemia, ©FAI



Milano, Parco Trotter, Casa del Sole, ©FAI

“SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

Con la pandemia aumenta l'interesse degli investitori per la sostenibilità

La crescente attenzione per i temi ambientali, sociali e di governance (ESG) del 2021 continuerà a influenzare imprese e prospettive d'investimento nel 2022. L'impegno di azionisti, dipendenti, autorità di vigilanza e attivisti ESG, che chiedono conto alle società del loro operato, non accenna a ridursi. Di seguito sintetizziamo le principali tendenze ESG che gli investitori dovrebbero seguire nel 2022.

1. CAMBIAMENTO CLIMATICO E PERDITA DI BIODIVERSITÀ - LA FINE DEL “BUSINESS AS USUAL”

Molti investitori avranno sentito parlare della Conferenza delle Parti (COP 26), il vertice sul clima dell'Organizzazione delle Nazioni Unite che si è tenuto a Glasgow a novembre 2021. Meno investitori conoscono la COP 15, il vertice sulla biodiversità dell'ONU in due appuntamenti iniziato a ottobre 2021, che (Covid-19 permettendo) dovrebbe terminare a maggio 2022. Il risultato di queste due COP definirà l'agenda ambientale per gli anni a venire. Mentre parametri come l'impronta di carbonio per il cambiamento climatico sono ormai ampiamente utilizzati, gli investitori sono ancora alla ricerca di criteri validi per stabilire un confronto tra le imprese sul tema più complesso della biodiversità. Di conseguenza, spetta alle aziende dimostrare che la loro attività si sta adeguando alla nuova realtà. Le imprese alimentari e agricole operano nel punto d'intersezione tra cambiamento climatico e perdita di biodiversità, pertanto sono quelle maggiormente sotto esame.

Tuttavia, anche se sul fronte del clima manca ancora un'azione di governo adeguata, gli investitori dovrebbero aspettarsi la fine del “business as usual”. Si prevede che nel 2022 le emissioni di anidride carbonica nell'atmosfera raggiungeranno un traguardo pericoloso: l'aumento del 50% rispetto ai livelli preindustriali.¹ Allo stesso tempo, il tasso di scomparsa delle specie negli ecosistemi ha raggiunto il livello che precede le estinzioni di massa e si stima che attualmente sia tra 100 e 1.000 volte superiore rispetto ai livelli preumani.² Su scala globale, questi mutamenti comportano rischi rilevanti per le aziende e gli investitori in termini di interruzione delle catene di approvvigionamento, minori rendimenti dei raccolti e maggiore volatilità dei prezzi degli alimenti. Pertanto gli investitori devono individuare le imprese in grado di gestire tali rischi, in quanto nel lungo termine dovrebbero sovraperformare.

Le soluzioni che affrontano il cambiamento climatico e la perdita di biodiversità potrebbero rappresentare un'opportunità di investimento senza precedenti. Investire in soluzioni a vantaggio della natura,

ad esempio nell'agricoltura sostenibile per il clima e rigenerativa, nelle proteine alternative e nella riduzione dello spreco di cibo, potrebbe garantire nuove opportunità di business per USD 10.000 miliardi e, nel contempo, la riduzione del 37% delle emissioni di gas a effetto serra entro il 2030, secondo un articolo del 2020 sul sito del Forum economico mondiale: How investing in nature can help tackle the biodiversity and climate crises.

2. MERCATI DEL LAVORO - LA TUTELA DEI DIRITTI DEI GIG WORKER

La gig economy riguarda sia chi esegue lavori di routine scarsamente qualificati sia lavoratori altamente qualificati, e include anche chi opera nell'industria creativa e digitale, i professionisti della formazione (EdTech) e, di recente, i professionisti del settore sanitario. Negli impieghi altamente qualificati la concorrenza è spietata e i datori di lavoro devono corrispondere tariffe competitive per assicurarsi le competenze di cui necessitano per progetti critici per l'azienda o per coprire i turni. Utilizzata nel modo corretto, l'economia freelance online mette in collegamento talenti e carenza di forza lavoro, fornisce trasparenza e assicura un compenso adeguato alle competenze di lavoratori altamente richiesti. Durante la pandemia le donne hanno fatto sempre più ricorso a questa forma di lavoro per conseguire reddito, sia perché erano sovrarappresentate nei settori maggiormente colpiti dalla crisi, tra cui quello alberghiero e dei servizi, sia perché hanno dovuto rinunciare a lavori stabili per accudire figli o altre persone a carico. Mentre i gig job offrono flessibilità e opportunità ai lavoratori marginalizzati, i lavori poco qualificati sono spesso caratterizzati da salari bassi e instabili e scarsa tutela dell'occupazione.

Le società di piattaforme gig di norma operano su mercati altamente regolamentati. Attraverso il ricorso all'arbitraggio regolamentare e l'errata classificazione dei lavoratori come liberi professionisti per aggirare la legislazione sul lavoro, è possibile corrispondere ai gig worker poco qualificati una paga inferiore al salario minimo, con costi assicurativi e spese in conto capitale a loro carico. Inoltre, questi lavoratori sono spesso privi di protezioni standard, come congedo per malattia e ferie retribuite e contributi previdenziali. Molti Paesi stanno introducendo normative per la protezione dei gig worker allo scopo di istituire una relazione più equilibrata tra piattaforme gig e lavoratori. È probabile che nel corso del 2022 persisteranno le pressioni giuridiche e normative sul modello di business di queste piattaforme e alcune società reagiranno meglio di altre a questa evoluzione. Riteniamo che gli investitori possano avvantaggiarsi adottando un

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622



approccio proattivo in materia di difesa dei diritti umani e di migliore comunicazione su politiche e pratiche aziendali, che contribuiscano a creare un valore di lungo termine e a ridurre i rischi di responsabilità, reputazionali e operativi. Oltre ai settori emergenti come l'EdTech, le opportunità di investimento si estendono a tecnologie, come il cloud, SaaS (Software as a Service) di livello enterprise e sicurezza informatica, destinate a beneficiare di un ambiente di lavoro sempre più flessibile e che assicurano un'esposizione alla gig economy. Il contesto della gig economy comprende anche nuove opportunità di mitigazione per gli investitori, come i prodotti Insurtech, che offrono soluzioni assicurative "pay-as-you-go", innovative e di breve durata per i gig worker. Le tecnologie correlate, come le reti di pagamento di nuova concezione, consentono di migliorare l'accessibilità finanziaria di chi è privo di servizi bancari, di pagare i lavoratori immediatamente, senza attendere settimane per lo stipendio, e contribuiscono così a migliorare il loro tenore di vita.

3. IL PARADOSSO DIGITALE - LA CRISI DEL COVID COME CATALIZZATORE DI OPPORTUNITÀ E SFIDE

Nel 2022, mentre continuerà l'accelerazione della recente trasformazione digitale che consente l'operatività delle imprese, il telelavoro e l'automazione, la sicurezza digitale acquisirà massima priorità, a causa della trasformazione digitale che sta investendo settori come l'istruzione, la sanità, il commercio, il settore manifatturiero e dell'intrattenimento. Tuttavia, man mano che il mondo emerge dalla crisi del Covid-19, gli esperti digitali devono fronteggiare un altro tipo di pandemia. Si stima che nel 2021 la criminalità informatica abbia causato a livello globale USD 6.000 miliardi di danni per perdita di produttività, danneggiamento e distruzione di dati personali e finanziari e furto di proprietà intellettuale.³ Con il moltiplicarsi dei danni reputazionali e degli attacchi ransomware, tale importo dovrebbe raggiungere USD 10.500 miliardi⁴ nel 2025. Le violazioni e i recenti attacchi ransomware in diversi settori hanno evidenziato i rischi di una scarsa sicurezza delle infrastrutture. La consapevolezza sta aumentando e la spesa per la resilienza informatica dovrebbe continuare a crescere nel 2022, così come avvenuto nel 2021, visti i rischi correlati che le imprese devono gestire.

Sebbene la sicurezza informatica sia generalmente considerata una questione tecnica che protegge sistemi, reti, software e dati, le vulnerabilità informatiche sono ritenute un rischio d'impresa esistenziale che gli investitori non dovrebbero ignorare e che nell'ambito dei criteri ESG rientra nella dimensione sociale. La sicurezza informatica acquisisce sempre maggiore priorità legislativa; negli USA vi è un consenso bipartisan per una legislazione che migliori la segnalazione degli incidenti e il finanziamento di progetti infrastrutturali. Nell'Unione Europea, la nuova strategia per la sicurezza informatica prevede strumenti all'avanguardia di protezione dagli attacchi informatici

in tutta la regione. Le aziende leader in questo settore sanno che la sicurezza informatica è sia un business che una questione tecnica e la integrano nei loro prodotti, servizi e processi aziendali. Le società più efficienti rivolgono già maggiore attenzione alla gestione del rischio informatico e alle relative competenze e infrastrutture in tutta l'organizzazione, incluse le catene di approvvigionamento, e altre seguiranno. Gli investitori dovrebbero integrare nelle loro decisioni d'investimento la preparazione di un'azienda sul piano della sicurezza informatica, poiché la corretta gestione di tali rischi nel lungo termine migliora le probabilità di outperformance. Questi sviluppi dovrebbero indirizzare le opportunità d'investimento che derivano da ulteriori prospettive imprenditoriali nel settore della sicurezza informatica. Queste comprendono l'adozione di un modello "fiducia zero", per cui tutti gli utenti all'interno e all'esterno della rete dell'organizzazione devono essere autenticati, autorizzati e costantemente convalidati prima di ottenere (o mantenere) l'accesso a dati e applicazioni, nonché autenticazione hardware integrata e analisi comportamentale. Inoltre, l'aumento della domanda di servizi basati sul cloud in gran parte dei settori verticali è anche un importante fattore trainante per il mercato della sicurezza del cloud, il segmento a più rapida crescita.⁵ Altre opportunità sono connesse a fornitori leader che assicurano la sicurezza informatica delle loro catene di approvvigionamento hardware e software e in tutte le loro attività, e alla prossima generazione di esperti informatici, provenienti dai servizi finanziari e da organi governativi, che si sta affermando alla guida di startup innovative.

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

- 1 Met Office: il livello di CO₂ presente nell'atmosfera è salito a oltre il 50% in più rispetto all'epoca preindustriale (Carbon Brief, 2021).
- 2 Tasso di estinzione nell'era umana fino a 1.000 volte superiore al passato (ScienceDaily, 2014).
- 3 La criminalità informatica costerà al mondo USD 10.500 miliardi di danni ogni anno entro il 2025 (Cybercrime Magazine, 2020).
- 4 La criminalità informatica costerà al mondo USD 10.500 miliardi di danni ogni anno entro il 2025 (Cybercrime Magazine, 2020).
- 5 Gartner prevede che le spese per la sicurezza e la gestione del rischio a livello mondiale supereranno USD 150 miliardi nel 2021 (Gartner, 2021).

CREDIT SUISSE 

Disclaimer

Pubblicità di natura finanziaria. Ogni investimento è soggetto alle dinamiche del mercato dei capitali e non è mai assicurata la realizzazione di profitti. Il valore finale dell'investimento può essere quindi anche inferiore rispetto al suo valore iniziale. Credit Suisse Italy S.p.A. è una banca autorizzata dalla Banca d'Italia e vigilata dalla CONSOB per lo svolgimento di servizi di investimento in Italia.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER



Competenze in gioco nella solidarietà

Massimo Donati

Socio ALDAI-Federmanager,
Socio VISES e Coordinatore del corso

Mauro Vaiani

Formatore, esperto di age management

Outplacement verso il Sociale: presentiamo l'edizione 2022 del corso

LA TUA ESPERIENZA PROFESSIONALE È FINITA IN SOFFITTA?

HAI VOGLIA DI RIMETTERTI IN GIOCO? HAI MAI PENSATO AL VOLONTARIATO?

Sei in pensione, ma hai ancora voglia di "fare qualcosa". Di utilizzare le tue preziose competenze, che sono lì, ancora utili e "sfruttabili". Hai mai pensato ad un impegno nel volontariato?

Pensa ai giovani e alle difficoltà che oggi incontrano per entrare nel mondo del lavoro, per costruirsi una vita autonoma, agli ostacoli in cui si imbattono in ambienti privati e pubblici per vedere riconosciute competenze e doti. È vero che molti dei più intraprendenti e preparati trovano soddisfazione all'estero, ma così si impoverisce il Paese e se ne mina il futuro. Molto si può fare come volontari, nel campo dello sviluppo delle competenze trasversali, della formazione complementare alla scuola, dell'orientamento al lavoro.

Pensa a quanto si potrebbe fare per valorizzare il nostro patrimonio artistico e culturale. E ancora, temi quali sostenibilità, protezione dell'ambiente e del territorio sono anch'essi aree vaste e fertili in cui portare esperienza e competenza.

Pensa alle persone in difficoltà, per motivi economici, sociali o gravati da una salute che ha ridimensionato

la loro autonomia. Quanto il tuo anche piccolo apporto potrebbe ridare fiducia e "voglia" in coloro che la stanno perdendo o purtroppo l'hanno persa? Tanto. La solidarietà è motore di benessere, per tutti. Perché aiutare a star bene fa stare bene.

Ti chiederai: e se volessi, da che parte comincio? Capirne di più, comprendere dove e come dare ancora una volta il meglio di sé. Con chi parlare, quali passi compiere per cominciare. Ma soprattutto: quella strada è per me davvero percorribile?

ALDAI, sensibile a questo tema, dal 2014 con il progetto "Outplacement verso il sociale" mette gratuitamente a disposizione un breve percorso che è di orientamento, informazione e preparazione insieme. Pensato per tutti coloro che desiderano porre la loro preziosa professionalità al servizio del mondo della solidarietà. O almeno vogliono capire se il volontariato fa per loro. Un impegno formativo che si rinnova di anno in anno, che ha coinvolto finora più di 150 manager. E più del 90% sono attualmente coinvolti stabilmente in associazioni o cooperative come volontari. E soddisfatti per la scelta fatta.

Di che cosa si tratta?

Consiste in un percorso che combina momenti di conversazione e presentazione sul mondo del terzo settore, occasioni di confronto fra partecipanti, colloqui individuali di coaching.

Per fare che cosa?

L'espressione migliore è "accompagnamento nella scelta": in genere la quasi totalità dei partecipanti

presenta interesse per il volontariato quanto una scarsa conoscenza del terzo settore. Questo percorso è fatto per "capire un po' di più" di questo mondo (anche incontrando chi ci lavora quotidianamente), per ragionare sul come approcciarlo e come avvicinarsi.

Profit e no profit hanno tante similitudini, ma parimenti anche tante differenze sostanziali. Ed è bene conoscerle.

Solo di questo si parla?

Non solo. Spazio è anche dedicato (sempre in una logica di "accompagnamento") alla motivazione personale. Fare volontariato non è l'equivalente di "essere volenterosi". È una scelta che richiede di "pensarci su", di riflettere sulla propria disponibilità a "rimettersi in gioco" e anche "in discussione".

Per questo, sono previsti colloqui con coach esterni che operano



nell'ambito del corso. Uno spazio tutto per sé entro il quale progettare il proprio graduale inserimento, focalizzando ritrosie o perplessità, le risorse da porre a disposizione, la motivazione. La presenza del gruppo, la possibilità di dibattito e di confronto, aiuta ad arricchire il proprio punto di vista, a "guardare" alla propria potenziale scelta anche con occhi diversi. E anche aiutare gli altri a guardarsi con occhi diversi.

Per l'edizione 2022 del corso sono previsti 7 incontri e due colloqui individuali (un terzo per chi lo desidera): si inizia l'8 marzo e si termina a inizio maggio. Scaramanticamente prevediamo tutto in presenza, ma qualora non ci fossero le condizioni, gli incontri – sia di gruppo sia di colloquio individuale – avverranno con il collegamento a distanza. È richiesta la partecipazione a tutto il percorso, poiché ogni momento si salda con il precedente e prepara al successivo. Viene richiesto anche di dedicare qualche spazio di tempo alla riflessione personale. Ma ne vale la pena.

LA PROPOSTA

Verrà mantenuto l'approccio sin qui positivamente sperimentato: un incrocio fra offerta di contenuti e confronti tra partecipanti, momenti di coaching individuali, incontri con operatori del mondo del terzo settore, senza tralasciare l'indagine e il lavoro personale, sia strutturato

che libero.

Eventuali aggiustamenti saranno attuati in corso d'opera, raccolte le esperienze, motivazioni e attese dei partecipanti per integrare ancor di più le singole parti.

La finalità è porre a disposizione del partecipante alcuni strumenti utili per prepararsi a rimettersi in gioco in un impegno personale di volontariato.

In particolare si avrà l'opportunità di conoscere:

- Quali elementi distinguono il mondo non profit dal mondo profit.
- Quali logiche caratterizzano il "funzionamento" del terzo settore.
- Riflettere su senso e opportunità di una scelta personale, ponendo le basi per un piccolo progetto personale.
- Focalizzare le competenze che si desidera mettere in gioco nella personale scelta di volontariato.
- Conoscere alcuni soggetti operanti nel mondo della solidarietà attraverso i loro progetti aperti.

STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE

Il corso è proposto da ALDAI-Federmanager a **tutti i colleghi Soci in pensione o in prossimità del pensionamento.**

L'organizzazione e la gestione operativa sono assicurate da VISES quale Ong/Onlus di riferimento di Federmanager/ALDAI nell'ambito dei programmi di formazione del Gruppo Milano.

- Il corso sarà tenuto da Mauro Vaiani, in collaborazione con le coach Caterina Agazzi e Mimma Scandiani.
- Si svolgerà in presenza presso la sala Viscontea Sergio Zeme di ALDAI, via Larga 31, Milano. Per l'accesso ai locali, verranno applicate rigorosamente le disposizioni in vigore alla data. Qualora la situazione sanitaria non ne consentisse lo svolgimento in presenza, il corso si svolgerà interamente in videoconferenza utilizzando lo strumento "Zoom" nelle stesse date e orari.
- I colloqui con i coach si terranno nelle stesse modalità, per la durata di un'ora circa ciascuno.
- Per assicurare un'interazione produttiva tra partecipanti, docente e coach, sarà possibile accogliere fino a 20 partecipanti al massimo.
- È necessaria la presenza a tutte le sessioni e ai colloqui individuali.
- Il corso è gratuito e riservato ai soli Soci ALDAI.

MODALITÀ DI ISCRIZIONE

Gli interessati a partecipare sono invitati a **dichiarare il proprio interesse** entro il

15 febbraio 2022

segnalando il proprio nominativo e contatti all'indirizzo:

visesmilano@aldai.it

Ciascuno sarà ricontattato per verifica e invio dell'agenda e della scheda di iscrizione.

Ricordiamo che l'iscrizione è limitata a 20 colleghi Soci neopensionati o in vista del pensionamento; la priorità sarà gestita sulla base della data di ricezione della scheda di iscrizione compilata.

Per informazioni contattare Massimo Donati a:
m_donati@outlook.it

Strane variabili della solidarietà



Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer-Federmanager

Siamo in piena crisi pandemica, che fa seguito a una crisi economica che ha peggiorato le condizioni di vita dei più svantaggiati. È tempo di riscoprire tutte le possibili applicazioni di una solidarietà come coscienza comune. È tempo dell'inderogabile dovere di solidarietà politica, economica e sociale, secondo lo spirito cui si ispira la nostra Costituzione

Le motivazioni a sostegno dei ricorsi contro i provvedimenti riduttivi delle pensioni sono state pressoché sempre respinte. In particolare quelle relative all'applicazione del cosiddetto "contributo di solidarietà". La Corte Costituzionale ha spiegato infatti (per riprendere le decisioni più recenti) che il contributo di solidarietà non è «un intervento impositivo irragionevole e discriminatorio ai danni di una sola categoria di cittadini». E salva-guarda «anche il principio dell'affidamento, nella misura in cui il prelievo non risulti sganciato dalla realtà economico-sociale, di cui i pensionati stessi sono partecipi e consapevoli»; ma soprattutto perché si tratta di «una misura del tutto eccezionale, nel senso che non può essere **ripetitivo** e tradursi in un meccanismo di alimentazione del

sistema di previdenza» (Corte Cost. Sentenza n. 173/2016). Ha anche chiarito che non può essere considerata un'imposta, perché «il prelievo sulla pensione intanto si configura come prelievo di natura tributaria, in quanto implichi "una decurtazione patrimoniale definitiva del trattamento pensionistico, con acquisizione al bilancio statale del relativo ammontare"» (Sent. n. 234/2020). È questo aspetto, infatti, che non può trovare legittimazione: è "la dimensione temporale del prelievo, così ampia da tradire una logica di **stabilità del contributo**, pur al di fuori di un progetto di riforma organica, idoneo a giustificare misure tendenzialmente permanenti, o comunque di lunga durata". In altri termini il provvedimento è illegittimo se il prelievo viene applicato per la durata di cinque anni

(come nell'art. 1, comma 261, della legge n. 145/2018). Non è illegittimo, invece, un contributo applicato per 3 anni, come opportunamente corretto con la Sentenza n. 234/2020, *cit.*

Osservazioni a margine

In effetti, se guardiamo agli interventi operati sulle pensioni, il meccanismo di prelievo sulle pensioni, mediante il contributo solidale, non solo è stato **ripetitivo**, ma è stato anche **di lunga durata**, considerando che è stato applicato, in maniera concatenata, per ben 6 volte dal 2000. Ed è stato adottato per le finalità le più diverse, non solo per scopi previdenziali: iniziative formative dei lavoratori, creazione del Fondo per politiche sociali, istruzione e tutela delle donne immigrate, per il riequilibrio del bilancio ex Fondi speciali confluiti in INPS, per la salvaguardia dei lavoratori "esodati", ecc...; e anche senza una preventiva e specifica destinazione: semplicemente per mettere risorse in un «Fondo risparmio sui trattamenti pensionistici di importo elevato» (Legge di bilancio 2019, commi 261 e 265: vi si può leggere il risvolto di quelle "misure di ricalcolo" applicate alle pensioni al di sopra di una certa soglia al fine di rispondere "al principio di solidarietà sociale cui è improntato il testo costituzionale" come si legge nella presentazione della proposta di legge n. 1071/2018).

Applicate pressoché sui trattamenti di una stessa minoranza di pensionati, quelle sopra elencate sono misure che non hanno mai trovato critiche evidenti o esplicita resistenza nelle sedi della politica.

Resistenza che, invece, si è manifestata contro l'applicazione di un contributo di solidarietà a carico di tutti i redditi medio-alti.

6 volte dal 2000

applicazione del meccanismo di prelievo sulle pensioni mediante il contributo solidale



La solidarietà come coscienza comune

3 dicembre 2021: nella cabina di regia del Governo, il premier Draghi e il Ministro dell'economia Franco propongono ai partiti di congelare per qualche anno lo sgravio Irpef (in media 247 euro annuo) sui redditi sopra i 75mila euro, così da spostare risorse contro il caro bollette e venire incontro alle richieste dei sindacati per un maggiore equilibrio tra redditi alti e bassi. Un contributo straordinario di solidarietà. Barricate. Partiti di maggioranza che insorgono (non tutti): questo contributo "non s'ha da fare", perché si pone come un'imposta patrimoniale sui redditi. E, pertanto, il Governo ha dovuto mettere in campo uno stratagemma finanziario per acquisire nuovi fondi al fine di contrastare l'aumento dei prezzi dell'energia e dare sostegno ai redditi dei più svantaggiati.

Bene la nuova manovra del Governo. Non altrettanto possiamo dire

della politica, quella che, condizionata dai sondaggi, esprime una concezione variabile della solidarietà: l'ha imposta come principio fondamentale, traducendola in provvedimenti che, per decenni, hanno ridotto ripetutamente i redditi di un limitato numero di pensionati. Ora la solidarietà cambia significato: si chiama "imposta patrimoniale" e, pertanto, va respinta se, in nome dello stesso principio, viene richiesta a tutti i titolari di redditi equivalenti, superiori a 75mila euro.

È questo doppio atteggiamento che non possiamo condividere, perché discriminatorio e intollerabile. Ancora una volta, a nostro avviso, la politica ha perso l'occasione per riaffermare, in maniera unitaria, il dovere collettivo di solidarietà politica, economica e sociale, secondo lo spirito cui si ispira la nostra Costituzione. È mancata la comune sensibilità del difficile momento che il Paese sta attraversando. ■

Premiazione del 4° Concorso Letterario ALDAI

Nicoletta Bruttomesso



L'evento si è concluso con la premiazione dei tre vincitori, che hanno ricevuto un diploma; agli altri partecipanti è stato consegnato un attestato.



1° PREMIO
Marco Vezzani
in collegamento Zoom da Miami, per il racconto **Lo skyline del Paradiso**



2° PREMIO
Norberto Pelosi
per il racconto **Uno skyline, una vita**



3° PREMIO
Fulvio Conenna
per il racconto **Il calcio di rigore** (ritira il figlio)

Il 2 dicembre 2021 nella Sala Viscontea Sergio Zeme abbiamo festeggiato la premiazione del 4° Concorso Letterario ALDAI.

Per la prima volta il concorso ha aperto anche a non associati ALDAI. La partecipazione è stata numerosa, anche se il periodo di pandemia ci ha obbligati a diversi rinvii.

Il tema di quest'anno era: **"UNO SKYLINE DIVERSO, UN'IMPRONTA DEL NOSTRO TEMPO"** dedicato al cambiamento e all'impronta che ogni cambiamento lascia nella nostra vita e nella cultura del nostro Paese. Il Presidente Manuela Biti ha rivolto un saluto e un ringraziamento a tutti i partecipanti, sottolineando come cultura e creatività siano due pilastri fondamentali del bagaglio del manager moderno: *"Perché è da questo guizzo creativo che ci rende così unici e così noi stessi, che nasce quel profondo e innato desiderio di andare sempre oltre, al di là, di sperimentare e innovare"*.

È seguita la presentazione degli autori, con la lettura dell'incipit del loro racconto da parte di Renzo Bezza e Giorgio Medi, cui è seguito un breve commento del testo da parte di Mario Garassino, e la consegna di un attestato di partecipazione da parte del Presidente.

I racconti dei tre vincitori saranno pubblicati sulla rivista *Dirigenti Industria* a partire da questo numero. Nelle pagine seguenti *Lo skyline del Paradiso*. ■

Lo skyline del Paradiso

di Marco Vezzani

Marco Vezzani, Ancona (1949) laureato in Ingegneria è attualmente Presidente Federmanager Liguria e Vice Segretario generale sindacato europeo manager (CEC). Ha ricoperto vari incarichi manageriali in Italmimpianti, Finmeccanica, Poste Italiane, fino a diventare AD di una società del Gruppo FIAT. È stato inoltre vice presidente CIDA, consigliere CESE, consulente di imprese pubbliche e private e consigliere comunale a Genova. Ha pubblicato vari libri e romanzi: "Nicivù", liberamente basato sulla costruzione di un grande impianto siderurgico in Russia, "Su cantiam l'ideale" che parla dell'involuzione della vita sociale e politica nel nostro paese, "Miami? Si ti amo" racconto dell'amore complesso per gli Stati Uniti, "Fabbrica di fabbriche" storia dell'Italmimpianti ed "Europa sì, ma..." che parla di come si debba ancora credere nell'Europa.

Improvvisamente, la Signora Anna si era trovata di fronte a quel cancello semiaperto e arrugginito che tante volte aveva varcato prima da ragazza con il suo fidanzato, poi sempre con lui diventato suo marito, poi ancora con i figli e i nipoti.

Dietro partiva il sentiero che si arrampicava pigro e silenzioso su per la collina abbandonando e lasciandosi indietro il quartiere popolare abbarbicato a nord della città e sempre battuto dalla tramontana, le case anonime, il fiume; ma era possibile chiamare fiume quell'ammasso di pietre e sporczia che diventava ogni tanto un mostro gonfio di fango e capace di divorare ogni cosa?

Anna era persa nei ricordi, recenti e dolorosi, antichi e felici e per questo ancora più dolorosi; ma quando aveva varcato l'ultima volta quel cancello? Non doveva essere passato molto tempo, ma sembrava un'eternità; ora ricordava: si parlava di un virus misterioso, e suo marito, un po' spavaldo e superficiale come sempre, lo aveva definito un'influenza un poco fetente, nel suo slang che tradiva le origini terrone; poi il discorso era scivolato via, leggero come le nuvole che attraversavano veloci il cielo di febbraio; i nipoti, la pensione che non bastava, e la strada che si inerpicava senza affaticare il loro passo di anziani... ecco, lì si erano appartati la prima volta per scambiarsi il primo bacio, un poco più in là si erano spinti molto più oltre e di lì era partito il loro viaggio semplice e felice fatto di piccole gioie e dispiaceri sopportati assieme.

Anna non voleva varcare il cancello, troppo dolore la tratteneva. Ma sentiva che forse lui la chiamava, voleva ripercorrere ancora una volta assieme a lei quei passi interrotti da un fiore da cogliere o una mosca da scacciare. Eccola così salire lentamente, col cuore gonfio di angoscia che le riportava all'improvviso alla mente ciò che ogni giorno cercava di rimuovere dalla quotidianità.

Una prima comunione che non si può rinviare, lei che ha paura e sente come si stia addensando una minaccia oscura e senza nome; i figli che insistono per-

ché ormai al tiggì dicono che il peggio è passato, e poi saremo in pochissimi... e dàì mamma, abbiamo anche comprato i vestiti nuovi...

Anche il marito ci tiene: che direbbe mia sorella?... e poi una bellissima giornata quasi estiva, spensierata come da tempo non si ricordava; lui che le parla con un tono di voce che le ricorda quelle prime volte sui prati... come sei bella... ma dàì sarà il vino che hai bevuto...

Erano passati pochi giorni, un colpo di tosse; forse il cambio di stagione; un secondo più rabbioso e secco... Anna saliva sempre più affannata e ricordava: la febbre, il medico che non si trova e quando lo trovano li tranquillizza... c'è tanta influenza in giro... ma lei lo sa, lo sente che non è così, e lo sa anche lui che la guarda smarrito e si sente in colpa per non averle dato retta, come sempre.

Il respiro che manca, l'ambulanza, le loro mani che si stringono sull'uscio, un ultimo sguardo a quella casa modesta ma per lui meravigliosa e unica che non sarà più sua; lei finge un sorriso che invece finisce in una smorfia che per fortuna lui ormai non può vedere.

Anna sale lentamente, con un groppo in gola e un corpo sempre più pesante sulle gambe che dolgono, ma non è l'età... sono le giornate d'angoscia passate incredula ad aspettare una telefonata che non arrivava mai e poi una voce che sembrava fosse già stata inghiottita dall'eternità... e infine la telefonata che arriva ma è quella a cui non avrebbe mai voluto rispondere... Anna è quasi arrivata in cima, ma non vede il cielo già pallido che annuncia il tramonto, né i mille particolari della natura che si risveglia... solo uno sfondo opaco nascosto da lacrime che non sa e non vuole trattenerne. Come è arrivata quassù? Persa nel dolore non se ne è quasi accorta, eppure, dopo quel tratto finale in lieve pendenza ricorda che lui ogni volta le prendeva la mano e assieme rinnovavano la magia che si presentava ai loro occhi dopo quell'ultima salita...

* * *

Il ragazzo aveva deciso che ne aveva abbastanza di divieti, didattica a distanza, lontananza da tutto ciò che amava: la sua squadra di calcio, il provino che doveva fare con una grande società e che era ormai perso per sempre, quella ragazzina compagna di classe che l'ultimo giorno prima della chiusura forse stava per rispondere al suo timido corteggiamento. Sentiva di essere stato ingannato, dal mondo e dai suoi genitori: finora aveva creduto, o gli avevano fatto credere, che la vita fosse priva di difficoltà, e che ciò che a volte gli raccontavano i nonni, e che peraltro neanche loro avevano vissuto, fossero solo brutte favole raccontate per renderlo, così dicevano, preparato. Ma a cosa?

E allora aveva deciso di uscire sotto il sole primaverile dalla sua bella casa sul mare, da cui vedeva ogni giorno sorgere il sole, di salire sulla collina che si inerpica fino a mezza costa per poi seguire il sentiero dell'antico acquedotto che tagliava in orizzontale da nord la città fino a ritrovare la "creuza" che tante volte aveva percorso con gli scout; era un tragitto lungo, ma figurarsi se uno come lui, capace di giocare una partita di campionato dopo una giornata trascorsa a scarpinare si spaventava per così poco.

Pensava al suo futuro; come sarebbe stato tra dieci anni? E fra trenta? Ci sarebbero stati ancora incubi come quello che stava vivendo o tutto sarebbe tornato a essere facile e bello come prima? Non riusciva a venire a capo di pensieri sconclusionati che si affastellavano senza ordine alcuno nella sua mente; per un attimo fu tentato di ricorrere al telefonino, unica zattera cui si era aggrappato nei lunghi mesi di clausura, ma oggi non sapeva cosa guardare; la strada gli sembrava infinita come il tempo trascorso lontano dalla sua vita precedente, la solitudine cui non era abituato gli metteva paura; in fondo, si rendeva conto di non essere mai stato solo, prima, mentre ora si accorgeva con orrore che da mesi quello era il suo modo di vivere.

Prese a camminare più svelto, poi a correre, quasi senza rendersene conto; vedeva scorrere i pini marittimi, le case, sentiva un cane abbaiare in lontananza ma in realtà i suoi occhi erano ciechi e la mente girava a vuoto; eppure tutto era così bello, in fondo a quel prato avrebbe potuto...

Fu allora, mentre correva, che gli venne in mente che la maledetta didattica a distanza gli aveva impedito di approfondire se lei... di chiederle se forse... un giorno... Presto sarebbe finito il Liceo, le loro strade si sarebbero divise, lui di qua lei di là... "ma si ci sentiremo d'ài, e poi c'è il telefonino!".

Il telefonino. Si fermò di colpo, il cuore in gola e non per la corsa. L'ultima volta le aveva chiesto se le dispiaceva un po' che non si sarebbero rivisti più, che avrebbero interrotto le loro chiacchiere nell'intervallo, la loro complicità di essere così simili e così diversi. Si ora ricordava; lei gli aveva risposto con un'altra domanda. A

te dispiace? E lui, coglione, si era imparpagliato e non aveva saputo rispondere, era un po' arrossito e aveva cambiato discorso. Idiota.

...Il telefonino! Compose il suo numero, sentì la sua voce un po' stupita e la vide con le fattezze storpiate dallo schermino. Le fece ammirare il posto meraviglioso dov'era, il breve tratto ancora da percorrere che sboccava su quello che le diceva essere il più bel panorama del mondo. "Vorresti venirci con me domani", le chiese.

Lei rimase a fissarlo per un istante con i suoi occhi ironici affacciati dal telefonino. "È dal primo giorno di scuola che voglio venirci, stupido...".

* * *

Era passato un mese da quando il titolare lo aveva chiamato nel suo ufficio; Gino sapeva delle difficoltà in cui versava la piccola società in cui lavorava e anche come il Covid avesse reso tutto più difficile, cancellando praticamente le uniche commesse su cui ancora potevano contare; ma non immaginava che tutto ciò spingesse, per ridurre i costi, verso la decisione di licenziare l'unico su cui il padrone potesse davvero contare.

Eppure, erano ormai diversi anni che Gino aveva deciso di rinunciare al comodo e probabilmente eterno paracadute della cassa integrazione nella grande fabbrica in cui lavorava prima e si era gettato in questa avventura, stufo di giocare a carte al bar anziché lavorare. I suoi colleghi cassintegrati a vita glielo avevano detto subito senza girarci tanto attorno che era uno stupido, che era meglio stare lì a contarsela tra di loro e magari fare qualche trasloco, qualche lavoretto in nero quando capitava, e capitava spesso, bisogna dirlo.

Ma Gino aveva tirato dritto, e ora quelli lo guardavano con commiserazione e aria di superiorità, loro che senza la mammella dello Stato non sarebbero stati capaci di non morire di fame.

Licenziato. E col Covid era costretto a girare per casa come un leone in gabbia, e per fortuna che la moglie e il figlio avevano in lui una fede incrollabile, e il ragazzo aveva perfino proposto di rinunciare alla paghetta per contribuire a superare il momento di difficoltà.

A Gino però non bastava; in tempi normali sapeva che un lavoro lo avrebbe già trovato, ma ora non se ne parlava nemmeno. Per fortuna ora lasciavano fare delle passeggiate e lui, nella tradizione di Guido Rossa e di tanti altri operai di mare, amava le lunghe passeggiate sui monti, quelle in cui si saliva lentamente verso la vetta e si guardava la città dall'alto in basso e in cui gli uomini diventavano puntini microscopici e non si distinguevano padroni e operai.

Aveva così imboccato il sentiero dietro le fabbriche e saliva lentamente, con la rabbia nel corpo e nell'anima; si era lasciato alle spalle le cassette colorate coi gerani sui balconi abitate dagli operai che non si erano rassegnati ad abbandonare le fasce con le vigne

e aveva iniziato a salire. Di colpo sotto di lui gli erano apparse le fabbriche: le riconosceva una a una, quelle chiuse da anni, quelle che sopravvivevano con fatica, le poche che ancora producevano. Viste da lassù sembravano dei mastodonti addormentati, degli animali preistorici che si andavano a guardare al museo, additandoli ai bambini stupiti. Eppure, Gino lo sapeva, lì si erano consumati drammi e intere generazioni di uomini ci avevano lavorato; chissà se avrebbe mai rimesso piede lì dentro, forse neppure gli interessava più. Ora voleva solo salire in cima, scaricare nella salita tutta la tensione, il dolore e la frustrazione; non aveva più mete né obiettivi, se non difendere la sua famiglia e la sua dignità; era quasi arrivato; in basso, il fumo delle poche ciminiere rimaste accese scolorava nel cielo infinito.

* * *

Esmeralda era uscita dal lavoro felice come una bambina; dopo vent'anni di pulizia nelle case e di lavoro in nero, grazie al Covid aveva finalmente trovato un impiego in una RSA abbarbicata sopra il centro storico della città, ed era finalmente stata messa in regola.

Certo il Covid le aveva anche portato via i genitori in Ecuador, ed era stato un dolore immenso, ma lei pensava che era grazie a loro che la proteggevano dal cielo se aveva trovato finalmente un lavoro stabile, dopo anni di grandi umiliazioni e di altrettanto grande dignità.

Era troppo emozionata ed eccitata per tornare subito a casa, e del resto sapeva che proprio dietro alle mura antiche dell'istituto per anziani partiva uno stretto sentiero che le avevano detto arrivava a un panorama mozzafiato sulla città. Lo aveva imboccato senza esitazioni, saliva e cantava, saliva e ripensava ai lunghissimi anni che aveva passato in quella città da quando era arrivata dal suo paese: il lavoro duro, il suo cuore semplice e generoso sempre deluso da uomini senza dignità, la figlia che era nata a seguito di quegli inganni, ma che lei aveva tenuto come un dono di Dio; saliva e cantava sempre più forte, e pensava con orgoglio ai sacrifici fatti per la sua bambina, al dolore per non poterle dire chi era suo padre e perché non stava con lei; pensava a quell'Italia che amava come suo paese e che sembrava non volere quei nuovi cittadini così laboriosi e rispettosi delle leggi. Saliva sempre più leggera e intravedeva giù in basso quella città così simile alla sua da cui erano partiti in tanti come lei per non tornare mai più.

Era quasi arrivata in cima, e tra sé pensava che ne era valsa la pena, che quella salita assomigliava alla sua vita, e che quel panorama che tra poco le si sarebbe parato dinnanzi era il simbolo della sua vittoria sulle avversità della vita. Forse avrebbe trovato un amore, forse sarebbe diventata italiana; forse, ma ora era il momento della gioia.

* * *

Il castello napoleonico si apriva al centro di un vasto terrapieno; era maestoso ma in realtà non era mai servito a nulla, perché costruito immaginando che i nemici sarebbero arrivati dall'entroterra invece che dal mare, come invece era puntualmente successo. In compenso, specie nei week end, migliaia di persone vi si riversavano percorrendo i sentieri che salivano dai quattro punti cardinali della città; nei giorni feriali era quasi deserto, tranne per i proprietari di cani, le coppie e i guardoni che lungo le curve e le macchie di arbusti avevano di che divertirsi; a volte, proprietari di cani e guardoni coincidevano. Per chi invece arrivava lassù senza secondi fini, la vista della città era stupenda, e la vista spaziava dal golfo a levante dove i monti si tuffavano nell'acqua, al centro storico a picco sotto il dirupo, al porto con le sue navi e le sue barche, alle fabbriche del ponente e laggiù in fondo le creste delle Alpi Marittime.

In tempo di Covid, però, nessuno arrivava lassù, e i sentieri erano deserti e silenziosi. Così, nessuno dei quattro "gitanti per caso" si aspettava di incontrare qualcuno, e tantomeno immaginavano che per una sorta di magia sarebbero sbucati pressoché contemporaneamente dai quattro punti cardinali dei sentieri.

Si sentivano quasi in colpa l'uno con l'altro per aver violato quella solitudine propria e altrui che era lo scopo evidente di ciascuno; così, timidamente, fingendo quasi di non vedersi si rimisero le mascherine che pensavano non sarebbero servite e si avvicinarono lentamente alla meta del loro viaggio, il muretto sotto il quale si stendeva la città e dove l'occhio poteva andare al mare infinito, ai monti avvolti da una leggera nebbia, agli stormi di uccelli che planavano sui palazzi, alle navi che partivano verso orizzonti lontani.

Nessuno parlava, e ognuno collegava quel panorama al proprio passato e al proprio futuro, al dolore e alla speranza, immaginando che non sarebbero ridiscesi uguali a come erano stati prima.

Fu la signora Anna che decise di rompere il ghiaccio, pensava fosse suo dovere, essendo la più vecchia: "Questo skyline sembra una scala verso il Paradiso" mormorò sorridendo agli altri tre. La frase le era uscita così, quasi non se la riconosceva, lei così semplice, ma pensò che a suo marito sarebbe piaciuta e sarebbe stato orgoglioso di lei.

"Esta es una escalera al Paraiso!" le rispose Esmeralda col suo largo sorriso e gli altri annuirono.

Il cielo cominciava a tingersi di rosa e bisognava prendere la via del ritorno. Ma la vita ora era un po' più bella e un po' più vicina al Paradiso, che forse era proprio lì, sopra lo skyline della città. ■



Assegnato con grande consenso il Premio Nobel 2021 alle Scienze Economiche

Pasquale A. Ceruzzi

Membro del Gruppo Cultura
componente del Comitato
di redazione *Dirigenti Industria*

L'11 ottobre 2021 è stato assegnato il premio Nobel per le Scienze Economiche 2021, l'ultimo che, in ordine cronologico, ogni anno viene conferito dopo che quelli relativi a Fisica, Chimica, Medicina, Letteratura e Pace. È Storia che all'istituzione del Premio Nobel da parte di Alfred Nobel, nel 1895, le Scienze Economiche non furono prese in considerazione in quanto (probabilmente) non ritenute "Scienze". Solo nel 1968 la "Sverige Riksbank" (la Banca Centrale Svedese) istituì il Nobel per le Scienze Economiche in memoria di Alfred Nobel. Il Premio fu costituito per mezzo di una donazione alla Fondazione Nobel nel trecentesimo anniversario della Banca. Da allora molte cose sono cambiate e l'Economia non è solo considerata una "Scienza", ma ha guadagnato rapidamente quella "recognition" di cui non godeva prima e compete con le altre Scienze nell'attenzione degli studiosi e soprattutto nel miglioramento della vita sociale ed economica del genere umano.

Nelle motivazioni di merito addotte per il riconoscimento del Premio Nobel, che, mai come quest'anno, vede un consenso ampio e convinto tra accademici, laureati e stampa specializzata, è attuale richiamare poche righe del testamento di Alfred Nobel nel momento in cui, 126 anni fa, lo istituiva:



"...It is my express wish that when awarding the prizes, no consideration be given to nationality, but that the prize be awarded to the worthiest person, whether or not they are Scandinavian..."

L'Accademia Reale Svedese delle Scienze consegna il premio "Sverige Riksbank" in memoria di Alfred Nobel per le Scienze Economiche anno 2021 a **David Card (50% del premio)** con la seguente motivazione: *"for his empirical contribution to labour economics"*.

Congiuntamente (l'altro 50% del premio) a **Joshua D. Angrist** e **Guido W. Imbens** con la seguente motivazione: *"for their methodolo-*

gical contributions to the analysis of causal relationships".

Anche questa volta viene confermata una tendenza che è quasi certezza, i vincitori hanno perfezionato i loro studi e dato impulso alla loro carriera frequentando Università americane (e insegnando come "Professor of Economics"):

- David Card: Berkeley, University of California (nato in Canada);
- Joshua D. Angrist: Boston, Massachusetts Institute of Technology (nato negli USA);
- Guido W. Imbens: Stanford, Stanford University (nato in Olanda).

Il Nobel alle Scienze Economiche,

così come altri Premi Nobel, viene assegnato dopo molti anni dalle pubblicazioni delle tesi/teorie oggetto di valutazione, perché vengono verificate la validità di quest'ultime nel tempo e l'eventuale loro sviluppo o applicazione alla vita reale (quella di tutti i giorni e che riguarda tutti noi).

Nel commentare i 2 paper work dell'inizio degli anni '90, presi in considerazione per l'assegnazione del Premio Nobel, non è possibile fare a meno di ricordare Alan B. Krueger, professore di Economics alla Princeton University e consigliere economico della Casa Bianca, che morì nel 2019 dopo aver dato un significativo contributo sia alla tesi di David Card sia alla tesi di Joshua D. Angrist e, in questo, riproponendo alle cronache quanto avvenne per Amos Tversky che molto contribuì alla "Teoria del Prospetto", che permise a Daniel Kahnemann di vincere il Premio Nobel alle Scienze Economiche nel 2002 (tristemente, i Premi Nobel non vengono assegnati né postumi né alla memoria).

1) L'effetto di un aumento della paga minima sul livello di occupazione

All'inizio degli anni '90 gli economisti (e non solo) erano convinti che un aumento del salario minimo tra i lavoratori avrebbe comportato una riduzione dell'occupazione come reazione delle imprese all'aumento dei costi del personale. David Card e Alan B. Krueger dimostrarono che questo non era confermato dai fatti. Essi usarono un esempio concreto tratto dall'esperienza di 2 Stati simili e confinanti, quali la Pennsylvania e il New Jersey. Nello specifico, presero in considerazione i ristoranti "fast food" dei 2 stati dove le paghe erano molto simili e di basso livello. Una minima variazione di paga sarebbe stata significativa. Nell'aprile del 1992 il New Jersey registrò un aumento della paga oraria

minima da 4,25 \$ a 5,05 \$ mentre la Pennsylvania non registrò alcun aumento. Contrariamente alle ipotesi allora accreditate, il livello di occupazione nel New Jersey non sortì alcuna variazione evidente come mostra il grafico di figura 1.

Il metodo usato da Card e Krueger viene nominato e riconosciuto come "Natural Experiment" perché non utilizza dati simulati per dimostrare la tesi, ma dati ricavati dalla vita reale. Questo risultato, allora incredibile, verrà poi confermato a più riprese nel tempo in situazioni assimilabili ed è oggi un caso di riferimento tra gli esperti di economia del lavoro.

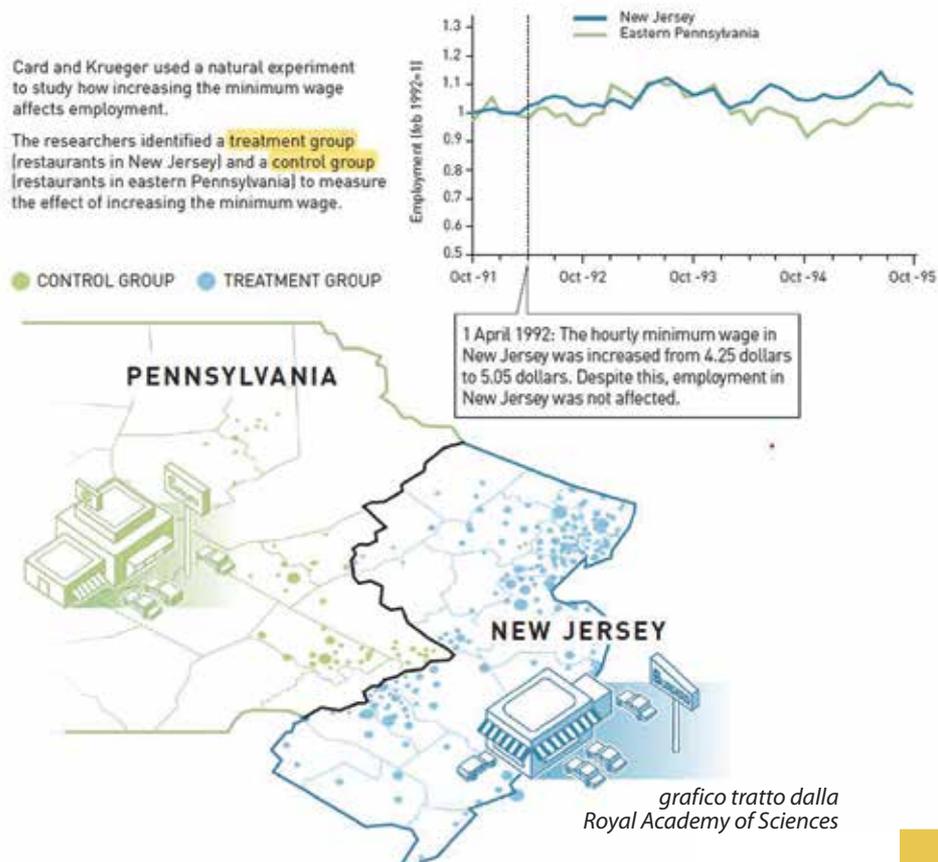
2) La correlazione tra gli anni di studio e il reddito delle persone

La figura 2 (a pagina seguente) è un altro eccellente esempio di "Natural Experiment" che fornisce una

risposta indiscutibile sia alla domanda se un numero maggiore di anni di scolarizzazione (e formazione in generale) comporti anche un reddito maggiore per gli individui, sia alla conferma della relazione di causa ed effetto. Infatti, possiamo notare dal grafico che c'è un incremento del 12% di reddito tra chi ha studiato per 11 anni e chi studia invece per 12 anni. Troviamo una differenza del 65% tra chi studia per 16 anni e chi studia per 11. Dall'osservazione attenta del grafico possiamo pertanto affermare che esiste una correlazione positiva tra anni di studio e reddito percepito.

In conclusione, il Premio Nobel alle Scienze Economiche ha spesso determinato, nel tempo, un notevole contributo allo sviluppo economico dei Paesi e, in particolare, all'economia applicata al mercato del lavoro, con risultati che a volte rovesciano

Fig. 1 - The effect of increasing the minimum wage

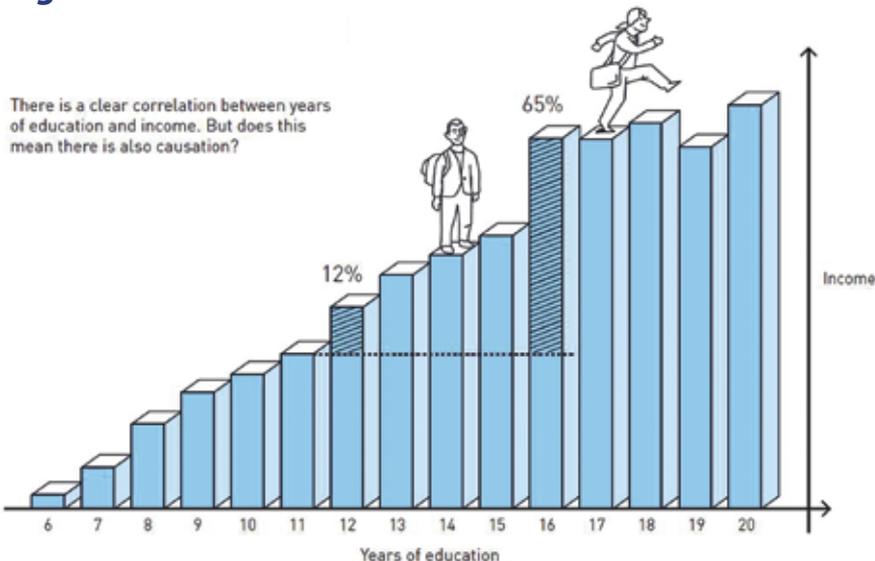


convinzioni fino a quel momento consolidate e a volte confermano intuizioni valide ma non ancora dimostrate.

I premiati 2021 Card, Angrist e Imbens contribuirono in maniera univoca e per primi all'affermazione di quella pratica sperimentale che va sotto il nome di **"Natural Experiment"**. Una prassi poi sempre più adottata dagli economisti che ha eliminato alla radice l'ombra e i dubbi che prove simulate e costruite a tavolino hanno sempre sollevato.

Il **"Natural Experiment"** rinforza inoltre quel **"metodo empirico"** che convalida una tesi attraverso un insieme di misurazioni e validazioni che più sono accurate e coerenti e più confermano robustamente e indiscutibilmente l'obiettivo di una tesi. ■

Fig. 2 - The association between education and income



The figure uses data from Angrist and Krueger (1991). People with 12 years of education have incomes that are 12 per cent higher than those of people with 11 years of education. People with 16 years of education have 65 per cent higher incomes than people with 11 years of education.

grafico tratto dalla Royal Academy of Sciences

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

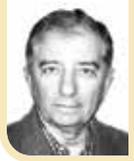
20% su liquidi per lenti a contatto
10% su accessori di ottica
30% su lenti a contatto tradizionali

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





“Quel che resta del giorno”

di Kazuo Ishiguro, premio Nobel per la letteratura del 2017

Josef Oskar

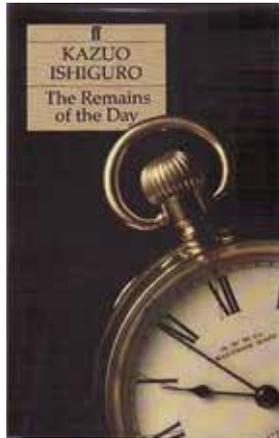
Responsabile Musica - Gruppo Cultura

A giudicare dal suo nome, Kazuo Ishiguro, che tradotto in italiano sarebbe Vittorio Pietra Nera, dovrebbe essere un giapponese. Invece no, è uno scrittore e cittadino britannico, i cui genitori si sono trasferiti nel Paese nel 1960, quando aveva sei anni. La sua opera va classificata come letteratura anglosassone, ma la sua origine nipponica ha influenzato il suo modo di scrivere, connotato dalla predilezione per il dettaglio più minuzioso, tipica per chi proviene da una letteratura basata sugli ideogrammi come quella giapponese. Dopo questa breve premessa, passo ad analizzare il testo.

Facile a dire, ma più difficile da fare. La trama del libro di Ishiguro segue due filoni che si intrecciano ripetutamente, obbligando il lettore a un certo sforzo intellettuale per passare da una storia personale a una di carattere storico-politico di massima importanza. Inizio con il primo filone.

Lo scrittore si affida ad una voce narrante, il maggiordomo (in inglese *butler*), e in questo senso egli segue una tradizione letteraria, soprattutto britannica, consolidata da due secoli di opere di altri scrittori che lo hanno preceduto. Il riferimento è, ad esempio, a Wilkie Collins, Arthur Conan Doyle, Robert Louis Stevenson, Agatha Christie e altri ancora.

Il personaggio di Ishiguro fa di nome James Stevens, ed è un maggiordomo dedito al proprio mestiere anima e corpo, al punto da trascurare completamente gli aspetti più intimi della propria vita perso-



La copertina del libro in lingua originale e la locandina del film dall'omonimo titolo del 1993, con interpreti Anthony Hopkins (James Stevens) e Emma Thompson (Miss Kenton).

nale. Il comportamento di Stevens è estremizzato dallo scrittore fino all'assurdo e infatti, nella sua cieca dedizione a essere un maggiordomo “degnò” di questa qualifica, sacrifica i suoi affetti personali sull'altare di un ipotetico, irraggiungibile traguardo in questa professione. La governante alle sue dipendenze, Miss Kenton, cerca in ogni modo di dare vita a una relazione sentimentale, a sfondo tipicamente britannico cioè appena, appena accennata. Ma Stevens non ne vuol sapere. È talmente assorto dalla sua funzione da non voler trovare nemmeno il tempo per occuparsi di Stevens Senior, suo padre, che alla fine muore senza l'assistenza del figlio. A furia di volere iscrivere il proprio nome nella lista dei maggiordomi più illustri della nazione, egli finisce per fare la fine di uno sciocco, fuori da ogni realtà umana.

Il secondo filone, intrecciato a quello appena descritto, è di natura storico-politica. Stevens è al servizio di un aristocratico inglese, Lord Darlington, il quale è un personaggio degli anni Venti del secolo scorso, con simpatie dichiarate per la Germania, nazione nella quale ha anche amicizie personali. Darlington è molto preoccupato per

come è stata considerata la Germania nei trattati di Versailles del 1919 e segue sgomento la devastante crisi economica che travolge i tedeschi in seguito alle draconiane riparazioni di guerra imposte dalle nazioni vincitrici, in primo luogo da una Francia in cerca di vendetta. Il fatto è che, senza rendersi conto, Darlington diventa un sostenitore dei nazisti che arrivano al potere. Il nostro maggiordomo Stevens, accecato com'è dalla sua passione professionale, non riesce nemmeno ad afferrare quanto stia accadendo. Ishiguro descrive nel suo libro un'Europa uscita dall'inferno della Prima Guerra Mondiale che si avvia verso l'apocalisse della seconda. Arrivati a questo punto rinvio il resto della recensione, essendo il retroscena estremamente complesso, alla presentazione. ■



Il primo incontro del ciclo Premi Nobel “Quel che resta del giorno” si terrà

martedì 22 febbraio 2022 alle ore 17:00

Per partecipare è necessaria la registrazione su www.aldai.it

Il libro del mese



Sergio Romano
e Beda Romano
**MERKEL,
LA CANCELLIERA
E I SUOI TEMPI**
Longanesi & C.
Gruppo Editoriale
Mauri Spagnol 2021
pagine 168
prezzo 18,60 euro

Sergio Romano e suo figlio Beda ci raccontano di Angela Merkel, dai suoi primi passi pubblici alla sua affermazione come leader politico, al suo ruolo di cancelliera della Germania per 16 anni, all'influenza quasi sempre determinante o di primo piano nella vita economica e sociale dell'Europa, al suo contributo spesso significativo in vicende che hanno riguardato questo nostro mondo in un periodo che va dalla caduta del muro di Berlino (1989) a oggi (fine 2021). Lo fanno con argomenti politici ed economici di rilievo, con episodi dettagliati, piccoli segreti, analisi e giudizi che rendono il libro una "calamita" dalla quale non ci si può distaccare se non prima di averlo ultimato. Mentre lo leggevo mi ero imposto di annotarmi ogni osservazione, aneddoto o citazione degna di rilievo ma ho presto desistito, perché dopo poche ore il numero era già troppo alto e mi portava ad una riscrittura involontaria del libro. Sergio Romano e Beda Romano ci insegnano essenzialmente 5 cose:

- Quanto sia difficile esercitare la sottile arte della diplomazia.
- Quanto quest'arte sia il frutto di doti naturali, ma anche di un continuo esercizio nel tempo.
- Quanto sia importante essere intelligenti, competenti e professionalmente preparati.
- Quanto sia importante trovarsi nel posto giusto al momento giusto, avere qualcuno pubblicamente importante che creda nelle tue doti e predisponga l'ingresso sulla scena.
- Decidere consapevolmente, assecondando le premesse precedenti e mai senza un adeguato consenso.

E riescono a farlo per merito della loro intelligenza, lucidità e soprattutto pluriennale esperienza diplomatica. Sergio Romano è stato ambasciatore alla NATO e a Mosca per anni, ha insegnato a Firenze, Sassari, Pavia, Berkley, Harvard e Bocconi. È editorialista molto ap-

prezzato delle pagine del *Corriere della Sera* nonché scrittore di diversi saggi.

Beda Romano è stato corrispondente dalla Germania de *Il Sole 24 Ore* ed è attualmente corrispondente da Bruxelles dove si occupa di affari comunitari e di NATO. Anche da parte sua si possono annoverare diversi saggi e due raccolte di racconti.

Il personaggio descritto, Angela Merkel, ha una forma e un rilievo storico molto articolato che passa attraverso vicende chiave che la portano nel tempo a essere il personaggio che tutti conosciamo. Tuttavia, Sergio e Beda Romano con le loro lucide analisi dei fatti e i conseguenti giudizi di carattere storico e politico ci aiutano a sfrondare le banalità e i pregiudizi e a conservare l'essenza più genuina di questo personaggio.

Angela Merkel, agli albori della sua storia politica, ebbe la fortuna di conoscere e farsi apprezzare da Helmut Kohl e Gerhard Schröder. Il primo le "tirò la volata" all'interno della CDU (Unione Cristiano Democratica), mentre il secondo le consegnò un cancellierato con ottimi rapporti con i sindacati e con la Russia di Putin. Da parte sua dimostra tempismo e determinazione nelle decisioni che contano. È una persona integra moralmente e al servizio degli interessi di chi le ha conferito l'incarico (il voto e il sentimento dei suoi elettori). È una persona fondamentalmente razionale, preparata, che si prende il suo tempo per decidere (in questo mettendo a frutto i suoi studi scientifici, la laurea in fisica e un dottorato in chimica quantistica). Nei suoi 16 anni di cancellierato si troverà a decidere su questioni molto delicate e non solo di interesse tedesco (dai rapporti con gli USA e con la Russia, alla definizione della Costituzione Europea, del salvataggio della Grecia dal default, dei gasdotti Nord Stream I e II e di molti altri argomenti). Il libro infine svela particolari inediti e interessanti dei suoi rapporti con i grandi del pianeta da Obama a Putin, da Blair a Mario Draghi, rivelando come gli aspetti umani e politici siano spesso interdipendenti.

Recensione a cura di Pasquale A. Ceruzzi



**Il Prof. Sergio Romano ci parlerà del libro
"Merkel, la cancelliera e i suoi tempi"**

**mercoledì 9 febbraio 2022 alle ore 17:30
in ALDAI, Via Larga 31, Milano**

**Per partecipare è necessaria la registrazione su
www.aldai.it**

FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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





Articoli e copertine 2021

EDITORIALE		AUTORE
Gennaio	Imprese, sostenibilità e finanza etica	B. Villani
Febbraio	Manager, sanità digitale... futuro domani	B. Villani
Marzo	PNRR, dalle parole ai fatti: roba da Manager!	B. Villani
Aprile	La stabilità politica per la ripresa e la crescita	B. Villani
Maggio	Neuroscienze per la ripresa	B. Villani
Giugno	Post Covid: sostenibilità, managerializzazione e people centricity	B. Villani
Luglio	(Ri) Partiamo	P. Ferrario
Agosto/Settembre	È tempo di scelte. E di opportunità	M. Biti
Ottobre	Riprese e ripartenze	M. Biti
Novembre	Industria, il nuovo Umanesimo	M. Biti
Dicembre	La leva del capitale umano	M. Biti
FOCUS		
Gennaio	Un Paese più illuminato	F. Del Vecchio
	Next Generation EU: ecco come la Lombardia deve ripartire	S. Cattaneo
	AIDP e 4.Manager a sostegno della managerialità nelle imprese	a cura della Redazione
Febbraio	Un Welfare da riprogettare	M. Schianchi
	2021: il Fasi riparte insieme a voi	M. Garzia
	Novità e convenzionamenti, così Assidai inizia il 2021	T. Neviani
Marzo	PNRR e competenze per la rinascita post-Covid	M. Mantovani
	PNRR e manifattura	M. Melega
	Recovery Fund: ultima chiamata per il Paese	D. Zaccone
	Al tavolo del PNRR non può mancare il contributo delle rappresentanze manageriali	F. Del Vecchio
Giugno	Benefici della Trasformazione Digitale: parola alle imprese	F. Del Vecchio
	Greda: 40 anni di innovazione e passione nella lavorazione del legno	
	Crescita sostenibile con il digitale per BBM Packaging Solutions	
	Scopri le Esperienze 4.0 sul sito www.dihlombardia.com	
Luglio	Autonomia Armonizzata per puntare all'eccellenza	a cura della segreteria CIDA
	Autonomia Armonizzata - Indirizzo di salute	On. M. Gelmini
	Competenze per l'eccellenza	F. Del Vecchio
	Quella matassa da districare	S. Cuzzilla
	Investire non è spendere	M. Cardoni
Agosto/Settembre	Intervista al neoletto Presidente di ALDAI-Federmanager Manuela Biti	a cura del Servizio Comunicazione
	Al via un nuovo triennio ai vertici ALDAI	
Ottobre	Italiani all'estero: perché non vogliono rientrare nel Belpaese	S. Cattaneo / F. Pansa Cedronio
	Lavorare all'estero senza pensieri	M. Cardoni
Novembre	Congresso Federmanager	a cura della Redazione
Dicembre	Passaggio di testimone nel Gruppo Giovani Federmanager	
	Caro Sindaco di Milano...cosa ne pensa delle proposte dei giovani dirigenti	S. Cattaneo
	Change Management o Change the Management?	F. Vallone
LOMBARDIA		
Agosto/Settembre	Vi racconto la nuova Linate	C. Tiraboschi
MANAGEMENT		
Gennaio	Meritometro 2020: Italia fanalino di coda	G. Neglia
	Smart Working: una crisi da trasformare in opportunità	R. Ravagnani
	Dallo Smart Working al new normal	A. Berri
Marzo	Smart Working per dire sostenibilità e digitalizzazione	M.T. Lacquaniti
Aprile	Parità di genere	S. Cattaneo
Maggio	Parità di genere	S. Cattaneo
	IMPatto giovani	R. Fontana
	Ventesimo compleanno per la "231"	R. Maggi
Giugno	Internazionalizzazione, innovazione e sostenibilità, aspettando la ripresa	a cura della Redazione



	Da dirigente a partner di società di consulenza	<i>D. Rubino</i>
	Come, quando è perché è stato emanato il Decreto Legislativo 231	<i>R. Maggi</i>
Luglio	Analizzare, implementare, integrare	<i>R. Maggi</i>
	Tecnologia per il lavoro	<i>N. Boggian</i>
Agosto/Settembre	Digital Transformation: l'importanza di avere le idee chiare	<i>S. Cattaneo</i>
	Il modello 231 e l'OdV: due importanti strumenti	<i>R. Maggi</i>
Ottobre	La buona governance cresce nel post pandemia	<i>M.C Origlia / S. Stefini</i>
Novembre	Women empowerment, asset strategico per la ripresa	<i>a cura dell'Osservatorio 4.Manager</i>
Dicembre	Il monitoraggio dei bandi regionali lombardi	<i>a cura dell'Osservatorio 4.Manager</i>
INDUSTRIA		
Febbraio	Opportunità della trasformazione digitale	<i>G. Linati</i>
Aprile	Intervista ad Alessandro Spada, Presidente Assolombarda	<i>a cura della Redazione</i>
Ottobre	Manutenzione predittiva	<i>C.G. Viganò</i>
	Per salvare il pianeta si punta sul nucleare di nuova generazione	<i>A. Costa</i>
INNOVAZIONE		
Gennaio	La banda ultra larga, asset strategico per la ripresa	<i>G. Caraffini</i>
Febbraio	Cybercrime, Pandemia e Smart Working	<i>E. Locatelli</i>
Giugno	La Commissione Europea fotografa l'Europa digitale del 2030	<i>G. Caraffini</i>
	500 milioni di profili in vendita sul dark web	<i>E. Locatelli</i>
Dicembre	Lunga vita con ricariche intelligenti	<i>D. Arce</i>
SVILUPPO SOSTENIBILE		
Marzo	Manager e Sostenibilità	<i>C. Tiraboschi</i>
	Manager sostenibili per vincere insieme la sfida della ripresa	<i>a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti</i>
Giugno	Mobilità Elettrica	<i>M. Kolletzek</i>
	Trasporti a zero emissioni	<i>F. Chiesa</i>
Luglio	Sviluppo sostenibile, portatore di valore e competitività per l'impresa	<i>a cura dell'Osservatorio 4.Manager</i>
Ottobre	EU Green Deal	<i>A. Cassinari</i>
SVILUPPO PMI		
Gennaio	Mentor2Manager	<i>D. De Franco / M. Livini / O. Ragazzo / E. Toffetti</i>
Ottobre	Manager & Politiche Attive: il binomio vincente per valorizzare un patrimonio di competenze	<i>C. Tiraboschi</i>
Novembre	Soddisfazione delle PMI lombarde per le Politiche Attive Confindustria-Federmanager	<i>F. Del Vecchio</i>
	Opportunità digitali per Sistel Data	
Dicembre	Politiche Attive Sviluppo PMI: cosa pensano i manager	<i>a cura della Redazione</i>
	Smart Working e Industrial Smart Working, il "Green Pass" delle PMI	<i>M.T. Lacquaniti</i>
	Industrial Smart Working	<i>F. Acerbi / M. Spaltini</i>
NOTIZIE DA FEDERMANAGER		
Marzo	Reagire alla crisi	<i>M. Cardoni</i>
	La rappresentanza diventa smart	<i>S. Cuzzilla</i>
Agosto/Settembre	Premio Giovane Manager semifinale Lombardia - 2020	<i>S. Cattaneo</i>
NOTIZIE CIDA		
Maggio	Visione e competenze per la ripartenza	<i>a cura della segreteria CIDA</i>
Agosto/Settembre	Pensioni, CIDA: bene l'appello dell'INPS per separare Previdenza e Assistenza	<i>a cura della segreteria CIDA</i>
	Dalla scuola al futuro lavoro	<i>F. Del Vecchio</i>
Novembre	PNRR: occasione di sinergia fra manager pubblici e privati	<i>G. Beato</i>
	Scuola e futuro lavoro, legame indissolubile	<i>I. Sartori</i>
NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO		
Gennaio	Candidarsi per valorizzare la dirigenza	
	Rinnovo quota associativa	
Febbraio	Rinnovo cariche sociali: come candidarsi, come votare	
Marzo	Votare per contribuire al domani dell'Associazione	
Giugno	Assemblea 2021 con votazione per referendum	
Luglio	Rinnovo Cariche Sociali ALDAI Triennio 2021-2023	<i>M. Bondi, D. Durando, G. Magnaghi</i>
Agosto/Settembre	Assemblea Soci 2021 con votazione per referendum	

Novembre	Gli incontri di settembre	<i>P. Ferrario</i>
Dicembre	Gli incontri di ottobre	<i>P. Ferrario</i>
SERVIZI AGLI ASSOCIATI		
Gennaio	Problemi? Assoutenti ti dà una mano Gli Executive Tutor a scuola di eccellenza	<i>a cura di Assoutenti C. Saya / G. Pupi</i>
Febbraio	Il "Tagliando" del professionista	
Marzo	Assistenza fiscale Convenzione Assocaaf 2021 MyExecutiveTutoring: facciamo il punto	<i>G. Arnera / M. Zambon</i>
Maggio	Convenzione Assocaaf 2021 "Sim Swap": acciuffa la truffa che ti svuota il conto corrente	<i>C. Zardi</i>
Giugno	Lavori in corso al Servizio Tutoring di ALDAI Gioie e dolori degli acquisti su Internet	<i>A. Gatteschi / F. Giangrande / O. Raazzo / C. Saya / E. Toffetti / M. Zambon C. Zardi</i>
Luglio	A cena parlando di Tutoring	<i>M. Zambon / G. Arnera / E. Locatelli</i>
Agosto/Settembre	Tutoring Next Generation: insieme per le sfide del futuro Cara acqua	<i>A. Gatteschi / F. Giangrande / O. Raazzo / C. Saya / E. Toffetti / M. Zambon M.G. Da Dalt</i>
Ottobre	A cena insieme a parlare di Tutoring... SPID e nuove modalità di accesso ai servizi online INPS	<i>E. Toffetti / A. Gatteschi</i>
Dicembre	Cara energia	<i>M.G. Da Dalt</i>
WELFARE		
Marzo	Sanità lombarda al tempo del Covid Il sistema sanitario lombardo fra vecchie e nuove sfide	<i>G. Ricciardi G. Nielfi</i>
ECONOMIA		
Giugno	Il valore del credito	<i>S. Caraffini</i>
Agosto/Settembre	Cosa non abbiamo capito della pandemia	<i>M.C. Origlia</i>
FORMAZIONE		
Gennaio	Reskilling e upskilling verso il futuro del (nostro) lavoro	<i>B. Demichelis / L. Zanfrini</i>
Febbraio	Fondirigenti: nuove strategie per il futuro delle imprese Il Covid-19 non ferma la cerimonia di premiazione	<i>a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti O. Eliantonio</i>
Marzo	Osservatori Digital Innovation 2021 per i Manager Corso gratuito sugli elementi di Intelligenza Artificiale	<i>E. Evstifeev E. Locatelli</i>
Maggio	Fondirigenti, imprese e smart worker pronti a un diverso modo lavorare	<i>Ufficio Stampa Fondirigenti</i>
Luglio	Il progetto DISKO	<i>S. Romagnoli</i>
Agosto/Settembre	L'impegno di VISES Gruppo Milano per la Scuola e per i Giovani	<i>F. Dindo</i>
LAVORO		
Febbraio	Donne e giovani alle porte del ricambio generazionale	<i>M.C. Origlia</i>
Marzo	Gli errori da evitare dopo l'assunzione	<i>C. Ceper</i>
Aprile	La carriera perfetta	<i>C. Ceper</i>
Maggio	Prime evidenze dai percorsi di outplacement sviluppati con il supporto di 4.Manager Da manager a imprenditore	<i>Redazione 4.Manager C. Ceper</i>
Giugno	Smart Working dalla bacchetta magica al Mobility Manager	<i>M.T. Lacquaniti</i>
Ottobre	Stelle al Merito del Lavoro... e non solo! Stella al Merito del Lavoro anno 2022	<i>M. Giambone</i>
SINDACATO		
Aprile	Statuto Federmanager: approvata la revisione	<i>P. Ferrario</i>
ASPETTI LEGALI		
Marzo	Obbligo vaccinale Covid-19 e rapporti di lavoro	<i>S. Bartalotta</i>
Maggio	Il licenziamento del dirigente all'epoca del Covid	<i>A. Sbarra</i>
Giugno	Il licenziamento dei dirigenti	<i>A. Sbarra</i>
FISCO		
Gennaio	Tassa sul merito	<i>A. De Pascalis</i>
Marzo	L'imposta sulle successioni e donazioni	<i>G. De Nardis / N. Fasano</i>
Giugno	Il tesoro nascosto	<i>G. Caraffini / P.A. Ceruzzi / L. De Cesari / G. de Varda / P. Zanella</i>
Agosto/Settembre	Superbonus 110%: informazioni in pillole	<i>M. Valenti / F. Villante</i>
Ottobre	Riforma IRPEF: a che punto siamo? Superbonus 110%: novità e semplificazioni	<i>M. Schianchi M. Valenti / F. Villante</i>
PREVIDENZA		
Febbraio	Garantire le pensioni... presenti e... future!	<i>M. Giambone</i>
Luglio	La pensione che verrà	<i>A. Pesante</i>
Dicembre	Sei anni in difesa delle pensioni	<i>M. Schianchi</i>
ASSISTENZA SANITARIA		
Dicembre	Sanità 2.0	<i>M. Carugi</i>
VITA ASSOCIATIVA		
Febbraio	Solidarietà: rimettere in gioco le proprie competenze	<i>F. Dindo / M. Vaiani</i>
Aprile	Match the Future! Una sfida al futuro	<i>R. De Mattia / A. Costanzo de Castro</i>
Luglio	ALDAI-Federmanager attraversa lo Stretto La persona al centro del Sistema Salute	<i>P. Balbi / A. Barbieri / G. Bernardo / E. Cantoni / G. Colombi / S. Cropanzano / G. Goggi / G. Sacà R. Lovotti</i>
Novembre	ALDAI in Regione Lombardia	<i>a cura del Servizio Comunicazione</i>

OPINIONI

Gennaio	Sintomi della crisi pensionistica	A. Dentato
Febbraio	Dopo il Covid-19 la ricostruzione e il debito PIL e FIL in webinar	A. Dentato G. Colombi
Marzo	Ma sono sicuri questi vaccini La macchina per tagliare il brodo	A. Donetti G. Colombi
Aprile	Investire in Capitale Umano	A. Dentato
Maggio	Tassa sul merito... che aumenta quando vai in pensione	A. Dentato
Giugno	Alla scuola di "Recovery"	A. Dentato
Luglio	Pensioni: e se parlassimo della riforma dell'Irpef? Conferenza sul futuro dell'Europa	A. Dentato P. Zanella
Agosto/Settembre	Funzione sociale delle innovazioni	A. Dentato
Ottobre	I bonus non riducono la povertà Elogio dell'anidride carbonica	F. Del Vecchio G. Colombi
Novembre	Una riforma piena di incognite C'è bisogno di un sindacato, vero?	A. Dentato G. Colombi
Dicembre	L'accreditamento di Federmanager G20, COP26 e clima	G. Colombi P.A. Ceruzzi

CULTURA E TEMPO LIBERO

Gennaio	È tutto relativo, anche la relatività Novelle inglesi e americane: James Joyce e Woody Allen 8ª edizione di "Outplacement verso il sociale"	D. Pezzella D. Savini
Febbraio	L'arte del Musical Raffaello, maestro del colore e del disegno Le funzioni della banca	J. Oskar S. Bolzoni P.A. Ceruzzi
Marzo	4° Concorso letterario ALDAI	
Aprile	Ivan Alekseevič Bunin, racconti come dipinti 4° Concorso letterario ALDAI	M.F. Zanella
Maggio	Il Mondo invisibile: prima, durante e dopo Augusto Righi	L. Giannini
Agosto/Settembre	I sistemi di pagamento elettronici e le valute digitali Alla scoperta del sistema solare e delle comete	P.A. Ceruzzi D. Pezzella
Ottobre	Verso un'"unica imposta globale per le multinazionali" West Side Story	P.A. Ceruzzi J. Oskar
Novembre	Il Cartone della Scuola di Atene	D. Orsini
Dicembre	Il ricordo lasciato da Franco Cerri in ALDAI Salotto Letterario 2022	J. Oskar

DI+

Gennaio	Il vigneto lombardo	A. Franceschini
Febbraio	Innovazione, si studia la forza del vento	
Marzo	Il FAI torna a primavera	
Aprile	Borghi lombardi: 15 Bandiere arancioni assegnate da Touring Club Italiano	S. Brambilla
Maggio	Prosegue il viaggio tra i borghi lombardi	S. Brambilla
Giugno	Le oasi WWF in Lombardia	L. Biancatelli
Luglio	Estate in montagna	Rifugi di Lombardia / in Lombardia
Agosto/Settembre	Valle Camonica, la Valle dei Segni	L. Giarelli
Ottobre	Vivere un sogno nella Reggia di Monza	R. Fiorentini
Novembre	Il mondo di Claude Monet a Palazzo Reale	Arthemisia.it
Dicembre	Alla ricerca dell'atmosfera del Natale	T. Mantarro

I LIBRI DEL MESE

Marzo	Il Paese innovatore Il caso Olivetti	recensione a cura di A. Costa recensione a cura della Redazione
Aprile	Aristocrazia 2.0	recensione a cura di Consilium
Giugno	Riprendiamoci lo Stato	recensione a cura di S. Guerci
Luglio	All'inferno e ritorno Viaggio nelle character skills I generalissimi	recensione a cura di S. Guerci recensione a cura di A. De Pascalis recensione a cura di L. Luchesini
Agosto/Settembre	Simplicity	recensione a cura di F. Del Vecchio
Ottobre	Mario Draghi. Il ritorno del Cavaliere Bianco Equivoci e coincidenze	recensione a cura di S. Guerci recensione a cura di M. Garassino
Novembre	Crederci di sapere	recensione a cura di M. Garassino

SPECIALI o SUPPLEMENTI

Gennaio	Inserto 4.Manager	
Febbraio	Assidai Welfare 24	
Aprile	ALDAI - Rinnovo cariche sociali Triennio 2021-2023 Assidai Welfare 24	
Maggio	Relazione del Consiglio Direttivo, delle Commissioni e dei Gruppi, attività della struttura, Bilanci ALDAI e ARUM	
Giugno	Inserto Welfare 24	
Luglio	Inserto Welfare 24	
Agosto/Settembre	Inserto Welfare 24	
Novembre	Inserto Fondirigenti Inserto Welfare 24	
Dicembre	Inserto Welfare 24	

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: arumsl@legalmail.it
Iscritta al Registro Nazionale della Stampa
con il numero 5447, vol. 55, pag. 369,
del 20.11.1996.
Società soggetta alla direzione
e coordinamento dell'ALDAI
(Associazione Lombarda Dirigenti
Aziende Industriali).

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

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

ART DIRECTION
Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE
Contattare:
amministrazione@aldai.it

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO
Manuela Biti, Giuseppe Sala, Mario Mantovani,
Giuseppe Beato e Gruppo di Lavoro Digitalizzazione
e riforma PA, Grammenos Mastrojeni,
Chiara Tiraboschi, Paola Mazzucchelli, Emilio Locatelli,
Claudio Ceper, Mario Giambone, Massimo Donati,
Mauro Vaiani, Fai Fondo Ambiente Italiano,
Antonio Dentato, Nicoletta Bruttomesso,
Marco Vezzani, Pasquale A. Ceruzzi, Josef Oskar,

Il copyright delle immagini a pagina:
copertina, 4-5, 6, 8-9, 10-11, 12-13, 16-17, 18-19,
22-23-24, 25, 26-27, 35, 36-37, 44-45, 50
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 21 DICEMBRE 2021**

 Associato all'Unione
Stampa Periodica Italiana

Ai sensi del Reg. Ue n. 2016/679 e il D.Lgs. n. 196 del 30/06/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali", ARUM Srl (l'Editore) garantisce la massima riservatezza dei dati in possesso, che sono utilizzati al solo scopo di inviare la rivista "DIRIGENTI INDUSTRIA", nonché la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica, la limitazione o la cancellazione scrivendo direttamente all'Editore.
Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22 del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a arumsl@legalmail.it indicando un recapito presso cui essere contattati.

Il dettaglio delle modalità di trattamento dei dati personali degli abbonati è descritto sul sito internet della rivista, alla pagina:
<https://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".



CONVENZIONE DIRETTA

**TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE**

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



**Tecnologie
all'avanguardia**



**Personale
qualificato**



**Diagnosi
rapide**



**Puntualità
nella gestione**



**Ambiente
accogliente**

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

**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**

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

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

Scopri il nuovo Avviso 2021/2, dedicato alla ripartenza nei settori del Made in.

www.fondirigenti.it

 **fondirigenti**



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