

NUMERO 5 - MAGGIO 2022 - ANNO LXXV

DIRIGENTI



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

INDUSTRIA

**ASSEMBLEA
ANNUALE
SOCI ALDAI**

Museo Nazionale
Scienza
e Tecnologia
Leonardo da Vinci

16 giugno



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)
TELERRADIOGRAFIE, TAC DIGITALE
CONE-BEAM, IN SEDE
- ESTETICA DENTALE
E SBIANCAMENTO PROFESSIONALE
- IGIENE E PREVENZIONE



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

📞 02.46.91.049 • 02.46.94.406

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

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



Dirigenti nella tempesta globale

Stiamo assistendo all'evolversi di uno scenario imprevedibile e drammatico: alla disgrazia della pandemia che da più di due anni sconvolge le nostre esistenze, si sovrappone ora la tragedia del conflitto in Ucraina con una situazione di tensioni e di emergenza umanitaria. Mentre scriviamo queste righe ogni giorno siamo raggiunti da immagini e notizie sconvolgenti.

Seppur in un contesto dove più fatti si rincorrono, e in molti faticiamo forse a distinguere ciò che è vero quando altri dicono che non lo sia, rimane l'aggressione ai danni della popolazione ucraina, e non solo, che sta generando un numero elevatissimo e drammatico di perdite, di milioni di persone gettate nel terrore e nello sconforto, e distruzioni incommensurabili. Come ha recentemente dichiarato il Presidente della Repubblica, "l'aggressione compiuta contro l'Ucraina, contro la libertà e la stessa vita dei suoi cittadini, da parte del governo della Federazione Russa, costituisce una ferita che colpisce la coscienza di ciascuno e la responsabilità degli Stati".

Per loro propria natura i dirigenti dovrebbero essere "costruttori": di contatti, di relazioni, di scambi, di progetti, di commerci, di benessere e di rapporti dignitosi e corretti.

I dirigenti sono chiamati a costruire un mondo futuro che sappia meglio conciliare esigenze talvolta contraddittorie, ma fondate sul "fare positivo".

Forse per questo è così intollerabile per tutti noi assistere a immagini così piene di sofferenza e dolore.

Non possiamo, anche noi, che gridare forte che così non può essere, e che il nostro dovere è quello di opporci e contrastare per come possiamo le vicende dolorose che si susseguono ai nostri occhi.

Nel volgere di poche settimane tutto sta cambiando con un'innata velocità, cambiano le priorità economiche, cambia lo scenario industriale, qualcuno ora ipotizza la "fine della globalizzazione".

Nel nostro Paese ci si domanda come potrà evolvere il vasto programma d'investimenti che era previsto,

come saprà reagire il mondo industriale a nuove situazioni, a difficoltà di approvvigionamento energetico e materiale, a nuove barriere e vincoli ad un commercio internazionale che ci vedeva soggetti attivi e intraprendenti.

Confidiamo nella costruzione europea, a cui lavoriamo da tempo e a cui molti attribuiscono tante speranze, seppur fino ad ora il contesto sembra far emergere la fragilità di una coesione internazionale in grado di poter garantire il ripristino di una condizione pacifica duratura e solida.

Certo è che il perpetuarsi di questa situazione rappresenta un intollerabile passo indietro della storia e della convivenza civile.

Tutto è in fase di ripensamento, dovremo accettare che certi cambi epocali che avevamo immaginato e a cui stavamo lavorando non saranno gratuiti, e forse saranno ben più lunghi e sofferti di quanto non ci abbiano finora prospettato.

Difficilmente si potrà tornare in breve allo "status quo ante": stiamo persino riscoprendo un fenomeno ormai dimenticato, e sconosciuto forse ai più giovani, l'inflazione.

Come manager ma prima ancora come persona, credo sia importante che ognuno di noi faccia la propria parte: abbiamo delle responsabilità e solo insieme, come persone e come categoria, possiamo impegnarci per cambiare il corso della storia, ripartire da un futuro che sia da costruire e non da distruggere, che riveda al centro il lavoro, le imprese, i manager. Per farlo dobbiamo essere in grado di far pesare la nostra voce all'interno della classe politica.

Nel corso degli ultimi due anni siamo stati provati da una situazione pandemica complessa che ancora presenta i suoi strascichi: ieri come oggi noi manager siamo chiamati a grandi responsabilità e così come ieri abbiamo messo in campo tutte le nostre forze per trainare le nostre aziende, confido che oggi più che mai lavoreremo insieme, donne e uomini di impresa, per uscire anche da questa crisi. ■

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 02.58376.229

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

per appuntamenti: maria.caputo@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

cristiana.scarpa@aldai.it

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

salvatore.frazzetto@aldai.it

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì

dalle ore 14:30 alle ore 17:00

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204

orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

amministrazione@aldai.it

Michela Bitetti - organizzazione@aldai.it

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Laura De Bella 02.58376.231

Alice Maestri 02.58376.235

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it

Coordinatore: Ali Berri

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Franco Del Vecchio

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

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



CONVENZIONE DIRETTA

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie
all'avanguardia



Personale
qualificato



Diagnosi
rapide



Puntualità
nella gestione



Ambiente
accogliente

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

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

Sommario

NUMERO 5 - MAGGIO 2022 - ANNO LXXV

INSERTO 19-42

RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO, BILANCI ALDAI E ARUM

EDITORIALE

- 1** Dirigenti nella tempesta globale
Manuela Biti

ECONOMIA

- 4** Ridurre il debito italiano
Pasquale A. Ceruzzi

ASPETTI LEGALI

- 6** Il danno alla salute del dirigente per eccessivi carichi di lavoro
Patrizio Melpignano e Marco Marzani

LAVORO

- 8** Basterà un GOL?
Franco Del Vecchio

FORMAZIONE

- 12** Il progetto DISKO

ENERGIA ED ECOLOGIA

- 16** Come ridurre di $\frac{2}{3}$ la dipendenza dal gas russo entro l'anno
Alfredo Avanzi

DI+

- 50** Chiavari e i suoi portici
Darko Perrone e Marisa Ballabio

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 54** Come gli storni...
Antonio Dentato
- 57** Programma Golf 2022
Vladimiro Sacchetti
- 58** Abdulrazak Gurnah:
Sulla riva del mare
Nicoletta Bruttomesso



In copertina:

Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci – Nuove Gallerie Leonardo, Sala 6 – Sogno del volo. Il Museo custodisce la più grande collezione al mondo dedicata a Leonardo ingegnere e umanista. Un percorso tra il lavoro e la produzione, il volo, le vie d'acqua e l'architettura, che si conclude con uno sguardo sull'influenza di Leonardo nella pittura lombarda del Rinascimento.
Credit Lorenza Daverio

ALLE PAGINE 43/46

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LEADERBORDA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE

- Gli effetti della guerra fermano la produzione industriale: marzo -1,5%, 1° trimestre 2022 -2,9% – a cura del Centro Studi Confindustria
- Nuove pagine di storia – Stefano Cuzzilla
- Un piano manageriale – Mario Cardoni
- L'economia italiana alla prova del conflitto in Ucraina – a cura del centro Studi Confindustria
- Rendere più sostenibile la consegna delle merci in Milano – Salvatore Crapanzano
- Assistenza e Previdenza: equivoco permanente – Mino Schianchi
- Davvero l'Italia non può separare previdenza e assistenza? – Alberto Brambilla
- Effetto COVID: 11,9 miliardi la minor spesa pensionistica nel decennio (2020-2029) – Mara Guarino

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





Ridurre il debito italiano

Alla luce degli ultimi eventi è ancora un tema prioritario?

1° incontro del ciclo "Debito Pubblico, Politica Monetaria e Politica Fiscale"

Pasquale A. Ceruzzi

Componente dei Gruppi Cultura e Dirigenti per l'Europa

Mentre le restrizioni da pandemia (variante Omicron) si attenuano (così come in tutta l'Europa occidentale) emergono nella vita nazionale, ma non solo, una serie di eventi e impegni tra loro contrastanti che richiederanno alle istituzioni nazionali ed europee un'attenzione e un'abilità gestionale straordinaria nel breve:

1. La riduzione delle iniziative di politica monetaria quali il *Quantitative Easing* (QE) (e nello specifico dell'*Asset Purchase Programme* APP) e il *Programma di Emergenza Pandemico* (PEPP) da parte della Banca Centrale Europea (BCE), la quale si trova da tempo con un attivo di bilancio (costituito prevalentemente da acquisti di Titoli di Stato) "iper-trofico" evidenziato dalla cifra "record" di 8.566 miliardi di euro (superiore alla somma del PIL di Germania, Francia, Italia e Spagna, pari a 8.390 euro nel 2020).
2. Il ritorno a regole di bilancio più restrittive per contenere i deficit statali (che potrebbero implicare la riattivazione del Patto di Stabilità temporaneamente sospeso a causa della crisi economica innescata dal COVID) e ridurre lo "stock" di debito pubblico.
3. La necessità di contenere il deciso e insidioso fenomeno inflazionistico che sta decurtando il potere di acquisto di circa 400 milioni di cittadini europei.

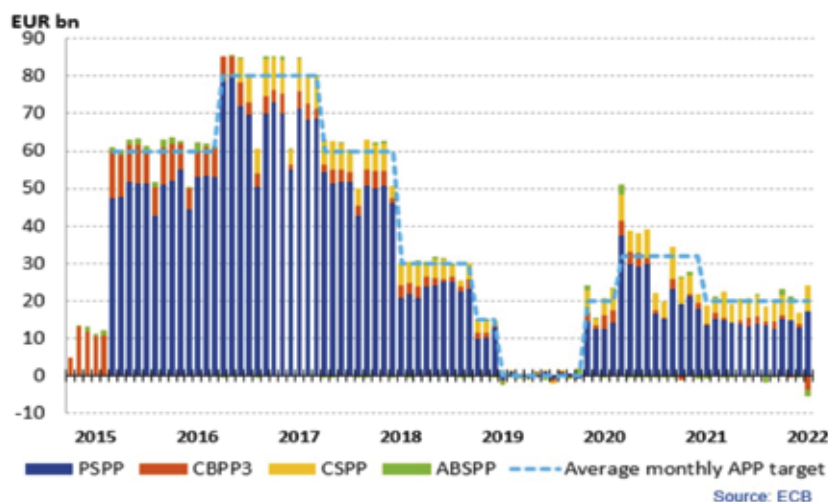
4. Ultimo, ma non meno importante, la devastante guerra che infuria, ormai da diverse settimane, in Ucraina a seguito dell'invasione della Russia.

Il primo evento, già pianificato, considera la riduzione del programma europeo APP (*Asset Purchase Programme*, vedere fig. 1) di acquisto di Titoli di Stato, a partire dal Q2/2022, con acquisti mensili per 40 miliardi di euro, che passano a 30 miliardi nel Q3/2022, 20 miliardi di euro nel Q4/2022, per azzerarsi non appena la BCE inizierà ad aumentare i tassi di interesse per riportarsi in una condizione di "normalità" della domanda/offerta

di denaro. Inoltre, si aggiunge al *Programma di Emergenza Pandemico* (PEPP) recentemente concluso (31/03/2022) e nato come iniziativa "ad hoc" per contrastare gli effetti negativi della pandemia sull'economia dei Paesi (tabella 1).

Il secondo evento riguarda il ritorno alle regole di bilancio più restrittive, contenute nel trattato di Maastricht, e definite Patto di Stabilità (deficit annuo di bilancio entro il 3% del PIL e riduzione del debito al 60% nell'arco di tempo di 20 anni). Condizioni queste molto impegnative per quei Paesi che hanno un alto livello di debito (per l'Italia 155% del PIL a fine 2021) e

Fig. 1 - Tipologia e quantità di acquisti di titoli APP da parte della BCE



(PSPP): Public Sector Purchase Programme – (CBPP3): Third Covered Bond Purchase Programme – (CSPP): Corporate Sector Purchase Programme – (ABSPP): Asset-backed Securities Purchase Programme

Tabella 1 - **BCE PEPP** (fonte: ECB)

EUROSYSTEM HOLDINGS UNDER THE PANDEMIC EMERGENCY PURCHASE PROGRAMME						
Changes in holdings in EUR millions	Asset-backed securities	Covered bonds	Corporate bonds	Commercial paper	Public sector securities	Total
Holdings* as at end - Nov 2021	0	6,079	39,871	4,032	1,485,526	1,535,508
Net purchases Dec 21 - Jan 22	0	0	467	-172	99,193	99,488
Quarter-end amortisation adjustment and redemptions of coupon STRIPS	0	-7	-37	-2	-4,172	-4,218
Holdings as at end - Jan 2022*	0	6,073	40,301	3,857	1,580,547	1,630,779
* End-of-period book value at amortised cost.						
Figures may not add up due to rounding. Figures are preliminary and may be subject to revision.						

che generano un interessante dibattito con posizioni antitetiche se queste siano le regole più idonee per rientrare dal debito eccessivo senza tramortire la ripresa economica e il timido percorso di crescita del PIL in atto. In parallelo, si registrano anche proposte alternative e qualche studio credibile su come affrontare e risolvere questo problema (ipotesi di Olivier Blanchard, professore di Macroeconomia al Massachusetts Institute of Technology e Capoeconomista al FMI).

Il terzo evento contempla un'inflazione crescente e insidiosa che richiama a gran forza una politica di rialzo dei tassi da parte delle Banche Centrali per raffreddare l'aumento dei prezzi e, al contempo, attenuare una domanda di capitali per investimenti e consumi intensa che funziona da carburante per l'inflazione (fig. 2).

Il quarto riguarda un evento straordinario qual è quello di una guerra nel cuore dell'Europa che sta causando distruzione e migliaia di vittime tra militari e civili. Questa guerra, il cui esito appare scontato, solleva però interrogativi inquietanti sulle conseguenze per l'intera Europa sotto il profilo sociale, economico e geopolitico. Conseguenze che bisognerà rapidamente considerare e governare con opportune azioni di politica monetaria delle Banche Centrali e di politica fiscale per quanto riguarda gli Stati.

Fig. 2 - **Inflazione in Italia secondo ISTAT**

Gennaio 2017 – marzo 2022, variazioni percentuali congiunturali e tendenziali (base 2015=100)



Tale scenario, da solo, può contrastare le 3 ipotesi precedenti e mettere in discussione piani e iniziative predisposte per i prossimi anni. Uno scenario di guerra così pronunciato può far ripiombare in recessione economica l'intero mondo quando quest'ultimo, a fatica, stava per uscirne dopo il problematico periodo pandemico. Con un'interruzione della ripresa economica in via di formazione (che può tramutarsi in recessione) e una inflazione in crescita (soprattutto per il rincaro delle commodity) si sta delineando quella condizione temuta dal sistema economico e industriale che Larry Summers (capo economista alla Banca Mondiale e segretario al Tesoro durante il secondo mandato di Bill Clinton) definisce "stagflation" (un mix preoccupante di stagnazione economica e inflazione che può

indebolire l'economia dei Paesi). Se questo scenario si confermerà tale nei prossimi mesi allora Banche Centrali e Stati saranno chiamati ai "tempi supplementari" nel produrre iniziative straordinarie, tra loro anche incoerenti (e qui sta la difficoltà aggiuntiva), per contenere l'inflazione da un lato e stimolare l'economia dall'altro. ■



La presentazione del libro *Debito Pubblico* a cura dell'autore Prof. Massimo Bordignon si terrà

**mercoledì 8 giugno 2022
alle ore 17:00
presso la Sala Viscontea
Sergio Zeme**

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



Il danno alla salute del dirigente per eccessivi carichi di lavoro



Patrizio Melpignano
e Marco Marzani

Avvocati Studio Legale
Astolfi e Associati

La possibilità per il dirigente di modulare la prestazione lavorativa anche in relazione ai carichi di lavoro e alla fruizione di ferie e riposi non esclude la responsabilità del datore di lavoro per i danni alla salute conseguenti all'attività lavorativa

Con la sentenza n. 2403 dello scorso 27 gennaio la Sezione lavoro della Corte di Cassazione si è pronunciata sul tema della responsabilità del datore di lavoro rispetto ai danni alla salute lamentati dal personale dirigente in conseguenza di eccessivi carichi di lavoro, quand'anche tali carichi dipendano dai ritmi particolarmente intensi che contraddistinguono l'attività dirigenziale in ragione più della funzione svolta che di specifiche disposizioni datoriali.

La pronuncia offre lo spunto per una rapida analisi del ruolo del dirigente all'interno dell'organizzazione dell'impresa e degli obblighi gravanti sul datore di lavoro in materia di misure di prevenzione dei rischi, ivi compresa l'insorgenza di

malattie e infortuni causati dalle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. Il nostro Ordinamento assegna al datore di lavoro una particolare posizione di garanzia verso i dipendenti, siano essi impiegati, operai o dirigenti, tanto che l'imprenditore, ai sensi dell'art. 2087 del Codice Civile, è tenuto ad adottare *"nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro"*.

Ciò non significa, ovviamente, che il datore di lavoro sia sempre e comunque responsabile di qualunque danno alla salute che il lavoratore possa lamentare in conseguenza dell'esercizio dell'attività. Se, infatti, il lavoratore è tenuto

a dimostrare il danno, la nocività dell'ambiente di lavoro e il relativo nesso causale, sul datore di lavoro grava l'onere di dimostrare di aver adottato tutte le cautele idonee ad impedire il verificarsi del danno e, tra queste, di aver vigilato sull'effettivo uso degli strumenti di protezione forniti ai dipendenti, essendo il datore di lavoro esonerato da responsabilità solo nel caso in cui la stessa condotta del lavoratore, in quanto del tutto imprevedibile rispetto al processo lavorativo tipico e alle direttive impartite, sia la causa esclusiva del danno (Cass. Civ., Sez. Lav. n. 27127 del 4 dicembre 2013).

Un ambito nel quale si pone frequentemente il tema dell'imputabilità al datore di lavoro dei danni alla salute patiti dai lavoratori è quello del licenziamento per superamento del periodo di comportamento, laddove il lavoratore sostenga l'imputabilità della malattia o dell'infortunio a illegittime condizioni di lavoro, con conseguente impossibilità di computarla nel periodo di comportamento. In termini di principio la giurisprudenza è, infatti, ormai uniforme nel sostenere che *"le assenze del lavoratore per malattia non giustificano il licenziamento – neppure in caso di superamento del periodo di comportamento – ove la malattia sia imputabile a responsabilità dello stesso datore di lavoro"* (Cass. Civ., Sez. Lav., n. 5413 del 7 aprile 2003). In tali ipotesi il lavoratore licenziato potrà impugnare il licenziamento dimostrando *"il collegamento causale fra la malattia – che ha determinato l'assenza (e, segnatamente, il superamento del periodo di comportamento) – ed il carattere morbigeno dell'ambiente di lavoro o delle mansioni espletate"* (Corte di Appello di Roma, sentenza n. 4092 del 2018).

Anche nel caso analizzato dalla sentenza dello scorso gennaio il lavoratore (un dirigente) era stato

licenziato per avere superato il periodo di comportamento utile alla conservazione del posto di lavoro. Il Tribunale e la Corte d'Appello avevano escluso il nesso causale tra il danno lamentato e la condotta della società, imputando esclusivamente al dirigente la patologia lamentata. Ciò sul presupposto che la posizione apicale gli avrebbe permesso di modulare diversamente la prestazione lavorativa, consentendogli una più adeguata fruizione delle ferie o un ridimensionamento dei carichi di lavoro, così da non (auto) generare situazioni di stress e sovraccarico. La Corte di Cassazione non ha, però, condiviso tale



il datore di lavoro è sempre responsabile del danno alla salute patito dal lavoratore, salvo che il danno sia da riconnettere a una condotta del tutto imprevedibile rispetto al processo lavorativo tipico e alle direttive impartite

lettura, ritenendo che la prestazione resa dal dipendente al fine di soddisfare l'interesse dell'impresa, coerentemente con il livello di responsabilità proprio delle funzioni espletate, non integri mai gli estremi della colpa del lavoratore (Cass. Civ. Sez. Lav., n. 9945 del 2014), es-

sendo irrilevante, ai fini della configurazione della responsabilità del datore di lavoro, il fatto che il lavoratore non si sia in precedenza lamentato dei carichi di lavoro o che il datore di lavoro ignorasse le condizioni in cui venivano svolte le mansioni, condizioni che, salvo prova contraria, si presumono conosciute in quanto espressione dell'assetto organizzativo adottato (Cass. Civ., Sez. Lav. n. 14313 del 2017). Ne consegue che *"il fatto che il lavoratore, per la sua posizione apicale, avesse la possibilità di modulare da un punto di vista organizzativo la propria prestazione, anche in relazione ai carichi di lavoro, alle modalità di fruizione delle ferie e dei riposi, non costituisce fattore di esclusione della responsabilità datoriale, residuando pur sempre in capo al soggetto datore di lavoro un obbligo di vigilanza del rispetto di misure atte a prevenire conseguenze dannose per la salute psicofisica del dipendente lavoratore"* (Cass. Civ., Sez. Lav. n. 2403 del 27 gennaio 2022).

Il datore di lavoro sfugge, invece, a responsabilità nel caso di condotte abnormi e imprevedibili che restano, dunque, estranee alla sua sfera di controllo, con conseguente impossibilità di interventi in termini di prevenzione. Per la sentenza in esame, dunque, la posizione del dirigente rispetto al danno alla salute causato dall'attività lavorativa non diverge da quella di qualunque altro dipendente, ma va calata nel particolare contesto in cui svolge l'attività lavorativa chi riveste una posizione apicale. Sul punto la posizione della Corte di legittimità non è, però, monolitica, non mancando precedenti in cui proprio la piena autonomia nell'organizzazione del lavoro, con possibilità di evitare carichi eccessivi, ha consentito di escludere la responsabilità del datore di lavoro (Cass. Civ., Sez. Lav. n. 12725 del 23 maggio 2013). ■



Basterà un GOL?

Franco Del Vecchio

Segretario CIDA Lombardia - lombardia@cida.it

Nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è previsto il finanziamento di un programma di Politiche Attive per la Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL). In un contesto aggravato dalle conseguenze della guerra in Ucraina, scarsità e aumento dei prezzi delle materie prime, saremo in grado di far fronte al susseguirsi delle crisi?

Dopo due anni di pandemia è utile valutare le prospettive occupazionali in Lombardia e le iniziative per la ripresa del lavoro, la preparazione dei giovani e l'aggiornamento dei lavoratori per riprendere il percorso di sviluppo. Ecco però esplodere un nuovo focolaio di crisi con l'invasione dell'Ucraina, che alimenta ulteriori incertezze sulle prospettive economiche.

L'indagine Polis sulle prospettive di lavoro

Secondo l'analisi **Il mercato del lavoro in Lombardia** realizzato da Polis sui dati delle assunzioni, le richieste delle imprese e le prospettive occupazionali CEDEFOP (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale) a 5 anni risulta che:

- il 2021 ha segnato la ripresa del lavoro dipendente e, secondo le rilevazioni ISTAT a livello nazionale, da novembre 2020 a novembre 2021 si rileva una crescita di 494mila occupati, dei quali ben 448mila costituiti da contratti a termine (oltre il 90%), e solo 42mila a tempo indeterminato (quasi il 10%). Un chiaro indicatore della necessità di personale delle imprese, in un contesto di evidente incertezza...
- dalle comunicazioni obbligatorie delle aziende lombarde nel periodo gennaio-novembre 2021 risulta: un aumento di 61mila posti di lavoro, rispetto ai circa 5mila nel '20 e 45mila nel '19; un aumento nell'industria di quasi 6mila occupati nel 2021, rispetto la perdita di 3mila nel 2019; il tempo indeterminato complessivamente cresce poco e

presenta saldi negativi; gran parte della crescita dei nuovi contratti è a tempo determinato, come rileva anche l'ISTAT a livello nazionale.

Nel medio termine secondo le previsioni CEDEFOP, la domanda di espansione **nel periodo 2021-2025** in Lombardia è indicata in **240mila nuovi posti di lavoro**, mentre per lo stesso periodo **la domanda di sostituzione sarà di 670mila lavoratori**. Il fabbisogno totale del sistema regionale sarebbe quindi di circa **910mila lavoratori**, il 26% per espansione e il 74% per sostituzione. Complessivamente si tratta di una media di **182mila richieste di lavoratori l'anno**, in prevalenza giovani.

Tale previsione, ante-crisi in Ucraina, dovrà essere aggiornata, perché la carenza e l'aumento dei



910.000

i lavoratori totali richiesti in Lombardia
nel periodo 2021-2025
(26% per espansione e 74% per sostituzione)

182.000

il numero dei lavoratori richiesti annualmente
in Lombardia, in prevalenza giovani

prezzi delle materie prime e delle fonti energetiche renderà insostenibili i bilanci delle imprese energivore e creerà seri problemi di approvvigionamento a molte altre.

Il sistema formativo lombardo dovrebbe formare in prospettiva 114.800 giovani lavoratori l'anno, dei quali 21mila qualificati o con diploma professionale, 49mila con diploma quinquennale, 2.300 con formazione ITS e 42.500 laureati.

Per soddisfare il fabbisogno ipotizzato di 182mila lavoratori l'anno **ne mancherebbero 67mila** che potrebbero essere reperiti formando giovani senza qualifica, disoccupati o tramite mobilità geografica.

Il programma *Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori*

Secondo il Direttore dell'Assessorato alla Formazione e Lavoro di Regione Lombardia il programma **GOL**, facente parte del PNRR, dovrebbe contribuire a facilitare l'inserimento lavorativo di circa 70mila lavoratori l'anno in Lombardia per i prossimi 4 anni.

Le professioni più richieste dovrebbero essere legate alle tecnologie dell'informazione; caratterizzate da elevato contenuto tecnologico (sviluppo software, analisti di sistema, disegnatori industriali, specialisti in ingegneria); relative ad attività nella logistica e nei servizi

(addetti alla movimentazione delle merci, alle pulizie in uffici e alberghi) o di personale non qualificato nelle attività industriali; comprensive di personale amministrativo, marketing e vendite.

All'interno del PNRR, la Missione 5 Componente 1 (M5C1) è proprio dedicata alle Politiche per il lavoro con il Programma **GOL**.

L'obiettivo è attuare Politiche Attive per il lavoro sull'intero territorio nazionale valorizzando le autonomie regionali.

Negli accordi sottoscritti con l'UE, i destinatari del programma **GOL** dovranno essere circa 3 milioni in Italia entro il 2025; di questi, si prevede che il 75% saranno donne, disoccupati di lungo periodo, disabili e under 30; 800mila saranno coinvolti in percorsi di formazione professionale, di cui almeno 300mila inseriti in percorsi finalizzati all'ottenimento di competenze digitali.

Il programma **GOL** prevede un insieme molto ampio ed eterogeneo di tipologie di destinatari:

- beneficiari di ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro, cioè coloro per cui a legislazione vigente, è prevista una riduzione superiore al 50% dell'orario di lavoro;
- beneficiari di ammortizzatori sociali in assenza di rapporto di lavoro (es. percettori di NASPI e DIS COLL);



- beneficiari di sostegno al reddito di natura assistenziale (es. Reddito di Cittadinanza);
- lavoratori fragili o vulnerabili, giovani NEET (meno di 30 anni), donne in condizioni di svantaggio, persone con disabilità, lavoratori maturi (55 anni e oltre);
- lavoratori con redditi molto bassi (*working poor*) ovvero lavoratori occupati che conservano lo stato di disoccupazione in quanto hanno un reddito da lavoro dipendente o autonomo inferiore alla soglia dell'incapienza secondo la disciplina fiscale.

Il modello del programma **GOL** prevede una serie di interventi diversificati in funzione del bisogno e delle iniziative disponibili per le diverse tipologie di persone:

- servizi universali (informazione su: programma, mercato del lavoro, orientamento);
- rafforzamento delle competenze digitali della popolazione adulta;
- erogazione dei servizi anche a distanza (digitale);
- forte interconnessione fra pubblico e privato;
- governance da parte del pubblico nella fase di prima presa in carico;
- integrazione fra politiche attive e politiche formative;
- perfezionamento e rafforzamento di strumenti per la definizione puntuale e territoriale della domanda di lavoro e del relativo *skill gap*;
- forte spinta al sistema duale e all'integrazione con la formazione per accompagnare l'innovazione e la transizione digitale e green.

Al programma **GOL**, finanziato con

i fondi PNRR, si aggiunge il programma **FSE+ (Fondo Sociale Europeo Plus)** 2021-2027 di Regione Lombardia, del valore complessivo di circa 1,5 miliardi di euro.

Il programma **FSE+** individua tre priorità principali:

- a) occupazione per 440,5 milioni di euro;
- b) istruzione e formazione professionale per 557,6 milioni di euro;
- c) inclusione sociale per 464 milioni di euro.

Le misure per l'accompagnamento dei lavoratori in transizione in Lombardia, comprendenti le opportunità offerte dal PNRR e dalla programmazione comunitaria 2021-2027, contribuiranno a sostenere la ripresa e la competitività del territorio anche tramite iniziative di accompagnamento per ottenere il ripristino di un quadro occupazionale favorevole. In particolare, la misura *Formazione Continua* recentemente rifinanziata per 8,5 milioni di euro, si pone l'obiettivo di favorire lo sviluppo del capitale umano rispetto alle esigenze specifiche del tessuto produttivo lombardo e di adeguare le competenze dei lavoratori alle trasformazioni in corso, tra cui la riorganizzazione dei processi produttivi in ottica di sostenibilità e l'introduzione di nuove tecnologie innovative, anche attraverso offerte formative relative alle aree strategiche «Sostenibilità ambientale e transizione ecologica» e «Transizione digitale».

Il Programma regionale lombardo riserva grande attenzione alle misure finalizzate all'adattamento ai cambiamenti, alla riqualificazione dei lavoratori in transizione e al

miglioramento delle competenze anche al fine di sostenere la transizione ecologica e digitale. Sono previsti, tra gli altri, interventi di supporto alle Politiche Attive in grado di riqualificare le persone e superare il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro, orientando i percorsi formativi alle competenze strategiche per la ripresa in raccordo con il sistema produttivo e interventi di accompagnamento dei lavoratori e degli imprenditori per rispondere alle esigenze di *reskilling* e *upskilling* derivanti dalle modifiche del contesto tecnologico, ambientale, sociosanitario e dai processi di trasformazione in atto. Si auspicano regole e strumenti semplici, snelli, stabili nel tempo basati sull'esperienza di questi anni (Dote Unica Lavoro). I servizi e gli strumenti saranno più flessibili, personalizzati e guidati dal fabbisogno di competenze espresso dalle imprese e dal mercato del lavoro. Si valorizzeranno fortemente i soggetti privati accreditati, ricercando nel contempo la collaborazione con la rete (potenziata e riorientata) dei Centri Per l'Impiego (CPI) e coinvolgendo reti di soggetti pubblici e privati sul territorio.

Basterà un GOL per fronteggiare la crisi?

La crisi in Ucraina produrrà effetti devastanti per l'economia con un inevitabile aumento dell'inflazione, mai visto negli ultimi decenni e alla quale non siamo più abituati. Proprio nell'imminenza dell'attesa ripresa, la guerra modificherà radicalmente il contesto economico e industriale e dovremo far bene i conti e gestire oculatamente le risorse per salvaguardare le prospettive del Paese. Per vincere la partita, non basterà un secondo **GOL**; bisognerà rivedere la strategia nel nuovo contesto internazionale, unire le forze e sperare che il buon senso e la pace possano prevalere. ■

3 milioni

i destinatari del programma GOL in Italia entro il 2025

ANIMP FORMAZIONE

L'EROGAZIONE DEI CORSI SEGUE NEL 2022 QUESTE MODALITÀ:

- **in presenza (probabile nel 2° semestre):** 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.

SI SEGNALANO, PER MAGGIO E GIUGNO, I CORSI:

QUOTE AGEVOLATE PRIMA EDIZIONE

L'INGEGNERIA DI MANUTENZIONE NEGLI IMPIANTI INDUSTRIALI

8 sessioni di 4 ore in remote training

16, 19, 23, 26, 30 MAGGIO
6, 9, 13 GIUGNO

CONSTRUCTABILITY: INGEGNERIA E PROCUREMENT “CONSTRUCTION ORIENTED”

3 sessioni di 3 ore in remote training

14, 21, 28 GIUGNO

ORDINABILE TUTTO L'ANNO:

e-Learning COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI

in 12 moduli

licenza di 3 mesi, rinnovabile

VED. SU SITO ANIMP → DIGITAL ACADEMY

Dépliant dei corsi 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

Il progetto DISKO



Origine e finalità del progetto DISKO

Il progetto **DISKO** – **D**igital **S**kills for **O**lder manager and **C**ompanies – è nato dalla volontà di promuovere un reskilling delle competenze nella prospettiva digitale quale requisito necessario per supportare la transizione verso la trasformazione digitale e per migliorare la gestione del *digital divide* generazionale in azienda.

Il progetto, promosso da Assolombarda, Confindustria Alto Milanese e ALDAI-Federmanager, realizzato da ECOLE - Enti Confindustriali Lombardi per l'Education, e sostenuto da 4.Manager, ha voluto stimolare il tessuto delle PMI e dei manager che vi lavorano sul tema dell'innovazione nonché dare a coloro che faticano a imboccare la strada dell'evoluzione digitale una guida per intraprendere questo percorso. Infatti, solo abbattendo le carenze nelle competenze digitali e gestionali possiamo consentire alle nostre imprese di elevare

la loro presenza sui mercati. Una limitata conoscenza di come le tecnologie digitali possono aiutare le PMI è un freno alla competitività sui mercati globali, e oggi i mercati sono globali, anche per le PMI.

Per raggiungere questa finalità il progetto DISKO ha portato avanti le seguenti attività:

- analisi delle tecnologie rilevanti nelle imprese associate e loro grado di diffusione;
- mappatura del *digital skill gap* nella popolazione dei manager e quadri senior – occupati e inoccupati – nei territori di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Legnano;
- workshop laboratoriali finalizzati al trasferimento di competenze per l'assessment dei processi di trasformazione digitale nelle PMI;
- confronto e condivisione delle best practice attraverso study tour in realtà innovative;
- rafforzamento della capacità di *self branding* attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali;

- creazione di una biblioteca multimediale permanente.

Il gruppo di lavoro è stato composto da risorse ECOLE e da cinque Temporary Manager certificati e selezionati da ALDAI-Federmanager: Vito Failla, Roberto Ferrari, Elena Galletti, Francesco Marzollo e Marco Villa, che hanno curato l'elaborazione e somministrazione del questionario relativo alla diffusione delle tecnologie nelle PMI e la somministrazione del questionario di *self-assessment* sulle competenze digitali e analisi dei dati.

*"Iniziativa come queste rappresentano un volano indispensabile per generare quella cultura d'impresa basata sulla managerialità che costituisce un tassello fondamentale per la ripresa del nostro sistema industriale – commenta **Paolo Ferrari**, Direttore ALDAI-Federmanager – Insieme ad Assolombarda, Confindustria Alto Milano ed Ecolle, grazie al supporto di 4.Manager, abbiamo*

dato origine a un progetto strategico per vincere, invece di subire, la trasformazione digitale. I nostri manager sono e devono essere in prima linea per poter trainare le nostre imprese e guidarle verso un futuro in cui innovazione, sostenibilità e digital transformation sono i pilastri fondamentali”.

“Abbiamo scelto di sostenere il progetto DISKO – dichiara **Fulvio D’Alvia**, Direttore Generale di 4.Manager – per rafforzare la cultura d’impresa, che oggi deve far proprie le sfide dell’innovazione. In sinergia con Assolombarda, Confindustria Alto Milanese e ALDAI-Federmanager, grazie alla profonda esperienza di Ecolle, abbiamo puntato fortemente sullo sviluppo di un nuovo mindset sulle tecnologie digitali che costituiscono un driver per le imprese per affrontare meglio la complessità e migliorare la loro competitività. L’esperienza e i risultati del progetto dovevano essere a disposizione di tutti, per questo il volume della FrancoAngeli Editore e la creazione di una biblioteca multimediale di libero accesso rappresentano strumenti indispensabili e ad alto valore aggiunto per accompagnare il sistema produttivo verso una maturità digitale sempre più forte”.

Risultati del progetto

I risultati del progetto sono stati raccolti nel volume *“Tecnologie e Competenze Digitali nelle PMI – L’esperienza del progetto DISKO”*, a cura di ECOLLE ed edito da Franco Angeli. Attraverso le ricerche sul campo condotte nell’ambito del progetto è stato possibile mettere a fuoco il modo in cui imprese e manager dei territori interessati stanno affrontando la trasformazione digitale in atto.

Per quanto concerne le imprese, molte di esse sono nel vivo della transizione, verso una crescita del grado di maturità digitale dei propri processi; questo grazie al

supporto di partner tecnologici consolidati, mentre resta ridotta la propensione ad aprirsi a forme diverse di collaborazione come reti di impresa, partecipazione ad hub per l’innovazione o inserimento di un Innovation manager. Rimane un bisogno diffuso di azioni di promozione e aggiornamento, da parte delle istituzioni private e pubbliche, in grado di guidare le imprese di piccole dimensioni nell’avvio, finanziamento e governo dei percorsi di digitalizzazione.

Sul fronte manageriale, le ricerche svolte evidenziano il persistere di un gap significativo relativamente ai processi di gestione e condivisio-

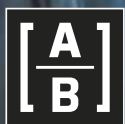
ne delle informazioni soprattutto in chiave di veri e propri processi di collaborazione digitale, sia all’interno dell’azienda che nei rapporti con attori esterni.

Appare sempre più strategico in tal senso il ruolo che la formazione potrà giocare da oggi al prossimo futuro a vantaggio dell’organizzazione per i cui i manager lavorano ma anche della propria employability di medio periodo.

In sintesi, per le PMI diventa strategico formare ‘manager innovatori’ capaci di ricercare nuove opportunità e di coinvolgere l’intera organizzazione nel cambiamento grazie alle proprie doti di e-leadership. ■



Volume a cura di ECOLLE, con il contributo di Vito Failla, Roberto Ferrari, Elena Galletti, Francesco Marzollo, Marco Villa.



ALLIANCEBERNSTEIN

Guardare al futuro investendo in healthcare

AB International Health Care Portfolio

Robot che eseguono interventi chirurgici. Farmaci formulati su misura per il singolo paziente. Medici che visitano a distanza. La trasformazione del settore sanitario sta creando opportunità d'investimento entusiasmanti.

Ma come si può investire con successo nei titoli healthcare? Non serve essere un luminare della scienza né avere la capacità di prevedere quali nuovi farmaci avranno successo. Fondamentale è invece individuare aziende di qualità elevata con soluzioni di comprovata efficacia per mercati in espansione.

AB International Health Care Portfolio fa esattamente questo. Esaminiamo in maniera approfondita il panorama globale per individuare aziende con nuove tecnologie, trattamenti e tecniche in grado di soddisfare le esigenze in continuo mutamento dei pazienti e dei sistemi sanitari nel 21° secolo. Investire in società che stanno trasformando il mondo della medicina può consentire di attingere al grande potenziale di rendimento a lungo termine del futuro della sanità.

alliancebernstein.com/go/it/healthcareportfolio

Riservato esclusivamente agli investitori professionali. Non è consentita la consultazione da parte del pubblico verso il quale è vietata la diffusione e l'offerta. Il valore di un investimento può diminuire o aumentare e un investitore può anche non riottenere l'intera somma investita. Capitale a rischio.

Le presenti informazioni sono pubblicate da AllianceBernstein (Luxembourg) S.à.r.l. Société à responsabilité limitée, R.C.S. Luxembourg B 34 305, 2-4, rue Eugène Ruppert, L-2453 Lussemburgo. Autorizzata in Lussemburgo e regolamentata dalla Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF). IC2020672

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER

La rivoluzione della biologia sintetica: investire nel futuro

Edward Bryan, CFA, Senior Research Analyst - Sustainable Thematic Equities di AllianceBernstein



La rivoluzionaria tecnologia della biologia sintetica è pronta a lasciare un segno profondo nel modo in cui viene fabbricata un'ampia gamma di prodotti, dalla carne coltivata in laboratorio ai cosmetici, passando per le confezioni biodegradabili. Nonostante questo, gli investitori

dedicano relativamente poca attenzione al suo enorme potenziale di business.

Se la tecnologia di produzione dei farmaci per il diabete non fosse cambiata dagli anni '30 a questa parte, oggi ci servirebbe una superficie maggiore di quella della Terra per allevare maiali ed estrarre dal loro pancreas una quantità di insulina sufficiente ad aiutare centinaia di milioni di diabetici in tutto il mondo.

Se tutto questo, oggi, non è necessario, dobbiamo ringraziare una rivoluzionaria innovazione risalente agli anni '70: la biologia sintetica. I ricercatori della start up Genentech hanno scoperto che inserendo il gene dell'insulina umana in una cellula di lievito era possibile incoraggiare la produzione di questa proteina, essenziale per il trattamento del diabete. Questa pionieristica applicazione della biologia sintetica ha innescato la nascita del settore delle biotecnologie, che oggi sfrutta tutta la potenza del DNA per produrre un numero sempre maggiore di farmaci in grado di cambiare la vita delle persone.

Oggi conosciamo solo una minima parte di questa rivoluzionaria tecnologia ancora tutta da scoprire. Il cambiamento che ha coinvolto per primo il settore sanitario sta investendo molti altri ambiti. Col tempo, la biologia sintetica avrà probabilmente un profondo impatto sul nostro mondo e trasformerà il modo in cui si fabbricano molti prodotti, dalla carne coltivata in laboratorio ai cosmetici, passando per le confezioni biodegradabili. McKinsey ha stimato che ben il 60% delle materie prime fisiche dell'economia globale potrebbe essere ottenuto ricorrendo alla biologia sintetica, con benefici diretti sul piano finanziario pari ad almeno 1.700 miliardi di USD tra il 2030 e il 2040.

A nostro parere, il crescente impatto di questa tecnologia sui di-

versi settori industriali creerà numerose e invitanti opportunità di investimento, mentre la spinta globale verso la sostenibilità fungerà da catalizzatore, promuovendone l'adozione. Come è avvenuto per la rivoluzione legata all'avvento di Internet, le aziende che favoriscono o sfruttano efficacemente la biologia sintetica andranno incontro a una crescita che permetterà loro di intaccare le nicchie di profitto preesistenti dominate dalle aziende storiche. In poche parole, gli investitori non possono permettersi di ignorare il vasto e dirompente potenziale della biologia sintetica.

Nonostante l'elevato potenziale, la biologia sintetica è ancora oggetto di attenzioni relativamente limitate da parte degli analisti nel settore degli investimenti. Molte società di investimento avranno difficoltà ad accedere a tale potenziale, poiché il profilo tipicamente settoriale che caratterizza le attività di ricerca svolte dagli asset manager non è l'ideale per monitorare i cambiamenti che la biologia sintetica innescherà a cavallo tra diversi settori. I gestori di portafoglio che si concentrano su ambiti diversi dovranno collaborare tra loro e, nel contempo, avviare attività di ricerca di base su nuovi prodotti, aziende e mercati al fine di cogliere questa innovativa opportunità di investimento.

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



ALLIANCEBERNSTEIN

DISCLAIMER

Le performance passate, le analisi storiche e attuali, e le stime non costituiscono garanzia di risultati futuri. Le opinioni espresse nel presente documento non costituiscono ricerca, consulenza di investimento o raccomandazioni di acquisto o di vendita, e non rappresentano necessariamente le opinioni di tutti i team di gestione di AB; tali opinioni sono soggette a revisione nel corso del tempo.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER

Come ridurre di $\frac{2}{3}$ la dipendenza dal gas russo entro l'anno

Un piano europeo per affrontare la crisi energetica utilizzando fonti e approvvigionamenti alternativi



Alfredo Avanzi

Socio ALDAI-Federmanager e componente dei Gruppi di Lavoro Energia ed Ecologia e CIDA Sviluppo Sostenibile

Per la Commissione Europea (CE) l'aggravarsi dello scenario geopolitico e geoeconomico con l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, da cui l'UE dipende pesantemente per la fornitura di combustibili fossili, ha reso evidente e urgente la necessità di accelerare ulteriormente la transizione verso un'energia pulita, di più sicuro ed economico approvvigionamento. A tale scopo ha presentato il Piano congiunto **REPowerEU**, per rendere i Paesi membri autonomi da tutti i combustibili fossili russi "ben prima del 2030", e fronteggiare la crisi energetica, con nuove direttive per un più rapido aumento della produzione di energia verde, della diversificazione geografica degli

approvvigionamenti dei combustibili fossili e della riduzione della loro domanda, in particolare quella del **gas**, che incide pesantemente sul prezzo dell'energia elettrica, e la cui importazione dalla Russia (fig. 1) è più del 40% delle forniture totali dell'EU [155 miliardi/mc (bcm), con un esborso di oltre **1 mld di €/giorno**], e che il Piano stima di **ridurre di $\frac{2}{3}$ entro il 2022 (100 bcm)**.

Come?*

Attraverso tre principali direttive (*stime CE):

- **diversificando l'approvvigionamento di gas dell'UE (*60 bcm)**, principalmente col GNL da USA e Qatar (*50 bcm), "sviluppando e importando H₂ e biogas (*3,5 bcm)";

- **accelerando lo sviluppo delle rinnovabili** (come da Piano *FIT for 55*), e "la produzione delle loro componenti chiave" (fotovoltaico sui tetti e pompe di calore per **4 bcm*), nonché "snellendo le procedure di autorizzazione" per i parchi eolici e solari (**20 bcm*);
- **"migliorando l'efficienza energetica" (*4 bcm) e la gestione del consumo di energia"**, ad esempio riducendo di 1°C la temperatura invernale dei locali pubblici e residenziali (**10 bcm*), "e **promuovendo un approccio più circolare ai modelli di produzione e consumo**".

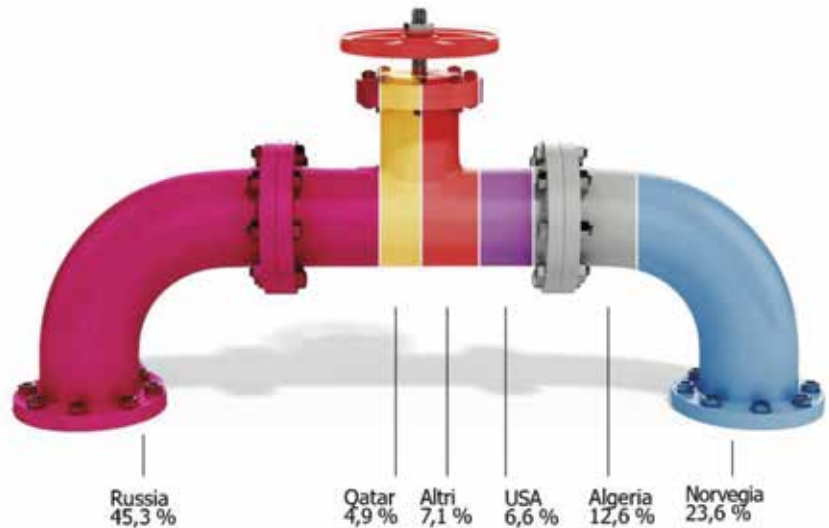
Inoltre, il Piano delinea anche una serie di altre direttive congiunturali e strutturali comunitarie per:

- rispondere all'**aumento dei prezzi dell'energia**, affiancando al già operativo *Piano Energy Prices Toolbox* azioni che prevedono:
 - 1) tetto al prezzo del gas – scorporo dello stesso da quello dell'energia – centrale unica d'acquisto;
 - 2) ridistribuzione ai consumatori degli extra profitti del settore energetico (*windfall profits*) e delle entrate dallo scambio di quote di emissione di CO₂. In tale ottica la CE intende utilizzare anche l'art. 107 dei Trattati (**Piano di Stabilità**), per consentire un uso più liberale delle regole di bilancio sugli interventi di Stato;
- "garantire livelli sufficienti di **stoccaggio del gas** e mettere in atto operazioni coordinate di ricarica" prima della stagione invernale.

Quanto previsto entro il 2022 è fattibile e sostenibile economicamente?

Innanzitutto, bisognerà vedere se la sfida degli ambiziosi traguardi delle direttive sopraccitate otterrà il sostegno degli Stati membri, in particolare, le tappe per fine anno

Fig. 1 - Provenienza importazioni gas UE 2021



Fonte: Commissione Europea - "REPowerEU: azione europea comune per un'energia più sicura, più sostenibile e a prezzi più accessibili"

del taglio di $\frac{2}{3}$ dei flussi russi di gas e del contemporaneo riempimento degli stoccaggi UE spinto fino al 90% della loro capacità (in primavera di solito al 26% circa, e riforniti in estate quando la domanda/prezzi sono inferiori).

Non dimentichiamo che molti di questi Stati erano già a disagio con i costi richiesti dai precedenti Piani UE di Transizione Energetica, e, con sfumature diverse, sono ora tutti alle prese con l'impatto economico-sociale dell'aumento dei prezzi energetici, interessi economici concorrenziali e potenziali rischi sulla continuità di fornitura di materie prime della Russia.

Inoltre, per molti Paesi UE ridurre la loro dipendenza dal gas in generale, e da quello russo in particolare, comporta pesanti modifiche strutturali del proprio assetto energetico richiedenti tempo: assetto con radici profonde, determinate e consolidate da oltre vent'anni d'importazioni di gas guidate da logiche poco lungimiranti, cioè commerciali di mera convenienza economica, che hanno trascurato i rischi geopolitici, e legate all'affidabilità produttiva degli esportatori.

Logiche entrambe favorevoli, almeno fino agli ultimi accadimenti, alle importazioni dalla Russia.

Per di più, l'attuale mercato del gas presenta criticità per:

- accordi, a livello di standard internazionale, con clausole "take or pay" conseguenti agli investimenti particolarmente onerosi richiesti dalla costruzione di un gasdotto;
- i prezzi non fissi, ma dipendenti da un meccanismo di indicizzazione interamente basato nell'ultimo decennio sui prodotti petroliferi. Poi, per la turbolenza del mercato degli ultimi anni, il gas ha iniziato a essere commercializzato anche sulla base di acquisti giornalieri spot e a prezzi determinati ogni giorno in luoghi simili alle borse (es. Amsterdam) con conseguenti problemi speculativi ("**Gas importato a 60 cent e venduto a 1,6 €/mc**": da M. Minenna, *Direttore Agenzia Accise/Dogane/Monopoli* il 22/03/2022) e di instabilità, che concorrono, come in questo periodo a non rendere conveniente comprare gas a prezzo alto per tenerlo in stoccaggio e venderlo poi il prossimo inverno a prezzo uguale o più basso.

Infine, aggiungendo che la maggior parte dei risparmi deriverebbe dall'importazione di più GNL e gas da fornitori non russi, molti addetti ai lavori (AIE, ENI, Snam, Enel, ecc.) ritengono che le tappe 2022 siano difficilmente raggiungibili.

L'AIE afferma che l'UE potrebbe ridurre le importazioni di gas russo di 50 bcm quest'anno, o poco più di 80 bcm, se i Paesi membri passassero dal gas ai più climalteranti petrolio e carbone.

Viene ritenuto poco plausibile che l'UE riesca ad avere accesso entro fine anno a volumi sostanziosi di gas da fornitori diversi dalla Russia, considerando che, a parte le maggiori risorse finanziarie richieste, mancano spesso le infrastrutture necessarie, sia nei Paesi importatori, sia in quelli esportatori che hanno bisogno di tempo per aumentare le loro capacità.

La conferma di tutto ciò viene anche dall'analisi dell'intesa in materia tra il Presidente USA e la Presidente CE, con la quale il primo si impegna a fornire all'UE per fine anno 15 bcm di GNL, aggiuntivi a quelli consegnati nel 2021 (22 bcm) e aumentabili a 50 bcm al 2030. In cambio l'UE s'impegna ad assicurare una domanda costante, con i più onerosi e vincolanti contratti "take or pay".

E l'Italia ce la farà?

Per la risposta vediamo come orientarsi, tra dubbi e certezze, in scenari assai magmatici.

Noi non siamo l'unico Paese europeo a dipendere pesantemente dal gas russo, ma siamo tra quelli che ne consumano di più. Tra produzione di energia elettrica, riscaldamento e cogenerazione negli impianti industriali, oggi consumiamo oltre 76 bcm/a di gas, cioè oltre il 40% del nostro fabbisogno complessivo di energia. Il 13,5% del gas importato è GNL, che arriva ai nostri tre rigassificatori principalmente dal Qatar (9,5%), seguito da

Algeria ed USA. A fronte di questo scenario il Governo italiano, per raggiungere entro fine anno le tappe più significative del *REPowerEU*, ha annunciato una serie di iniziative per:

- adeguamenti strutturali, utilizzabili in futuro anche per trasportare H₂;
- accordi con gli attuali fornitori non russi, e/o nuovi da ricercare, per disporre al più presto di quantità di gas incrementali, coinvolgendo per questo i maggiori player nazionali del settore.

In dettaglio il Ministro Cingolani ritiene che *"circa 20 bcm di gas aggiuntivi potrebbero arrivare da Qatar, Angola, Congo ed essenzialmente dall'Algeria dalla quale, con le infrastrutture attuali, è ipotizzabile un incremento fino a 9 bcm/a"*.

Il TAP (*Trans Adriatic Pipeline*) potrebbe essere subito in grado di aumentare la capacità di circa **1,5 bcm/a**, *"a patto di avere a breve tali volumi aggiuntivi dall'Azerbaijan"*. Oltre a quanto sopra, si potrebbe avere *"un ulteriore contributo di complessivi 6 bcm/a di capacità aggiuntiva di GNL con un migliore utilizzo dei terminali ora a disposizione"*.

In questo ambito, si cita anche:

- la capacità di rigassificazione da due nuove unità galleggianti da acquisire, realizzabili (dalle autorizzazioni) in 12/18 mesi, per circa **16-24 bcm/a**;
- lo sviluppo di progetti sulle rinnovabili offshore e onshore: *"considerando gli oltre 40 GW di richieste di connessione e i numerosi interventi relativi alla liberalizzazione del fotovoltaico per autoconsumo (sino a 200 kW) e all'agro-fotovoltaico, con un risparmio di circa 3 bcm/a di gas"*;
- lo sviluppo del biometano (potenziale risparmio di circa **2,5 bcm** al 2026) e dall'incremento della produzione nazionale di gas dalle aree del Canale di Sicilia

e delle Marche. Stimabile in **2,2 bcm/a** aggiuntivi, che consentiranno di arrivare a una produzione italiana di circa 5 bcm/a.

Per molti esperti questo scenario appare molto ottimistico, non tanto per i quantitativi di gas esplicitati, ma per la loro disponibilità per fine anno, in quanto l'aumento della produzione italiana necessita di tempo e investimenti. L'Algeria, che nell'ultimo anno ha aumentato notevolmente le esportazioni verso l'Italia, presenta problemi infrastrutturali dovuti ai mancati investimenti nel passato e un incremento della domanda interna. Per di più ci sono seri dubbi sulle possibilità azere di raddoppiare le attuali esportazioni, e sulla stabilità delle forniture dalla Libia.

Rimane il GNL, previsto dagli Usa, dal Qatar e dall'Australia, che però costa molto di più, e presenta, oltre all'incerta disponibilità temporale ipotizzata, problemi infrastrutturali di difficile soluzione in tempi brevi legati all'insufficienza di impianti di liquefazione in partenza dai siti produttivi; navi-cisterna per il trasporto; impianti di rigassificazione in arrivo in Europa. Pertanto *"ceteris paribus"*, è ritenuto molto difficile poter ridurre di 18 bcm il gas russo entro fine anno, mentre appare più realistico ipotizzare che tale riduzione richieda da 16 a 18 mesi, ricordando che per ottobre p.v. occorre anche operare il riempimento al 90% dei nostri stoccaggi (12 bcm di gas).

Cosa non facile!

Anche alla luce dell'esito delle prime aste che hanno registrato una preoccupante bassa partecipazione. ■



** per maggiori dettagli consultare l'articolo *Come ridurre di 2/3 la dipendenza dal gas russo entro l'anno* su dirigentindustria.it e dirigentisenior.it

RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO, BILANCI ALDAI E ARUM

20 Relazione del Consiglio Direttivo ALDAI sulle attività 2021 e le prospettive 2022
Manuela Biti

ALDAI

- 25** Bilancio al 31 dicembre 2021
- 27** Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2021
- 36** Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti al Bilancio al 31 dicembre 2021

ARUM Srl

- 37** Bilancio al 31 dicembre 2021
- 38** Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2021
- 40** Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione al 31 dicembre 2021
- 42** Relazione del Collegio Sindacale al Bilancio al 31 dicembre 2021



ASSEMBLEA ANNUALE SOCI ALDAI

**MUSEO
NAZIONALE
DELLA SCIENZA
E DELLA
TECNOLOGIA
LEONARDO
DA VINCI**



16 GIUGNO 2022

*Via San Vittore, 21
Milano*

Relazione del Consiglio Direttivo ALDAI

Assemblea ALDAI 2022

Manuela Biti

Presidente ALDAI-Federmanager

Buongiorno a tutte le Colleghe e a tutti i Colleghi, a nome mio e del Consiglio Direttivo

Abbiamo trascorso due anni “sospesi”, un tempo in cui abbiamo provato emozioni contrastanti tra incertezza, desiderio e timore di tornare alla vita reale.

Oggi ci ritroviamo. Consapevoli dell'importanza di condividere esperienze, momenti di scambio e riflessione; tuttavia proviamo ancora incertezza per il futuro, siamo consci di vivere un momento di profondo buio dell'umanità che assiste incredula e sconcertata ad uno scenario conflittuale a seguito della guerra in Ucraina.

Il 2021, oltre a portare con sé gli effetti della pandemia, è stato anche un anno di transizione, di cambiamento, nel senso più ampio del termine.

La realtà socio-economica ha subito profonde trasformazioni. Si sono susseguiti molteplici e rapidi mutamenti che hanno travolto e coinvolto le nostre vite, hanno influenzato vari ambiti dalla sfera professionale a quella socio-relazionale. Inevitabilmente, non sarà più possibile tornare allo stato pre-pandemia.

La crisi pandemica ha rappresentato un salto epocale, ha coinvolto il sistema economico-produttivo, le dinamiche sociali e professionali. È stato introdotto un nuovo *mindset*, un nuovo approccio e sono cambiati i paradigmi su cui si fondava l'organizzazione del lavoro. I manager che rappresentiamo hanno dovuto rispondere repentinamente a nuove ed inaspettate sfide e ri-adattarsi tempestivamente, guidando le aziende in un momento storico di trasformazione.

Anche nel contesto ALDAI e Federmanager, il 2021 ha portato un cambiamento. È stato l'anno di rinnovo delle Cariche, caratterizzato dall'avvicinarsi di due Governance per la scadenza del mandato triennale.

Il processo elettorale ALDAI di rinnovo delle Cariche Sociali ha preso avvio a partire da giugno con l'insediamento del nuovo Consiglio Direttivo, la successiva nomina di Presidente, Vice Presidenti, Tesoriere e l'elezione della Giunta Esecutiva; l'iter è proseguito nei mesi

successivi con la nomina dei Presidenti delle Commissioni Consultive, dei Comitati Pensionati e di Redazione della rivista *Dirigenti Industria* e dei rappresentanti ALDAI negli Organismi Federali.

Cogliamo l'occasione per esprimere un sentito ringraziamento ai componenti degli Organi Sociali del passato triennio che hanno contribuito con passione e spirito di servizio allo sviluppo delle attività dell'Associazione.

A novembre si è svolto il Congresso Nazionale, l'Organo di indirizzo di Federmanager, chiamato a definire le linee strategico-programmatiche per il successivo triennio e ad eleggere le cariche di vertice della Federazione. È stato un importante momento di incontro, riflessione e condivisione che ha coinvolto autorevoli esponenti del mondo politico, industriale, istituzionale ed è stata un'occasione che ha confermato Federmanager quale interlocutore strategico per la produttività e lo sviluppo del Paese.

A dicembre si è insediato il Consiglio Nazionale, l'Organo preposto a dare attuazione alle linee di politica sindacale e alle deliberazioni assunte dal Congresso e successivamente vi è stata l'elezione della Giunta Nazionale, della Commissione Lavoro e Welfare, della Delegazione trattante e del Comitato Nazionale Pensionati.

CONTESTO ECONOMICO

Nel quarto trimestre 2021 la produzione industriale lombarda cresce del +2,3% congiunturale e chiude così l'anno in rialzo sia rispetto al 2020 (+15,6% la crescita media annua) che al 2019 (+4,3%). In prima linea nella ripresa i settori della siderurgia, meccanica, chimica, gomma-plastica e minerali non metalliferi, mentre si confermano le difficoltà per il sistema moda (abbigliamento, tessile e pelli-calzature).

Rimane alta l'attenzione sui prezzi per i rincari di beni

sulle attività 2021 e le prospettive 2022

energetici, delle materie prime e dei componenti che rischiano di frenare completamente la ripresa, con il rischio paradossale di non riuscire a produrre nonostante i tanti ordinativi in essere.

A consuntivo la crescita media annua 2021/2019 vede buone performance in particolare di gomma-plastica (+7,7%) e chimica (+7,3%). Seguono tra i comparti positivi la meccanica (+6,6%) e la siderurgia (+6,1%). In crescita – sebbene meno accentuata – anche alimentare (+3,8%), mezzi di trasporto (+2,5%), legno-mobiliario (+2,5%) e industrie varie (+1,9%). La fase di ripresa si è avviata anche per i restanti settori, ma con minor intensità non consentendo loro di registrare un dato a consuntivo 2021 migliore di quello del 2019. Il settore della carta-stampa si ferma a -1,0%, seguito dal comparto moda che appare più in affanno: pelli-calzature (-4,9%), tessile (-8,6%) e in fondo l'abbigliamento (-15,8%).

Nel quarto trimestre gli occupati in Lombardia vengono stimati in 4 milioni e 418mila, un numero in crescita su base annua (+120mila unità), ma ancora inferiore ai livelli del 2019 (-42mila), con un tasso di occupazione che si attesta al 67,8 (era 68,5 nel quarto trimestre 2019). La componente femminile ha già superato i livelli occupazionali pre-crisi, mentre quella maschile è ancora indietro nel processo di recupero. Il tasso di disoccupazione scende al 5,4, in calo rispetto ai valori dei due anni precedenti, mentre quello di attività si attesta al 71,7: la partecipazione al mercato del lavoro lombardo si conferma in crescita negli ultimi trimestri, ma con un divario ancora consistente rispetto ai livelli pre-crisi (1,2 punti). Prosegue il processo di riassorbimento della Cassa Integrazione: nel 2021 le ore autorizzate diminuiscono del -41,6%, pur rimanendo su valori storicamente elevati.

Le prospettive in Lombardia per il primo trimestre 2022 restano caratterizzate da incertezza. A gennaio si stima una diminuzione sia dell'indice del clima di fiducia dei consumatori (da 117,7 a 114,2) sia dell'indice composito del clima di fiducia delle imprese (da 112,7 a 105,4), che segnalavano qualche rallentamento già nel quarto

trimestre a livello nazionale – ed una contrazione per le imprese della Lombardia – dopo una crescita decisa ed ininterrotta dalla seconda metà del 2020.

In un quadro di prospettiva ed in una logica nazionale, recenti analisi confermano che il conflitto in Ucraina sottrae alla crescita dell'economia italiana tra 1,2 e 2,2 punti percentuali, portando il PIL del 2022 dal +4% stimato in precedenza a sotto al 3%, o addirittura al 2%, a seconda delle stime. La forbice di previsione rimane ampia a causa dell'estrema incertezza che continua a caratterizzare lo scenario geopolitico.

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

Nel corso del 2021 sono state consolidate le relazioni con il Comune di Milano. Segnaliamo in particolare che, in vista della tornata elettorale amministrativa, la nostra Associazione ha avuto modo di incontrare i principali Candidati alla carica di Sindaco in momenti di confronto promossi da CIDA. È stata l'occasione per rappresentare i temi e gli argomenti considerati strategici per la nostra Categoria, con l'intento di confermare il nostro ruolo e l'interesse a farsi parte attiva in un dialogo con gli esponenti del panorama politico del territorio.

È proseguita inoltre l'azione di informazione ai fini della partecipazione di Candidati per le nomine nelle Società ed Enti del Comune.

È stata avviata un'interlocuzione proficua con Regione Lombardia, intraprendendo un dialogo con il Presidente e l'Assessore allo Sviluppo Economico.

È stato intrapreso un dialogo con il Presidente e Direttore Assolombarda per l'avvio di una sinergia che possa portare alla realizzazione di progetti comuni che interessino manager ed imprese.

Nel 2021 è stata realizzata, a Milano, la Semifinale Lombardia della quarta edizione del premio *Giovane Manager* edizione 2020, promossa dal Gruppo Giovani con lo scopo di valorizzare il ruolo e le competenze manageriali under 44. La notizia dei vincitori, tutti ALDAI-Federmanager, è stata ampiamente valorizzata da un'attività stampa che ha visto, oltre a un articolo dedi-

cato per *QN-Il Giorno*, riprese da portali quali *Economy-mag*, *Notizie*, *Liberoquotidiano*, *Today*, *Dubbio.news* e siti informativi di altri territori.

Rafforzata la partnership con AHK (Camera di Commercio Italo Germanica), MIP, Il Sole 24Ore, Fondazione Istud, ANIMP, con le Società partner per le politiche attive del lavoro.

TREND ASSOCIATIVO

Il movimento associativo si attesta a 14.364 iscritti, con un delta negativo del 2,7% rispetto all'anno precedente, riconducibile agli effetti della pandemia che anche nel 2021 ha avuto un impatto sul management e sulle attività di sviluppo. Da questo punto di vista si rilevano cessazioni più numerose e una morosità più diffusa soprattutto dei Soci in pensione, oltre che una flessione del dato dei nuovi iscritti che non è ancora ritornato ai valori della fase precedente alla crisi pandemica.

ATTIVITÀ STRUTTURA

La struttura ha fornito consulenza e supporto agli associati sia in modalità telematica che, progressivamente, ritornando alle attività in presenza, attenendosi responsabilmente alle disposizioni vigenti per la tutela della salute.

È stato portato avanti il progetto di formazione, avviato nel 2020, in sinergia con la Federazione che ha proposto momenti formativi su temi specifici in materia sindacale, previdenziale, di politiche attive e di assistenza sanitaria in sinergia con gli Enti del Sistema.

Per i dettagli relativi all'attività della struttura si rimanda alla sezione dedicata allo speciale Assemblea della rivista *Dirigenti Industria*.

SINDACATO - RSA

L'attività del Servizio Sindacale è stata sostanzialmente in linea con il 2020, pur a seguito dell'abrogazione della norma che sanciva di attivare le procedure di licenziamento collettivo e di sottoscrivere accordi sindacali per la gestione di esuberanti volontari. L'effetto della crisi pandemica non ha impattato in modo dirompente.

In particolare, sono state attivate 16 procedure di licenziamento collettivo (diminuite drasticamente a 10 nel 2020 per effetto del divieto richiamato, ed erano state 34 nel 2019) che hanno portato ad accordi sindacali che hanno riguardato l'uscita di circa un centinaio di dirigenti. Gli accordi sindacali sottoscritti hanno previsto criteri concordati tra i quali il raggiungimento del requisito a pensione e la volontarietà. Sono state sottoscritte indicativamente 400 trattative individuali che hanno portato ad accordi in sede protetta.

Complessivamente il numero di risoluzioni è pari a 665, nel 2020 erano circa 500 (anno in cui peraltro deve essere tenuto in considerazione l'effetto lockdown che

ha rallentato le attività) e diminuito rispetto al 2019, in cui erano oltre 700.

Le RSA sono 29, numero sostanzialmente invariato rispetto al 2020; in particolare, vi sono state 2 nuove costituzioni, 8 rinnovi e 3 cessazioni.

SERVIZIO TUTORING

L'attività del Servizio Tutoring ALDAI nel 2021 è stata caratterizzata da un elevato numero di richieste. Sono stati conclusi 72 percorsi di supporto su un totale di 299 in otto anni e mezzo di attività (il 25% del totale). L'età media è di 51 anni, con una concentrazione nella fascia 45/50 anni per i dirigenti in servizio e 50/60 per i dirigenti disoccupati; si rileva la presenza di colleghi over 60 che desiderano rimettersi in gioco. L'attività ha riscontrato un elevato grado di apprezzamento da parte dei Soci.

Nel 2021 è stata portata avanti la progettazione e la fase di test di un nuovo Servizio dedicato ai giovani figli e nipoti maggiorenni di Soci ALDAI che desiderano un confronto per affrontare le scelte professionali per costruire al meglio il proprio futuro. Il Servizio sarà attivo da aprile 2022.

Per i dettagli si rimanda alla sezione dedicata allo speciale Assemblea della rivista *Dirigenti Industria*.

ATTIVITÀ DELLE COMMISSIONI CONSULTIVE E DEI GRUPPI

Le attività delle Commissioni Consultive e dei Gruppi di Lavoro sono state portate avanti con slancio ed energia in modalità telematica, mista e in presenza nell'ultima parte dell'anno.

Nell'ambito delle iniziative rivolte ai figli/nipoti degli associati, accanto alla storica Borsa di Studio Bonaiuti, è stata proposta la Borsa di Studio Ennio Peccatori, istituita nel 2020 dal Gruppo Seniores Edison e dalla famiglia Peccatori, rivolta agli studenti meritevoli iscritti alle facoltà di Ingegneria dell'Automazione, Elettrica, Energetica e Gestionale delle Università della Regione Lombardia.

Molti i temi e gli argomenti oggetto dei meeting organizzati dalle Commissioni Consultive e dai Gruppi di Lavoro, per conoscerne i dettagli si rimanda alla sezione dedicata allo speciale Assemblea della rivista *Dirigenti Industria*.

ASSEMBLEA ANNUALE

L'Assemblea annuale è stata convocata in via ordinaria per gli adempimenti relativi all'approvazione del Bilancio ed in via straordinaria per le modifiche statutarie. In ragione delle misure di contenimento della pandemia, per contribuire in modo responsabile alla gestione dell'emergenza, si è svolta in modalità referendaria. Le modifiche statutarie, elaborate dal Gruppo di Lavoro

per la revisione dello Statuto ALDAI, hanno riguardato in particolare la possibilità di prevedere la partecipazione alle riunioni degli Organi Sociali sia in presenza che in videoconferenza con pari diritti.

ATTIVITÀ DI STAMPA E COMUNICAZIONE

Il piano di comunicazione e di valorizzazione del brand ALDAI è stato sostenuto attraverso interviste ad *Econopoly*, il blog de *Il Sole24Ore* sulla tematica, ancora oggi molto attuale, dello Smart Working e gli interventi del Presidente sul tema della sostenibilità su *Economy* e su *The Map Report* – il magazine online e cartaceo dell'Innovazione e della Responsabilità Sociale.

Il rinnovamento della Governance ALDAI è stato ripreso da testate quali *Italia Oggi*, *Avvenire*, *Il Corriere della Sera*, *Milano Finanza* e *Il Giorno*.

Tra i temi trattati l'evoluzione del ruolo del manager: le capacità e competenze dei manager per rispondere alla crisi, lo Smart Working, la Sostenibilità, i nuovi modelli di business.

La notizia dei vincitori del *Premio Giovane Manager* edizione 2020, realizzata nel 2021, è stata ampiamente valorizzata da un'attività stampa, come già segnalato.

POLITICHE ATTIVE - FORMAZIONE

ALDAI si conferma uno dei principali partner per la realizzazione di progetti ed iniziative, svolti in collaborazione con Assolombarda, i Fondi Bilaterali Confindustria e Confapi (Fondirigenti e Fondo Dirigenti PMI) e 4.Manager, che rappresentano best practice e modelli di riferimento per il territorio.

Nell'ambito delle Politiche Attive, è stato portato avanti anche nel 2021, con particolare rilevanza perché considerato strategico, il Progetto Sviluppo PMI di cui ALDAI è proponente ed ARUM l'ente attuatore, svolto in collaborazione con il DIH Lombardia, altre AATT Federmanager lombarde, Confindustria Lombardia ed il supporto di 4.Manager.

È stato portato avanti il progetto *DISKO, Digital Skills for Older manager and cOmpanies*, realizzato in partnership con Assolombarda e Confindustria Alto Milanese, finanziato da 4.Manager, nell'ambito delle Politiche Attive. È stato avviato nel 2019 e dilazionato causa pandemia ed ha portato alla redazione di un volume *"Tecnologie e Competenze Digitali nelle PMI – L'esperienza del progetto DISKO"*, rappresentativo dell'attività svolta e dei risultati ottenuti e di una biblioteca multimediale permanente. L'iniziativa è nata con l'obiettivo di promuovere il reskilling dei manager Senior, in prospettiva digitale, requisito imprescindibile per lo sviluppo delle imprese e per aumentare l'employability dei manager inoccupati.

Nell'ambito delle iniziative strategiche promosse da Fondirigenti, ALDAI ha promosso, con Assolombarda,

il *Progetto E-Lab: intrapreneurship labs per dottori di ricerca*: iniziativa volta a far emergere opportunità alternative alla carriera universitaria per i dottori di ricerca. Il progetto ha coinvolto diverse realtà accademiche e ha creato connessioni tra manager, studenti, mondo accademico, aziende, generando confronto dialettico, spunti ed opportunità di crescita. Il progetto ha proseguito nella realizzazione delle attività nel 2021.

ALDAI ha sostenuto la Certificazione delle Competenze Manageriali, promossa da Federmanager: dall'avvio dell'iniziativa nel 2017 ad oggi, i manager ALDAI certificati sono 124; ha supportato manager ed imprese interessate ad avvalersi del Fondo Nuove Competenze, misura di sostegno promossa da ANPAL, che prevede la rimodulazione dell'orario di lavoro finalizzata allo svolgimento di percorsi formativi a fronte di mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa.

Nel 2021, ALDAI ha sottoscritto, nell'ambito della Commissione Bilaterale con Assolombarda, 260 Piani Formativi Aziendali che hanno coinvolto 2.252 dirigenti in 48.121 ore di formazione ed un totale di risorse – a valere sul conto formazione maturato dalle Aziende – pari a euro 3.847.338,63.

ALDAI ha promosso nel 2021 inoltre Avvisi, proposti da Fondirigenti su temi specifici: il primo dedicato alla transizione digitale, alla transizione sostenibile e all'organizzazione del lavoro smart; il secondo a supporto delle Politiche industriali per i quattro settori chiave del made in Italy: automotive, moda accessori, legno arredo e turismo; settori che più di altri necessitano di un rafforzamento delle competenze per consolidare la ripartenza.

Nel 2021 è stata avviata da Federmanager un'iniziativa di elevato calibro etico-sociale, il Progetto *Liberi dalle mafie*, un corso di alta formazione in Amministrazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità e alle mafie per i manager iscritti a Federmanager, organizzato con l'Accademia Mariana Internationalis e con la Pontificia Università Antonianum. L'iniziativa ha interessato e coinvolto numerosi associati ed è nata da un progetto avviato da ALDAI, Assolombarda, Fondirigenti nel 2012, che ha previsto la selezione di un team di manager, specificatamente formati per la gestione e valorizzazione di imprese sequestrate e confiscate alla criminalità organizzata. Il progetto ha portato alla costituzione, da parte di alcuni rappresentanti ALDAI, dell'Associazione Manager Whitelist, tuttora attiva.

DIRIGENTI SENIOR

Nel 2020-2021 l'emergenza Covid, assieme a Quota 100 e alle altre forme di flessibilità in uscita, come l'APE Sociale e l'Opzione Donna, ha fatto crescere il numero dei pensionati e ha inciso negativamente sul rapporto occupati/pensionati (sceso ad 1,42). Con la

fine del 2021 sono anche terminate le trattenute per i contributi di solidarietà e la perequazione parziale sulle pensioni.

La riforma delle pensioni che doveva realizzarsi nel 2021 è ancora in fase di stallo. Il dibattito sulla riforma si trascina da due anni, dopo il mancato accordo di convergenza verso una soluzione condivisa. Alcune misure ponte sono state inserite in Legge di Bilancio 2022, nello specifico una serie di proroghe relative a strumenti di flessibilità in uscita (Opzione Donna e APE Sociale) e quota 102 per assorbire lo scalone sul requisito anagrafico minimo per ritirarsi (da 62 a 67 anni dal primo gennaio).

I nodi strutturali da risolvere rispetto all'attuale sistema previdenziale sono tanti: le future pensioni dei giovani, il sistema contributivo, i lavori gravosi, ma soprattutto la flessibilità in uscita. L'obiettivo ancora attuale è quello di consentire un'uscita in anticipo dal mondo del lavoro prima del conseguimento del requisito pieno per la pensione di vecchiaia a 67 anni, o prima di quella anticipata a 42 anni e dieci mesi per gli uomini e a 41 anni e dieci mesi per le donne.

Il Governo sembra orientato verso l'opzione per tutti di uscita anticipata intorno ai 64 anni ma con ricalcolo contributivo o decurtazione sull'assegno per ogni anno di anticipo. Non si registrano novità sul fronte negoziale tra Governo e Sindacati. Il blocco delle attività di negoziazione è dovuto a cause di forza maggiore, stante la crisi ucraina e le incertezze economiche, che impongono altre priorità nell'agenda dell'Esecutivo e potrebbero limitare un intervento nella prossima Legge di Bilancio per il finanziamento della riforma delle pensioni 2023.

ATTIVITÀ DI CARATTERE SOCIALE

Nel corso del 2021 VISES Gruppo Milano ha realizzato l'8ª edizione del corso *Outplacement verso il sociale*, che ha visto la partecipazione di 20 Soci in via di pensionamento. È proseguita l'attività di formazione relativa all'uso del digitale e alle nuove tecnologie con 6 incontri rivolti ai tutor di VISES, che hanno riscontrato l'apprezzamento di tutti i Soci. Gli eventi di formazione-aggiornamento proposti ai tutor VISES hanno coinvolto 301 partecipanti. Nel corso dell'anno, i 70 tutor VISES/ALDAI hanno condiviso le proprie competenze

in 6 diversi progetti PCTO – Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento – rivolti agli studenti delle scuole superiori e in un progetto rivolto ai NEET. Gli incontri sono stati svolti in modalità telematica ed hanno coinvolto gli alunni di 69 classi di 21 diverse scuole del milanese, per un totale di oltre 1.350 giovani.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

È stato un anno intenso, sotto tanti punti di vista. Il doveroso ringraziamento va a tutti coloro che costantemente contribuiscono alla vita dell'Associazione ed offrono tempo ed energie alla realizzazione di iniziative, progetti, attività che valorizzano la categoria manageriale.

Siamo consapevoli che c'è molto ancora da fare.

Dinnanzi a noi, si prospetta un futuro sfidante, denso di importanti appuntamenti.

La riforma dello Statuto dell'Associazione e della Federazione, il rinnovo del CCNL, lo sviluppo di iniziative e progetti di sviluppo associativo, la valorizzazione del brand ALDAI, il rafforzamento dell'interlocuzione con le Parti Sociali e con le Istituzioni locali, l'implementazione della sinergia con gli Enti e Società del Sistema Federmanager e dell'interazione con le Aziende del tessuto industriale del territorio, la definizione delle linee strategico programmatiche che proietteranno ALDAI verso il futuro con una politica industriale ed una visione di lungo termine orientata all'innovazione e al cambiamento.

Certi della rilevanza di questi temi, siamo sicuri che i manager saranno pronti a gestire la nuova realtà e ad interpretare gli effetti della crisi come opportunità.

Lo sviluppo economico produttivo della nostra realtà territoriale, la crescita della competitività delle imprese che si riflette sul benessere del Paese sono strettamente correlati all'impiego delle persone giuste con competenze e professionalità forti e di elevato livello. Le imprese, che trainano la produttività e l'economia di un Paese, sono fatte di persone.

In conclusione, formuliamo un sentito ringraziamento a tutti i Colleghi e le Colleghe che con dedizione e passione profondono impegno, tempo ed energie nella realizzazione di attività ed iniziative che contribuiscono a rafforzare la nostra Associazione e i valori che la stessa promuove.

la definizione delle linee strategico programmatiche...
proietteranno ALDAI verso il futuro con una politica
industriale ed una visione di lungo termine
orientata all'innovazione e al cambiamento



STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	31/12/2021	31/12/2020
B) IMMOBILIZZAZIONI		
I. IMMATERIALI		
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	15.993	15.993
7) Altre	36.496	32.270
<i>Fondo ammortamento altre immobilizzazioni immateriali</i>	-49.108	-45.309
Totale immobilizzazioni immateriali	3.381	2.954
II. MATERIALI		
1) Terreni e fabbricati	186.751	186.751
<i>Fondo ammortamento terreni e fabbricati</i>	-92.843	-87.240
2) Impianti e macchinari	41.936	39.291
<i>Fondo ammortamento impianti e macchinari</i>	-23.995	-20.949
4) Altre		
a. Macchine elettr. d'ufficio	155.361	152.388
<i>Fondo ammort. macch. elettr. d'ufficio</i>	-137.887	-132.226
b. Mobili e arredi	78.282	74.885
<i>Fondo ammort. mobili e arredi</i>	-60.509	-55.964
c. Altre attrezzature	7.085	7.085
<i>Fondo ammort. altre attrezzature</i>	-7.085	-7.085
Totale immobilizzazioni materiali	147.096	156.936
III. FINANZIARIE		
1) Partecipazioni in		
a) imprese controllate	1.267.897	1.267.897
3) Altri titoli	2.760.432	2.725.864
Totale immobilizzazioni finanziarie	4.028.329	3.993.761
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	4.178.806	4.153.651
C) ATTIVO CIRCOLANTE		
II. CREDITI		
1) Verso associati per quote dell'esercizio e verso clienti		
b) Verso clienti	80.078	22.690
4bis) Crediti tributari	7.543	8.431
5) Verso altri	333	0
a) Crediti verso FEDERMANAGER	386	264
b) Crediti diversi	2.421	3.048
Totale	90.761	34.433
III. ATTIVITÀ FINANZIARIE NON IMMOBILIZZATE		
6) Altri titoli	0	0
Totale	0	0
TOTALE CREDITI	90.761	34.433
IV. DISPONIBILITÀ LIQUIDE		
1) Depositi bancari e postali	954.793	814.121
3) Denaro e valori in cassa	822	234
TOTALE DISPONIBILITÀ LIQUIDE	955.615	814.355
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	1.046.376	848.788
D) RATEI E RISCONTI		
- Ratei e risconti attivi	85.635	105.481
TOTALE ATTIVO	5.310.817	5.107.920
PASSIVO	31/12/2021	31/12/2020
A) PATRIMONIO NETTO		
I. FONDO DI DOTAZIONE	52.000	52.000
III. RISERVE DI RIVALUTAZIONE	27.609	27.609
V. RISERVA STATUTARIA	4.017.318	3.820.921
VII. ALTRE RISERVE		
- RISERVA DA ARROTONDAMENTO	0	1
VIII. RISULTATO ESERCIZI PRECEDENTI		
IX. AVANZO/DISAVANZO DI GESTIONE	-6.876	196.397
TOTALE PATRIMONIO NETTO	4.090.051	4.096.928
B) FONDI PER RISCHI E ONERI		
4) altri	38.000	0
TOTALE FONDI PER RISCHI E ONERI	38.000	0
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	505.450	559.697
D) DEBITI		
7) Debiti verso fornitori	60.189	58.237
9) Debiti verso controllate	100.000	59.760
12) Debiti tributari	40.845	23.132
13) Debiti verso istituti di previdenza	38.202	34.228
14) Altri debiti		
a) debiti verso FEDERMANAGER	182.736	35.858
b) debiti diversi	132.001	106.608
TOTALE DEBITI	553.973	317.823
E) RATEI E RISCONTI		
- Ratei e risconti passivi	123.343	133.472
TOTALE RATEI E RISCONTI	123.343	133.472
TOTALE PASSIVO	5.310.817	5.107.920

Bilancio al 31 dicembre 2021
CONTO ECONOMICO

	31/12/2021	31/12/2020
A) VALORE DELLA PRODUZIONE		
1) ricavi		
– per contributi associativi		
a) dell'esercizio	2.348.792	2.405.693
c) contributi e recuperi diversi	122.761	89.565
5) altri ricavi e proventi	243.390	245.959
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.714.943	2.741.217
B) COSTI DELLA PRODUZIONE		
6) per materie prime sussidiarie e di consumo	12.520	12.930
7) per servizi	421.029	303.121
8) per godimento beni di terzi	193.838	191.247
9) per il personale		
a) salari e stipendi	886.996	826.767
b) oneri sociali	203.188	188.852
c) accantonamento TFR	76.683	63.114
<i>Totale spese per il personale</i>	<i>1.166.867</i>	<i>1.078.733</i>
10) ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamenti immob. immateriali	3.799	5.249
b) ammortamenti immob. materiali	18.854	19.362
<i>Totale ammortamenti e svalutazioni</i>	<i>22.653</i>	<i>24.611</i>
14) oneri diversi di gestione	869.658	923.167
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	2.686.565	2.533.809
DIFFERENZA A-B	28.378	207.408
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI		
16) altri proventi finanziari		
d) proventi diversi		
– interessi attivi	34.568	31.645
– plusvalenze da cessione titoli	0	525
17) interessi e altri oneri finanziari		
– interessi passivi	49	3
– minusvalenze cessione titoli		
TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	34.519	32.167
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	62.897	239.575
22) imposte sul reddito d'esercizio		
– imposte correnti	-69.773	-43.178
AVANZO / DISAVANZO DI GESTIONE	-6.876	196.397

Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2021

CRITERI DI FORMAZIONE

Il bilancio d'esercizio, di cui la seguente nota integrativa costituisce parte integrante, è redatto secondo lo schema dettato dagli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, interpretato ed integrato dai principi contabili italiani emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC"). I valori sono espressi in unità di Euro. Le informazioni ivi contenute vengono fornite al fine di dare maggiore dettaglio ai numeri contenuti nel prospetto contabile e seguono lo schema previsto dall'articolo 2427 del Codice Civile. I commenti relativi all'attività svolta dall'Associazione ed i fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio sono contenuti nella relazione sulla gestione.

CRITERI DI VALUTAZIONE

La valutazione delle voci di bilancio è ispirata a criteri generali di prudenza e competenza, nella prospettiva della continuazione di vita dell'Associazione. I criteri di valutazione delle poste dell'attivo e del passivo rispetto all'esercizio precedente sono rimasti invariati. Vengono omesse le voci precedute da numeri arabi che risultano con contenuto zero, in ossequio al disposto dell'art. 4 par. 5 della IV Direttiva CEE. Più precisamente, i criteri di valutazione adottati nella formazione del bilancio sono i seguenti.

Immobilizzazioni

• Immateriali

Sono iscritte al costo storico di acquisizione, comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione e si riferiscono a spese di manutenzione su beni di terzi in locazione e a licenze software. A tali costi sono sottratti gli ammortamenti effettuati nel corso dell'esercizio, calcolati secondo la durata del contratto di locazione per gli oneri pluriennali e del 50% per il software.

• Materiali

Sono iscritte al costo di acquisto incrementato, per quanto riguarda i fabbricati, dell'importo della rivalutazione monetaria di cui alla legge n. 72/1983 e rettificata dai corrispondenti fondi di ammortamento. Il calcolo degli ammortamenti è avvenuto applicando le seguenti aliquote, ridotte alla metà per i beni entrati in funzione nel corrente esercizio:

- fabbricati 3%;
- impianti e macchinari 7,50%;
- mobili ed arredi d'ufficio 12%;
- arredamento generico 15%;
- attrezzature varie 15%;
- macchine elettroniche ufficio 20%;
- sistemi telefonici 20%.

Le spese di natura conservativa vengono imputate integralmente al Conto Economico. Le spese di natura incrementativa, in quanto sostenute allo scopo di prolungare la vita utile del bene, ovvero di adeguarlo tecnologicamente o di aumentarne la sua capacità produttiva, vengono attribuite al cespite al quale si riferiscono ed ammortizzate in base alla sua vita utile.

Crediti

Sono esposti al loro valore di presumibile realizzo.

Partecipazioni e titoli

Sono valutati con il metodo del patrimonio netto, mentre i titoli sono stati iscritti al costo di acquisizione o, se inferiore, al valore di mercato.

Disponibilità liquide

Sono iscritte al valore nominale e riflettono la disponibilità di cassa alla data di chiusura dell'esercizio.

Debiti

Sono rilevati al loro valore nominale.

Ratei e Risconti

Sono determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio. In particolare le quote associative di competenza dell'esercizio ma incassate in anni differenti vengono riclassificate in tali voci.

Fondi rischi e oneri

I fondi sono stati stanziati per coprire oneri o passività di natura determinata, di esistenza certa o probabile, delle quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio non sono determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza. Nella valutazione di tali fondi sono stati rispettati i criteri generali di prudenza e competenza e non si è proceduto alla costituzione di fondi rischi generici privi di giustificazione economica.

Fondo TFR

È calcolato in conformità all'art. 2120 del Codice Civile ed ai contratti collettivi di lavoro e rappresenta quanto a tale titolo è maturato a carico dell'Associazione a favore del personale dipendente.

Imposte sul reddito

Le imposte correnti sono accantonate secondo le aliquote e le norme vigenti in base ad una puntuale determinazione del reddito imponibile.

Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2021

Imputazione dei ricavi e dei costi

I componenti positivi e negativi dell'esercizio sono iscritti a bilancio con riferimento al periodo in cui si riferisce la loro competenza. Pertanto, i ricavi per quote sono riconosciuti con riferimento all'anno 2021, al netto degli incassi già realizzati e riferiti al 2022, e considerando le quote riscattate dall'esercizio precedente. I costi sono imputati al Conto Economico nell'esercizio in conformità ai contratti stipulati e nel rispetto del principio della competenza temporale. I ricavi derivanti dall'attività commerciale dell'Associazione sono riconosciuti con riferimento al periodo in cui si è svolta la prestazione, che generalmente coincide con la fatturazione.

CRITERI DI CLASSIFICAZIONE

Nella formazione del presente bilancio si è tenuto conto delle interpretazioni emanate dall'Organismo Italiano di Contabilità relativamente alla composizione ed agli schemi di bilancio di esercizio, nonché alla classificazione nel Conto Economico dei costi e dei ricavi secondo corretti principi contabili.

DATI SULL'OCCUPAZIONE

L'Associazione ha avuto in forza al 31/12/2021 n. 17 (n. 16 al 31/12/2020) dipendenti suddivisi come segue:

- n. 1 dirigente
- n. 3 quadri
- n. 13 impiegati

I contratti sono a tempo indeterminato.

ATTIVITÀ

B) IMMOBILIZZAZIONI

I. Immobilizzazioni immateriali

Costo	Valore al 31/12/2020	Fondo al 31/12/2020	Incrementi	Ammortamento	Valore netto al 31/12/2021
Software	15.993	15.993	0	0	0
Totale	15.993	15.993	0	0	0

I valori indicati si riferiscono a software acquistati negli anni precedenti.

Costo	Valore al 31/12/2020	Fondo al 31/12/2020	Incrementi	Ammortamento	Valore netto al 31/12/2021
Oneri Pluriennali	32.270	29.316	4.226	3.799	3.381
Totale	32.270	29.316	0	3.799	3.381

L'incremento si riferisce al costo sostenuto per le spese straordinarie condominiali relative agli interventi sulle parti comuni dello stabile.

II. Immobilizzazioni materiali

Categoria di cespiti		Valore al 31/12/2020	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore netto al 31/12/2021
Fabbricati	Costo storico	75.235	0	0		75.235
	Rivalutazione L. 72/83	27.609	0	0		27.609
	Costi incrementativi	83.907	0	0		83.907
Fondo ammortamento fabbricati		-87.240	0	0	5.603	-92.843
Totale netto		99.511	0	0	5.603	93.908

Categoria di cespiti		Valore al 31/12/2020	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2021
Impianti e macchinari		39.291	2.645	0	0	41.936
Fondo amm.to impianti e macchinari		20.949	0	0	3.046	23.995
Totale netto		18.342	2.645	0	3.046	17.941

Trattasi dell'impianto evacuazione antincendio, dell'impianto elettrico, di un gruppo frigorifero e dell'impianto di condizionamento della sede.

Categoria di cespite	Valore al 31/12/2020	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2021
Macchine elettroniche ufficio	152.388	2.973	0	0	155.361
Fondo ammortamento macchine uff. elett.	132.226	0	0	5.661	137.887
Totale netto	20.162	2.973	0	5.661	17.474

L'incremento delle macchine elettroniche d'ufficio è riferito all'acquisto di un Notebook e di un server.

Categoria di cespite	Valore al 31/12/2020	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2021
Mobili/arredi e attrezzature varie	74.885	3.397	0	0	78.282
Fondo ammortamento arredi	55.964	0	0	4.545	60.509
Totale netto	18.921	3.397	0	4.545	17.774

L'incremento dei mobili e arredi e delle attrezzature varie è riferito all'acquisto di attrezzatura necessaria per facilitare i collegamenti da remoto dalla sede e dalle sale riunioni.

Categoria di cespite	Valore al 31/12/2020	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2021
Sistemi telefonici	7.085	0	0	0	7.085
Fondo ammortamento sistemi telefonici	7.085	0	0	0	7.085
Totale netto	0	0	0	0	0

III. Immobilizzazioni finanziarie

1) Partecipazioni in imprese controllate

Partecipazione	Quota di capitale sociale	Costo al 31/12/2020	Incrementi	Decrementi	Costo al 31/12/2021
ARUM SRL	100%	1.267.897	0	0	1.267.897

L'unica partecipazione si riferisce alla società ARUM S.r.l., con sede legale in Milano, via Larga n. 31, capitale sociale euro 1.300.000, classificata, ai sensi dell'art. 2359, comma 3, tra le partecipazioni in società controllate. La partecipazione è iscritta in bilancio al valore di euro 1.267.897. Il patrimonio netto risultante dal bilancio della controllata chiuso al 31/12/2021 è pari ad euro 1.295.031.

Per l'attività svolta dalla società controllata nel corso del 2021, si rimanda alla relazione sulla gestione e ai relativi documenti di Bilancio.

4) Altri titoli

In questa voce sono rappresentati gli impieghi dell'Associazione per la messa a rendimento della liquidità disponibile. Tali impieghi sono stati scelti con un processo di analisi periodica delle offerte del mercato finanziario in modo da azzerare il rischio sul capitale investito. Si è privilegiata la scelta di prodotti a medio termine con possibilità di riscatto. L'importo è stato attentamente valutato tenendo in considerazione le esigenze di liquidità anche solo potenzialmente emergenti.

Nel dettaglio in tale voce sono iscritte le polizze assicurative con la Compagnia Generali per complessivi euro 1.787.295 (capitale rivalutato al tasso annuo di rendimento realizzato dalla Gestione separata GESAV). Il rendimento lordo per l'anno 2021 è stato pari al 2,82%.

Alla scadenza del 19/5/2021 Generali ha inviato disdetta di uno dei contratti in essere. Le parti hanno concordato di prorogare la scadenza del contratto al 19/05/2026 adeguando le condizioni economiche. Si precisa che le linee relative a Generali prevedono, in caso di riscatto parziale o totale, un addebito di penali decrescenti negli anni, mentre Crédit Agricole non applica alcuna penale.

In bilancio è iscritto anche il contratto di capitalizzazione con Crédit Agricole – Gestione Separata CA VITA PIÙ – per euro 973.137. Il rendimento lordo per l'anno 2021 è stato pari al 2,02%.

	DURATA	VALORE INVESTITO	VALORE AL 31/12/2021	RENDIMENTO LORDO	TRATTENUTA	RENDIMENTO NETTO
GENERALI	23/12/2019 - 23/12/2026	€ 1.191.396	€ 1.221.754	2,82%	-1,36%	1,46%
GENERALI	19/5/2016 - 19/5/2026	€ 500.000	€ 565.541	2,82%	-1%	1,82%
CRÉDIT AGRICOLE	14/12/2017 - 14/12/2042	€ 950.000	€ 973.137	2,02%	-1,30%	0,72%
			€ 2.760.432			

L'Associazione sta definendo delle linee di impiego che tengano conto delle proposte di investimento presenti sul mercato avendo cura di mantenere i criteri di tutela del capitale investito, la possibilità di riscatto nonché la stabilità e affidabilità del prodotto finanziario prescelto. Nel suo complesso le disponibilità finanziarie immobilizzate, senza tenere conto della partecipazione nella società ARUM S.r.l. in quanto investimento non liquido, sono al 31/12/2021 risultate pari a complessivi euro 2.760.432, rispetto ad euro 2.725.864 riportate nel bilancio dell'esercizio precedente, facendo registrare un incremento pari ad euro 34.568.

Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2021

C) ATTIVO CIRCOLANTE

II. Crediti

Crediti entro 12 mesi	al 31/12/2021	al 31/12/2020	differenza
<i>1) Crediti verso associati e verso clienti</i>			
– verso clienti (altri)	15.848	16.290	–442
– fatture da emettere	64.230	6.400	57.830
<i>4 bis) Crediti tributari</i>			
– credito IRAP	0	0	0
– credito IRES	0	7.378	–7.378
– IVA a credito	6.490	0	6.490
– Altri crediti	1.053	1.053	0
<i>5) Crediti verso altri</i>			
– crediti verso Federmanager	386	264	122
– altri crediti	2.754	3.048	–294
Totale crediti entro 12 mesi	90.761	34.433	56.328
Crediti oltre 12 mesi			
TOTALE CREDITI	90.761	34.433	56.328

IV. Disponibilità liquide

Descrizione	Valore al 31/12/2020	Incrementi	Decrementi	Valore al 31/12/2021
Depositi bancari/postali	814.121	140.672	0	954.793
Cassa contanti	234	588	0	822
TOTALI	814.355	141.260	0	955.615

D) RATEI E RISCONTI

L'ammontare complessivo pari ad euro 85.635 risulta ripartito come segue:

Ratei attivi		77.000
Quote associative	77.000	
Risconti attivi		8.635
Contributi Assidai	4.008	
Diversi	4.627	
Totale		85.635

PASSIVITÀ

A) PATRIMONIO NETTO

Riepilogo delle utilizzazioni delle riserve				
Descrizione	Fondo di dotazione	Riserva di rivalutazione	Riserva statutaria	Risultato esercizi precedenti
alla fine esercizio 2018	52.000	27.609	3.475.429	0
incrementi	0	0	1.950	
distribuzione	0	0	0	
copertura perdite	0	0	0	
altre destinazioni	0	0	0	
arrotondamento	0	0	0	
alla fine esercizio 2019	52.000	27.609	3.477.379	0
incrementi	0	0	343.542	
distribuzione	0	0	0	
copertura perdite	0	0	0	
altre destinazioni	0	0	0	
arrotondamento	0	0	0	
alla fine esercizio 2020	52.000	27.609	3.820.921	0
incrementi	0	0	196.397	
distribuzione	0	0	0	
copertura perdite	0	0	0	
altre destinazioni	0	0	0	
arrotondamento	0	0	0	
alla fine esercizio 2021	52.000	27.609	4.017.318	0

Descrizione	31/12/2020	Incrementi	Decrementi	31/12/2021
Fondo di dotazione	52.000	0	0	52.000
Riserva di rivalutazione	27.609	0	0	27.609
Riserva statutaria	3.820.921	196.397	0	4.017.318
Riserva da arrotondamento	1	0	1	0
Risultato dell'esercizio	196.397	0	203.273	-6.876
Totale	4.096.928	196.397	203.274	4.090.051

Si precisa che l'art. 30 dello Statuto ALDAI non consente la distribuzione, anche in modo indiretto, di utili o avanzi di gestione, nonché di fondi, riserve o capitale durante la sua vita, salvo che la destinazione o la distribuzione non siano imposte per obblighi di legge.

B) FONDI RISCHI ED ONERI

Fondi rischi ed oneri	31/12/2021	31/12/2020	differenza
Fondo per oneri e spese future	38.000	0	38.000

La costituzione del "Fondo per oneri e spese future" è dovuta allo stanziamento di euro 38.000 relativi alla premiazione dei Soci ALDAI che nel 2021 hanno raggiunto i 40 anni di iscrizione. A causa dell'impossibilità di procedere alla premiazione per le note restrizioni dovute alla pandemia, la stessa è rinviata all'anno 2022. La contropartita del fondo rischi per oneri futuri è classificata tra i costi per servizi.

C) FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO

Saldo al 31/12/2021	euro	505.450
Saldo al 31/12/2020	euro	559.697
Variazioni	euro	-54.247

La voce ha subito incrementi pari ad euro 63.039, dovuti per euro 43.675 all'accantonamento della quota di competenza maturata a favore dei dipendenti in forza al 31/12/2021 e per euro 19.364 alla rivalutazione TFR.

I decrementi, invece, ammontano ad euro 117.286, dovuti alla chiusura di un rapporto di lavoro e al trasferimento del TFR pregresso al Fondo Cometa. Nel 2021, dunque, il fondo ha registrato una variazione negativa pari ad euro 54.247. La differenza con l'accantonamento TFR a conto economico, pari ad euro 13.639, è dovuta per euro 11.956 ai Contributi PREVINDAI e COMETA, che vengono versati direttamente all'Ente, e per euro 1.688 al TFR maturato e versato nello stesso anno.

Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2021

D) DEBITI

Debiti entro 12 mesi	al 31/12/2021	al 31/12/2020	differenza
7) Debiti verso fornitori			
– fornitori	60.189	58.237	1.952
9) Debiti verso controllate			
– Arum Srl	100.000	59.760	40.240
12) Debiti tributari			
– saldo IVA	0	2.088	-2.088
– saldo IRES	13.099	0	13.099
– saldo IRAP	2.132	1.441	691
– ritenute IRPEF	23.268	19.699	3.569
– rivalutazione TFR	2.346	-96	2.442
13) Debiti verso istituti di previdenza			
– contributi INPS	33.655	29.672	3.983
– contributi INAIL	0	71	-71
– contributi PREVINDAI	4.521	4.472	49
– contributi METASALUTE	26	13	13
14) Altri debiti			
– contributo a Federmanager	182.736	35.858	146.878
– conto ferie dipendenti	99.842	78.714	21.129
– debiti diversi	32.159	27.894	4.265
Totale debiti entro 12 mesi	553.973	317.823	236.150
debiti oltre 12 mesi		0	
TOTALE DEBITI	553.973	317.823	236.150

E) RATEI E RISCONTI PASSIVI

L'ammontare complessivo pari ad euro 123.343 risulta ripartito come segue:

Ratei passivi		32.709
Imposte di bollo su rapporti bancari	129	
Retribuzioni e altre voci	32.580	
Risconti passivi		90.634
Quote associative anticipate	90.634	
Totale		123.343

INFORMAZIONI DI CUI ALL'ART. 2427 N. 22 DEL CODICE CIVILE

Nessun contratto di locazione finanziaria è in essere alla data di chiusura dell'esercizio.

CONTO ECONOMICO

A) VALORE DELLA PRODUZIONE

Saldo al 31/12/2021	euro 2.714.943
Saldo al 31/12/2020	euro 2.741.217
Variazioni	euro -26.274

La voce si suddivide in:

- contributi associativi dell'esercizio per euro 2.348.792 che diminuiscono rispetto al passato esercizio di euro 56.901;
- contributi e recuperi diversi per euro 122.761 che aumentano rispetto al passato esercizio di euro 33.196; comprendono euro 94.400 di quote di servizio per la sottoscrizione dei verbali di conciliazione, euro 13.571 di quote associative di competenza di esercizi precedenti, euro 14.000 per il rimborso spese condominiali, euro 790 per rimborso spese generico;
- altri ricavi e proventi per euro 243.390: rientrano in questa voce il contributo progetto Empowerment per euro 154.100; affitti attivi per euro 78.216 (comprensivi di un contratto di service per utilizzo spazi), sopravvenienze attive ordinarie per euro 8.911, di cui 4.911

relative al maggior credito Iva maturato in sede di calcolo a consuntivo del pro-rata Iva, e il contributo in conto esercizio ricevuto per euro 2.161, relativo al contributo a fondo perduto art. 1, commi da 16 a 27, del decreto-legge 25 maggio 2021, n. 73 (cd. Contributo Perequativo). La voce è sostanzialmente in linea con l'anno precedente.

Il numero degli iscritti al 31/12/2021 è pari a 14.364 e registra rispetto al 2020 un decremento del 2,75% che equivale a n. 406 Soci. L'impatto negativo è riconducibile anche a cessazioni più numerose e ad una morosità più diffusa dei Soci in pensione.

L'importo unitario delle quote è rimasto invariato (dirigenti in servizio euro 240, dirigenti in pensione euro 120, dirigenti in pensione ante '88 euro 112). I dirigenti inoccupati possono versare la quota ridotta se autocertificano un reddito inferiore a euro 50.000 annui.

B) COSTI DELLA PRODUZIONE

Saldo al 31/12/2021	euro 2.686.565
Saldo al 31/12/2020	euro 2.533.809
Variazioni	euro 152.756

Si riportano di seguito le variazioni delle voci di conto economico con il dettaglio di alcuni tra i principali conti che le compongono.

Costi	31/12/2021	31/12/2020	differenza
Per materie prime, suss. e di consumo	12.520	12.930	-410

La voce, sostanzialmente in linea con l'anno precedente, è costituita principalmente dalle spese di cancelleria, da acquisti per materiale di consumo e da beni di costo inferiore ad euro 516,46.

Costi	31/12/2021	31/12/2020	differenza
Per servizi	421.029	303.121	117.908

Le principali voci di costo che compongono le spese per servizi sono costituite da:

	31/12/2021	31/12/2020	differenza
Convegni ed eventi istituzionali e di sviluppo associativo	28.849	234	28.615
Consulenze e collaborazioni	105.502	91.015	14.487
Consulenze amministrative	57.530	58.175	-645
Manutenzione ed assistenza	11.702	17.066	-5.364
Spese emergenza Covid-19	947	4.496	-3.549
Spese di viaggio, partecipazione iniziative istituz. e riunioni nazionali	11.144	6.302	4.842
Assemblea annuale	9.692	8.289	1.403
Rinnovo Consiglio Direttivo	25.610	3.856	21.754
Marketing e ufficio stampa	30.500	27.450	3.050
Premiazione soci	38.000	0	38.000
Aggiorn. profess. dipendenti	4.697	7.930	-3.233
Telefoniche	20.608	19.847	761
Pulizia uffici	23.659	22.516	1.143
Servizi bancari	3.048	3.921	-873
Energia elettrica	11.270	8.331	2.939
Spese L. 81/2008	3.487	3.646	-159
Spese postali	15.763	14.026	1.737

Rispetto al 2020, le principali variazioni riguardano le seguenti spese: convegni ed eventi istituzionali che comprendono anche il Concerto d'Autunno (+28.615), rinnovo del Consiglio Direttivo – triennio 2021-23 (+21.754) e consulenze e collaborazioni (+14.487), di viaggio, partecipazione alle iniziative istituzionali e al congresso Federmanager (+4.842). L'assemblea annuale, così come nel 2020, è stata organizzata in modalità referendaria (+1.403).

In merito ai corsi di aggiornamento del personale, si segnala che la differenza è dovuta al continuo supporto da parte della Federazione che ha avviato, a suo carico, un percorso di rafforzamento delle competenze delle AATT attraverso corsi di formazione dedicati agli addetti dei territori.

Si segnala lo stanziamento di euro 38.000 per la premiazione dedicata ai Soci ALDAI al raggiungimento del 40° anno di iscrizione che non si è potuta svolgere in presenza per le limitazioni imposte dall'emergenza Covid-19.

Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2021

Costi	31/12/2021	31/12/2020	differenza
Per godimento beni di terzi	193.838	191.247	2.591

La voce comprende costi di locazione immobili e relative spese condominiali per complessivi euro **138.467** (+1.758 rispetto al 2020); spese per licenze d'uso software per euro **3.651** (-514 euro rispetto al 2020); spese per utilizzo spazi di terzi per euro **41.886** (+1.010 euro rispetto al 2020) e spese per noleggi diversi per euro **9.834** (+ 337 euro rispetto al 2020).

Costi	31/12/2021	31/12/2020	differenza
Per il personale	1.166.867	1.078.733	88.134

La voce registra un incremento rispetto all'anno precedente dovuto alla mancanza di sgravi contributivi ai quali l'Associazione ha fatto ricorso durante gli esercizi precedenti nonché di trattamenti di congedi e ricorso al Fondo di Integrazione Salariale.

Costi	31/12/2021	31/12/2020	differenza
Ammortamenti	22.653	24.611	-1.958

Trattasi dell'ammontare degli ammortamenti di periodo per il cui dettaglio si rimanda al prospetto relativo alla voce B dell'attivo dello stato patrimoniale.

Costi	31/12/2021	31/12/2020	differenza
Oneri diversi di gestione	869.658	923.167	-53.509

La voce comprende principalmente il Contributo a Federmanager pari ad euro **712.870** (-19.256 euro rispetto al 2020), pari al 33% delle quote associative e si riduce per effetto del decremento del numero dei Soci; la spesa per rivista *Dirigenti Industria* per euro **100.000** (importo coincidente con quello 2020); l'IMU/TARI per euro **31.494** (-511 rispetto al 2020); iniziative formative per euro **4.356** (-4.345 rispetto al 2020) riguardano la partecipazione degli Executive Tutor iscritti all'Albo ALDAI a percorsi di aggiornamento formativo.

Nel corso del 2021 sono state consegnate le borse di studio relative ai due Bandi intitolati a "Ing. Giacomo Bonaiuti" e "Dott. Ennio Peccatori" per euro **4.000** (-2.000 rispetto al 2020, parte del contributo era stato stanziato nell'anno precedente).

La voce comprende, inoltre, donazioni per euro **3.830** (-29.970 rispetto al 2020) e si riferisce all'erogazione a favore di VISES Gruppo Milano - Onlus di riferimento di Federmanager per il *Corso Outplacement verso il Sociale*.

	31/12/2021	31/12/2020	differenza
Proventi ed (oneri) finanziari	34.519	32.167	2.352

Riguardano i proventi maturati nell'esercizio sui tre contratti stipulati con Generali Italia e con Crédit Agricole, in base ai rendimenti realizzati dalle rispettive Gestioni separate, al netto del rendimento trattenuto.

IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO

DESCRIZIONE	2021	2020
IRES		
imponibile non commerciale	71.103	77.611
imponibile commerciale	86.752	25.501
IRES non commerciale	17.065	18.627
IRES commerciale	20.820	6.120
Totale IRES	37.885	24.747
IRAP		
imponibile non commerciale	713.488	724.415
imponibile commerciale	104.155	38.580
IRAP non commerciale	27.826	17.509
IRAP commerciale	4.062	922
Totale IRAP	31.888	18.431
TOTALE IMPOSTE	69.773	43.178
Incidenza IRES su utile	60%	10%
Incidenza IRAP gest. Caratt.	112%	9%
Incidenza imposte su utile	111%	18%

La tabella confronta il carico fiscale iscritto a bilancio stimato per l'esercizio chiuso al 31/12/2021 con il carico fiscale effettivamente sostenuto nell'esercizio precedente.

ALTRE INFORMAZIONI DI CUI ALL'ARTICOLO 2427 DEL CODICE CIVILE

- **Crediti e debiti di durata residua superiore a cinque anni e debiti garantiti da garanzie reali**

L'Associazione non ha iscritto a bilancio crediti o debiti di durata superiore a cinque anni.

- **Ammontare degli oneri finanziari imputati nell'esercizio ai valori iscritti nell'attivo**

A nessuno dei valori dell'attivo dello stato patrimoniale sono stati imputati oneri finanziari.

- **Ammontare dei proventi da partecipazione diversi dai dividendi**

L'Associazione non ha percepito alcun provento da partecipazioni.

- **Evoluzione prevedibile della gestione 2022**

Ai sensi dell'art. 2427 n. 22 quater) C.C., si segnala che alla data di redazione del presente bilancio permane lo stato di criticità legato alla pandemia e alle misure, seppur mitigate dalla cessazione dello stato di emergenza lo scorso 31 marzo, ancora vigenti e impattanti sulle attività. Alla situazione emergenziale si aggiunge purtroppo la grave situazione geopolitica legata al conflitto russo-ucraino e alle conseguenze, sul piano umanitario ed economico, che lo stesso sta generando a livello mondiale.

Si ritiene in questa sede che il contesto di riferimento non rappresenti attualmente un elemento impattante il processo di stima delle grandezze di Bilancio al 31 dicembre 2021, né un fattore di incertezza sulla capacità dell'Associazione di continuare ad operare come un'entità in funzionamento.

RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

Ai sensi del 2° comma dell'art. 2428 C.C., con riferimento ai rapporti con la controllata, precisiamo che gli stessi si riferiscono alle locazioni dell'immobile di Via Larga 31 ed all'attività editoriale riguardante la rivista *Dirigenti Industria*; entrambi i rapporti sono stati mantenuti secondo le modalità contrattuali pattuite.

In particolare tali rapporti hanno evidenziato ricavi:

- per locazioni di € 136.546*.
- per servizi editoriali di € 100.000.
- per utilizzazione spazi di € 9.707*.

* importi comprensivi di Iva.

CONCLUSIONI

- ad oggi non vi sono eventi occorsi in data successiva al 31/12/2021 tali da rendere la situazione patrimoniale, economica e finanziaria sostanzialmente diversa;
- il bilancio dell'Associazione chiuso al 31/12/2021 rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale economica e finanziaria, e corrisponde alle risultanze della contabilità sociale.

Invitiamo, pertanto, i Signori Associati ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/2021 con un disavanzo di gestione pari ad euro 6.876, che si propone di coprire interamente tramite il parziale utilizzo della Riserva Statutaria.

Il Presidente
(Manuela Biti)

Per il Consiglio Direttivo

Il Tesoriere
(Carmen Lucia Spiazzi)

Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti al Bilancio al 31 dicembre 2021

Signori Associati,

abbiamo esaminato il Bilancio d'esercizio dell'ALDAI – Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali – al 31 dicembre 2021, elaborato dal Tesoriere ai sensi dell'art. 26 dello Statuto e approvato dal Consiglio Direttivo l'11 aprile 2022.

In particolare il Collegio ha preso visione:

- della Relazione sulla Gestione;
- della Nota Integrativa;
- dei prospetti dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico e degli allegati di dettaglio.

Come è noto al Collegio dei Revisori dei Conti competono:

- le funzioni di vigilanza facendo riferimento all'art. 2403 del Codice Civile nonché a quanto previsto dallo Statuto dell'Associazione;
- le funzioni di controllo contabile, effettuando come previsto nell'articolo 2409 bis del Codice Civile, le verifiche trimestrali ed il controllo del Bilancio di esercizio al termine della sua formazione.

A tal riguardo il collegio precisa che, a causa delle restrizioni imposte dalle autorità governative nazionali fino al 31 marzo 2022 e in ottemperanza alle indicazioni impartite dall'Associazione, le funzioni di vigilanza e di controllo contabile sono state talvolta esercitate in modalità "a distanza".

Osservazioni sul bilancio 2021

La nostra attività relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 è stata ispirata alle norme di comportamento raccomandate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

In particolare abbiamo rilevato che:

- sono stati rispettati i principi di redazione previsti dall'articolo 2423 e 2423-bis del Codice Civile. A tal fine, il Collegio ha accertato il rispetto del criterio di prudenza nelle valutazioni e del principio di competenza economica. Sono state rispettate le strutture previste dal Codice Civile all'art. 2423-ter per lo Stato Patrimoniale e per il

Conto Economico e le prescrizioni di cui agli articoli 2424 e 2425 per quanto al contenuto degli stessi;

- si è inoltre tenuto conto delle modifiche introdotte dal D. Lgs. 139/2015 (il "Decreto"), interpretato ed integrato dai principi contabili italiani emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC"), in vigore dai bilanci con esercizio avente inizio a partire dal primo gennaio 2016;
- sono state rispettate le disposizioni relative a singole voci dello Stato Patrimoniale previste dall'articolo 2424-bis del Codice Civile;
- i ricavi, i proventi, i costi e gli oneri sono stati iscritti nel Conto Economico rispettando il disposto dell'articolo 2425-bis del Codice Civile;
- è stata effettuata la comparazione degli importi di ciascuna voce con i corrispondenti dati dell'esercizio precedente;
- non sono state effettuate compensazioni di partite;
- la Nota Integrativa è stata redatta rispettando il contenuto previsto dall'articolo 2427 del Codice Civile. Sono state inoltre fornite le informazioni richieste dalle altre norme del Codice Civile nonché quelle ritenute opportune dall'organo amministrativo per rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'Associazione; nella stessa vengono compiutamente illustrati l'attività svolta ed i rapporti intrattenuti con le parti correlate, di natura commerciale e finanziaria, per i quali esiste l'interesse dell'Associazione al compimento di tali operazioni;
- nell'esercizio non si sono verificate operazioni di particolare rilevanza per le quali si richieda una specifica informativa agli associati;
- la valutazione delle risultanze di Bilancio è avvenuta in modo conforme ai criteri enunciati nell'art. 2426 del Codice Civile.

L'esercizio si chiude con un disavanzo di gestione pari a € 6.876.

Il patrimonio dell'Associazione ammonta, a valle della chiusura dell'esercizio, a € 4.090.051.

Funzioni di vigilanza

In ordine alle funzioni di vigilanza, sulla base delle verifiche effettuate nel corso dell'esercizio, dei dati e delle informazioni acquisite nella documentazione e nei relativi verbali approvati, evidenziamo le attività più significative.

Il Collegio ha:

- partecipato a tutte le riunioni del Consiglio Direttivo e, quando invitati, alle riunioni della Giunta;
- esaminato le informazioni ricevute in ordine all'attività svolta ed alle operazioni di maggior rilievo poste in essere dall'Associazione;
- verificato la conformità delle deliberazioni degli organi sociali alle leggi ed allo Statuto, nonché a criteri ispirati alla prudenza;
- accertato l'affidabilità del sistema amministrativo-contabile a rappresentare i fatti di gestione;
- controllato i rapporti con le parti correlate che sono risultati regolari.

Proposta di approvazione

Il Collegio dei Revisori, preso atto che non sono emerse eccezioni dalle verifiche eseguite, ritiene che la documentazione che gli organi amministrativi vi sottopongono per l'approvazione, unitamente alle considerazioni che precedono, possa rappresentare in modo compiuto la situazione economico-patrimoniale dell'Associazione al 31 dicembre 2021 che chiude con un disavanzo di gestione pari a € 6.876,04; concorda inoltre con quanto proposto dal Consiglio Direttivo in merito alla copertura del disavanzo tramite il parziale utilizzo della Riserva Statutaria.

Milano, 14 aprile 2022

Mario Di Loreto
Gennaro Bersani
Claudio Notaristefano

Bilancio al 31 dicembre 2021

STATO PATRIMONIALE ATTIVO		31.12.2021	31.12.2020
B) IMMOBILIZZAZIONI			
I. Immateriali			
3) Diritti di utilizzazione di opere dell'ingegno	400	2.880	
	400	2.880	
II. Materiali			
1) Terreni e fabbricati	602.128	641.811	
2) Impianti e macchinari	743	1.075	
4) Altri beni	1.954	2.897	
Totale	604.825	645.783	
III. Finanziarie			
2) Crediti			
d) Verso altri oltre i 12 mesi	518.907	512.162	
Totale	518.907	512.162	
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	1.124.132	1.160.825	
C) ATTIVO CIRCOLANTE			
II. Crediti			
1) Verso clienti, entro i 12 mesi	61.196	100.577	
4) Verso controllante, entro i 12 mesi	100.000	59.760	
4 bis) Crediti tributari, entro 12 mesi	6.534	8.512	
5) Verso altri entro i 12 mesi	228	228	
Totale	167.958	169.077	
IV. DISPONIBILITÀ LIQUIDE			
1) Depositi bancari e postali	104.912	105.752	
3) Denaro e valori in cassa	157	189	
Totale	105.069	105.941	
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	273.027	275.018	
D) RATEI E RISCONTI			
-Vari	594	67	
TOTALE ATTIVO	1.397.753	1.435.910	
STATO PATRIMONIALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVO			
A) PATRIMONIO NETTO			
I. Capitale	1.300.000	1.300.000	
III. Riserva di rivalutazione	31.500	31.500	
IV. Riserva legale	9.140	9.140	
VII) Altre riserve:			
- Riserva per arrotondamenti ad unità di euro	1	1	
VIII) Utili (perdite) portati a nuovo	-52.790	-49.887	
IX. Utile (Perdita d'esercizio)	7.180	-2.902	
Totale	1.295.031	1.287.852	
C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO LAVORO			
	4.530	1.937	
D) DEBITI			
7) Debiti verso fornitori, entro i 12 mesi	48.114	32.079	
12) Debiti tributari, entro i 12 mesi	3.715	11.874	
13) Debiti verso istituti previdenziali, entro i 12 mesi	1.747	1.750	
14) Altri debiti, entro i 12 mesi	16.119	65.432	
Totale	69.695	111.135	
E) RATEI E RISCONTI			
-Vari	28.497	34.986	
TOTALE PASSIVO	102.722	148.058	
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVO	1.397.753	1.435.910	

CONTO ECONOMICO		31.12.2021	31.12.2020
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	403.184	355.599	
5) Altri ricavi e proventi - vari	590	1.248	
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	403.774	356.847	
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
7) Per servizi	216.061	173.430	
8) Per godimento di beni di terzi	11.169	6.273	
9) Per il personale:			
a) Salari e stipendi	39.821	51.891	
b) Oneri sociali	6.412	10.260	
c) Trattamento di fine rapporto	2.607	2.639	
10) Ammortamenti e svalutazioni:			
a) Amm.to immobilizzazioni immateriali	2.480	2.480	
b) Amm.to immobilizzazioni materiali	50.820	52.021	
14) Oneri diversi di gestione	58.898	58.276	
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	388.268	357.270	
DIFFERENZA VALORI E COSTI DI PRODUZIONE	15.506	-423	
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) Altri proventi finanziari:			
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni, che non costituiscono partecipazioni	6.745	6.844	
d) proventi diversi dai precedenti - altri	0	1	
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	6.745	6.845	
Risultato prima delle imposte	22.251	6.422	
22) Imposte sul reddito	15.071	9.324	
26) Utile (Perdita) d'esercizio	7.180	-2.902	

Si dichiara che il presente bilancio è conforme alle scritture contabili.

Il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
(Franco Del Vecchio)

Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2021

CRITERI DI FORMAZIONE

Il bilancio è conforme al dettato degli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, nonché ai criteri fissati dal Decreto Legislativo n. 139/2015, come risulta dalla presente nota integrativa, redatta ai sensi dell'art. 2427 Cod. Civ., che costituisce, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2423, parte integrante del bilancio d'esercizio.

CRITERI DI VALUTAZIONE

Esponiamo di seguito i criteri adottati per la valutazione delle poste dello stato patrimoniale, criteri conformi al disposto dell'art. 2426 Cod. Civ. ed invariati rispetto al precedente bilancio.

Immobilizzazioni immateriali

Sono iscritte al costo storico di acquisizione ed esposte al netto degli ammortamenti effettuati nel corso degli esercizi, nella misura del 20%, in base alla residua utilità economica futura.

Immobilizzazioni materiali

Sono iscritte al costo di acquisto, incrementato, per quanto riguarda gli immobili, dell'importo della rivalutazione monetaria legge 72/1983. I relativi ammortamenti dedotti comprendono la quota di competenza dell'esercizio, calcolata sulla base del criterio della residua possibilità di utilizzazione, criterio che abbiamo ritenuto ben rappresentato dalle seguenti aliquote ordinarie stabilite dalla normativa fiscale. Gli acquisti dell'esercizio sono ammortizzati con l'aliquota ridotta alla metà.

- Fabbricati 3%
- Impianti 15%
- Attrezzature 25%
- Mobili e arredi 12%
- Macchine elettroniche ufficio 20%

Immobilizzazioni finanziarie

Le immobilizzazioni finanziarie sono valutate al costo degli investimenti effettuati, rivalutati con i rendimenti annui maturati; il valore è eventualmente ridotto in presenza di perdite di valore ritenute durevoli.

Crediti

Sono esposti al presumibile loro valore di realizzo, ottenuto, rispetto al valore nominale, mediante apposito fondo svalutazione crediti.

Disponibilità liquide

Sono iscritte al valore nominale.

Debiti

Sono iscritti al valore nominale.

Ratei e risconti

Sono stati determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio.

Fondo TFR

Rappresenta l'effettivo debito maturato verso l'unico dipendente in conformità di legge e del contratto di lavoro vigente.

Riconoscimento ricavi, proventi, costi ed oneri

I componenti positivi e negativi di reddito sono stati rilevati nel conto economico secondo il principio della competenza temporale.

Imposte

Le imposte sul reddito dell'esercizio sono determinate sulla base di una realistica previsione degli oneri di imposta da assolvere in applicazione della vigente normativa fiscale.

Ove previste, le imposte anticipate o differite sono determinate tenendo conto delle differenze temporanee esistenti tra il risultato civilistico ed il reddito imponibile.

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO

IMMOBILIZZAZIONI

Immobilizzazioni immateriali

Diritti di utilizzazione di opere dell'ingegno

Saldo al 31.12.2020	€ 2.880
Acquisti dell'esercizio	€ 0
Ammortamento dell'esercizio	€ 2.480
Valore al 31.12.2021	€ 400

Immobilizzazioni materiali

Terreni e fabbricati

Valore storico	€ 1.596.425
Rivalutazione Legge 72/1983	€ 50.117
	€ 1.646.542

Fondo ammortamento al 31.12.2020	€ -1.004.731
Valore al 31.12.2020	€ 641.811
Incrementi dell'esercizio	€ 9.861
Ammortamento esercizio 2021	€ -49.544
Valore al 31.12.2021	€ 602.128

Ai sensi dell'art. 10 della legge 72/1983, precisiamo che tutti gli immobili, oggetto della rivalutazione monetaria eseguita in forza di detta legge, sono ancora compresi nel patrimonio sociale e che non si è mai derogato in passato ai criteri legali di valutazione fissati dall'art. 2426 Cod. Civ. In base al principio fissato dall'O.I.C., riguardante la suddivisione del valore contabile degli Immobili tra fabbricati e aree sottostanti, l'importo del costo attribuibile ai fabbricati risulta pari ad € 1.492.948, quello attribuibile all'area sottostante, determinato sulla base del criterio fiscale fissato dall'art. 7 del D.L. 223/2006, risulta pari ad € 153.594.

Impianti e macchinari

Valore storico	€ 55.965
Fondo ammortamento al 31.12.2020	€ -54.889
Valore al 31.12.2020	€ 1.075
Incrementi dell'esercizio	€ 0
Ammortamento esercizio 2021	€ -333
Valore al 31.12.2021	€ 742

Altri beni

Valore storico	€ 171.573
Fondi ammortamenti al 31.12.2020	€ -168.676
Valore al 31.12.2020	€ 2.897
Incrementi dell'esercizio	€ 0
Ammortamento esercizio 2021	€ -943
Valore al 31.12.2021	€ 1.954

IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

Crediti verso altri oltre l'esercizio

€ 518.907 (€ 512.162)
Riguardano per € 283.026 un contratto di capitalizzazione a premio unico con Generali Italia SpA, ammontante in linea capitale ad € 250.000, con durata minima di cinque anni, stipulato in data 14.4.2016; l'importo rilevato è comprensivo delle rivalutazioni fino al 31.12.2021, calcolate in base al rendimento annuo. L'importo residuo di € 235.881 si riferisce all'investimento effettuato inizialmente nell'esercizio 2017 (successivamente integrato nel 2020) con Crédit Agricole in prodotti assicurativi a premio unico, ammontante in linea capitale complessivi € 230.000; l'importo rilevato è comprensivo delle rivalutazioni fino al 31.12.2021, calcolate in base al rendimento annuo.

ATTIVO CIRCOLANTE

Crediti verso clienti € 61.196 (€ 100.577)
Diminuiscono di € 39.381.

Crediti verso controllante

€ 100.000 (€ 59.760)
Aumentano di € 40.240 e rappresentano il credito di natura commerciale relativo alla rivista *Dirigenti Industria*.

Crediti tributari € 6.534 (€ 8.512)
Riguardano il credito IVA di € 5.781 ed il credito IRAP di € 753 per eccedenza rispetto agli acconti versati nell'esercizio.

Crediti verso altri € 228 (€ 228)
Invariati.

Disponibilità liquide

€ 105.069 (€ 105.941)
Diminuiscono di € 872. In analisi le disponibilità liquide riguardano il denaro in cassa (€ 157), il saldo del c/c postale (€ 7.269) ed

il saldo dei c/c bancari (€ 97.643) presso Intesa Sanpaolo, Banca di Sondrio e Crédit Agricole.

RATEI E RISCONTI

Risconti attivi € 594 (€ 67)
Riguardano costi per servizi contabilizzati di competenza del 2022.

PASSIVO

PATRIMONIO NETTO

Presenta la composizione ed i movimenti qui di seguito indicati.

Capitale sociale € 1.300.000 (€ 1.300.000)
È rimasto invariato. Si è formato con conferimenti in denaro.

Riserva rivalutazione monetaria Legge 72/1983 € 31.500 (€ 31.500)
Invariata; formata ai sensi di tale legge, è una riserva liberamente distribuibile.

Riserva legale € 9.140 (€ 9.140)
Invariata; si è formata per destinazione di utili degli esercizi precedenti. Non è distribuibile e può essere utilizzata a copertura di perdite.

Utili (perdite) portati a nuovo € -52.790 (€ -49.887)
È aumentata di € 2.902 per l'imputazione della perdita dell'esercizio 2020. Riassumendo le indicazioni sul Patrimonio netto, questo aumenta da € 1.287.852 a € 1.295.031, per effetto dell'utile del presente esercizio 2021.

TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO € 4.530 (€ 1.937)
Il fondo si è incrementato di € 2.593 per la quota maturata nell'esercizio, al netto dell'imposta sostitutiva; è relativo all'unico dipendente in forza al 31.12.2021, che ha optato di mantenere presso la Società l'importo accantonato.

DEBITI

Debiti verso fornitori € 48.114 (€ 32.079)
Sono aumentati di € 16.035. Sono rappresentati principalmente dal debito verso lo stampatore della rivista *Dirigenti Industria*.

Debiti tributari € 3.715 (€ 11.874)
Sono diminuiti di € 8.159. Riguardano il saldo IRES dell'esercizio per € 3.540 e ritenute IRPEF lavoratori dipendenti.

Debiti verso istituti previdenziali € 1.747 (€ 1.750)
Riguardano l'importo dei contributi INPS del dipendente, relativi al mese di dicembre.

Altri debiti € 16.119 (€ 65.432)
Sono diminuiti di € 49.313. Riguardano per € 7.953 l'emolumento del Collegio sindacale dell'esercizio 2021, per € 6.263 il debito verso il dipendente per le competenze del mese di dicembre 2021, nonché per ferie maturate e rateo della 14^a; infine per € 1.902 debiti vari.

RATEI E RISCONTI

Risconti passivi € 28.497 (€ 34.986)
Riguardano ricavi di competenza dell'esercizio 2022, dei quali € 11.385 relativi alla rivista e € 17.112 relativi al contratto Progetto Sviluppo PMI, sulla base dell'attività svolta nel 2021.

CONTO ECONOMICO

Valore della produzione € 403.774 (€ 356.847)

Ricavi delle vendite e delle prestazioni € 403.184 (€ 355.599)

I ricavi sono così suddivisi: canoni di locazione degli immobili € 135.783; ricavi dei servizi per l'utilizzazione di spazi € 8.000; ricavi per l'attività editoriale € 113.860, così formati: € 100.000 nei confronti della controllante, per la rivista *Dirigenti Industria*; € 13.860 per abbonamenti (di cui € 11.122 per abbonamenti alla rivista in versione digitale, sottoscritti dalle altre Associazioni Territoriali), € 84.580 per proventi pubblicitari; infine € 60.961 per il contratto Progetto Sviluppo PMI.

Altri ricavi e proventi € 590 (€ 1.248)
Riguardano il rimborso dell'imposta di registro su contratti di locazione e sopravvenienze attive.

Costi della produzione € 388.268 (€ 357.270)

Per servizi € 216.061 (€ 173.430)
Riguardano prevalentemente, per l'importo di € 118.673, i seguenti costi della rivista: stampa e confezionamento (€ 64.766), realizzazione grafica (€ 20.780), spedizione della rivista (€ 28.703), costi per la rivista digitale, inserimento articoli, aggiornamenti della piattaforma e implementazioni funzioni (€ 8.154) e manutenzione annuale dei siti (€ 2.560). Gli altri costi più significativi si riferiscono a prestazioni professionali (€ 16.535), all'emolumento del Collegio sindacale (€ 7.953), a spese di pulizia (€ 5.500), nonché a spese per energia elettrica, pulizia e manutenzioni. Vi figurano anche spese di rappresentanza e omaggi per € 94, adeguatamente documentate e non correlate ad attività svolte nei confronti di Enti Pubblici.

Per godimento beni di terzi € 11.169 (€ 6.273)
Sono costituiti dalle spese condominiali ordinarie a carico della società.

Per il personale dipendente € 48.840 (€ 64.790)
Riguardano il costo dell'unico dipendente della società nel corso dell'esercizio, che si riduce per la conclusione di un rapporto di lavoro avvenuta nel corso dell'anno precedente.

Ammortamenti e svalutazioni € 53.300 (€ 54.501)
Il costo delle immobilizzazioni materiali ed immateriali è stato ammortizzato, così come richiesto dal n. 2 dell'art. 2426 Cod. Civ., in relazione alla residua possibilità di utilizzazione dei beni.

Oneri diversi di gestione € 58.898 (€ 58.276)
Riguardano prevalentemente per € 53.439 l'imposta IMU 2021 sugli immobili, per € 1.123 la tassa rifiuti, per € 1.457 l'imposta di registro sui canoni di locazione; gli altri oneri riguardano tributi, sopravvenienze passive e spese generali diverse.

Proventi e oneri finanziari € 6.745 (€ 6.845)
Riguardano i proventi maturati nell'esercizio sui due contratti stipulati con Generali Italia e con Crédit Agricole, in base ai rendimenti realizzati dalle rispettive Gestioni separate, al netto del rendimento trattenuto.

Imposte sul reddito € 15.071 (€ 9.324)
La voce comprende lo stanziamento a carico dell'esercizio della IRES di € 11.878 e della IRAP di € 3.193. Nell'esercizio la società non ha usufruito di contributi o crediti di imposta nell'ambito dei provvedimenti legislativi emanati a sostegno delle imprese colpite dagli effetti del Covid-19.

Ai sensi dell'art. 2427 Cod. Civ. comuniciamo altresì quanto segue:

- 1) non vi sono, nel bilancio in esame, crediti o debiti di durata residua superiore a cinque anni;
- 2) il Consiglio di amministrazione non percepisce alcun compenso per la carica; il compenso per il Collegio sindacale è determinato in € 7.953.

Invitiamo il socio unico ad approvare il bilancio chiuso al 31.12.2021 ed a deliberare sulla destinazione dell'utile di esercizio di € 7.180 secondo la seguente proposta: il 5%, pari ad € 359 ad incremento della riserva ordinaria, la differenza di € 6.821 a riduzione delle perdite degli esercizi precedenti.

Il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
(Franco Del Vecchio)

Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione al 31 dicembre 2021

Al Socio unico ALDAI,

il bilancio al 31.12.2021, che sottoponiamo per la sua approvazione, chiude con un utile di esercizio di € 7.180, dopo aver stanziato ammortamenti per € 53.300, di cui € 49.544 relativi ai fabbricati; a carico del bilancio figurano altresì le imposte IRES ed IRAP dell'esercizio per € 15.071.

ATTIVITÀ SVOLTA NELL'ESERCIZIO

L'esercizio chiuso al 31.12.2021 ha risentito ancora degli effetti della pandemia Covid-19, che si stanno protrando pur con minore intensità anche in questa prima parte del 2022, con riferimento specialmente all'attività immobiliare e di gestione spazi pubblicitari.

Diamo notizia dei fatti e degli aspetti più significativi dell'esercizio in esame.

Attività immobiliare e contratti di locazione

Nell'anno è proseguita l'attività di locazione degli immobili di proprietà. Il rapporto principale, sulla base di due contratti rinnovati con ALDAI in data 1.1.2013 prorogati fino al 31.12.2024, relativi al primo ed al secondo piano dello stabile di Via Larga 31 e a due box, ha apportato ricavi per complessivi € 112.532 (invariati rispetto al 2020).

Per quanto riguarda la locazione degli altri uffici il canone si è ridotto a € 23.251, a seguito di un accordo raggiunto con l'inquilino, che aveva richiesto una sensibile riduzione dell'affitto per tutta la durata residua del rapporto. Dobbiamo comunque segnalare che l'inquilino ha successivamente dato disdetta del contratto a far data dal 30.6.2022 e che la società si è subito attivata per cercare un nuovo conduttore. Complessivamente dalla gestione immobiliare sono stati incassati € 135.783 (€ 141.595 nel 2020), importo ridottosi rispetto al precedente esercizio per effetto della avvenuta transazione.

Contratti di gestione di spazi

La concessione a terzi degli spazi, principalmente quello della Sala Viscontea Sergio Zeme, per convegni e riunioni, ancora colpita dalle limitazioni sanitarie dovute al Covid-19, ha apportato ricavi per € 8.000, importo pari a quello del 2020.

Rapporti contrattuali relativi alla rivista *Dirigenti Industria*

La rivista *Dirigenti Industria* è il mezzo di comunicazione di ALDAI, dedicato alla realtà manageriale e delle imprese e ai temi di interesse del territorio che negli ultimi anni si sta arricchendo di contributi esterni.

Nel corso del 2021 l'attività è proseguita regolarmente sia per la versione cartacea, sia per la versione digitale <https://dirigenti-industria.it/> e <https://dirigentsenior.it> diffusa sulla piattaforma informatica multi-editoriale di ARUM.

La strategia di sviluppo della comunicazione digitale ha puntato sull'aumento degli utenti e delle visualizzazioni, superando nel corso dell'anno 150mila utenti unici.

4 su 5 accessi sono generati da ricerche Google. Le aree di miglioramento riguardano soprattutto i Social e anche i Referral che rappresentano, da sempre, complessivamente meno del 6%.

Durante l'esercizio tutti i contratti relativi alla stampa sono stati regolarmente rispettati e hanno avuto regolare svolgimento. C'è stata una sostanziale conferma dei ricavi per la vendita della rivista (ALDAI e abbonati), che si sono attestati in € 113.860; di questi € 11.122 sono relativi alla rivista digitale. I numeri editati nel 2021 sono stati undici, senza supplementi o inserti

con una tiratura annuale di 178.316 copie rispetto alla tiratura 2020 di 182.219 copie. I costi inerenti stampa, confezionamento, realizzazione grafica e spedizione pari a € 124.963 sono in linea col 2020 (€ 124.651). Per quanto riguarda la raccolta pubblicitaria si registra un aumento rispetto all'anno precedente anche grazie allo sviluppo del portafoglio clienti. I proventi complessivi per la rivista cartacea e digitale ammontano a € 84.580 (€ 67.340 nel 2020).

Contratto Progetto Sviluppo PMI

A luglio 2020 ARUM Srl ha ricevuto l'incarico di gestire il progetto sperimentale lombardo di Politiche Attive "Sviluppo PMI" proposto da ALDAI-Federmanager e condiviso con Confindustria Lombardia, Digital Innovation Hub Lombardia e con le Associazioni territoriali Federmanager lombarde aderenti.

Il progetto ha l'obiettivo di contribuire alla ripresa delle PMI della regione più colpita dall'epidemia Covid-19, supportando le PMI lombarde con 100 giornate di assessment e 100 giornate di avviamento di progetti per lo sviluppo, con la collaborazione di 100 manager qualificati e temporaneamente inoccupati.

Il progetto comprende anche un servizio di Mentoring "Mentor2Manager" a beneficio dei manager temporaneamente inoccupati.

Indicatore	Dirigenti Industria	Dirigenti Senior
Utenti Unici a fine 2021	573.598	119.778
Sessioni 2021	81%	19%
Durata media Sessioni in minuti e secondi	1:44	2:28
Sessioni da Organic Search (Google, ecc.)	76%	38%
Sessioni direct	17%	49%
Sessioni da Referral, Social e altri	7%	13%
Articoli letti e pagine visitate	76%	24%

RICAVI PUBBLICITARI	2021	2020	Incremento
Diretti rivista cartacea	€ 70.530	€ 55.050	+28%
Diretti rivista digitale	€ 14.050	€ 12.290	+14%

ti per supportarli nella consapevolezza di sé, dei propri obiettivi e nell'individuazione di un piano d'azione finalizzato al reinserimento nel mondo del lavoro.

Nel 2020 sono state completate le attività per l'avviamento del progetto: l'organizzazione delle procedure amministrative, le procedure di iscrizione dei manager e le attività di profilazione dei primi 86 manager da parte della società di Executive Search Key2people, con selezione dei manager qualificati per le attività di "Assessment" della maturità digitale delle PMI e per il supporto Mentor2Manager.

Nel 2021 sono state attivati gli Assessment nei confronti di 86 PMI delle 100 complessivamente previste entro il 2022 completandone 74. Sono stati avviati i primi 8 progetti dei 10 previsti e sono stati realizzati 19 percorsi di "Mentor2Manager" sostenendo costi per € 60.961 interamente coperti dal contratto 4.Manager, dei quali 50.242 (82,4%) per compensi ai manager temporaneamente inoccupati e € 10.719 per costi di gestione: 4,6% per attività di profilazione-selezione e 13% per costi di personale e servizi ARUM srl.

Andamento finanziario

Come per gli anni precedenti, la gestione finanziaria ha privilegiato e mantenuto investimenti con basso profilo di rischio, a tutela del patrimonio della società. È quindi sempre in essere con Generali Italia il contratto di capitalizzazione ammontante in linea capitale ad € 250.000 con durata minima di cinque anni. Il rendimento lordo annuo realizzato dalla Gestione separata GESAV è stato pari al 2,82%.

Parimenti prosegue con Crédit Agricole il contratto di capitalizzazione – Gestione Separata CA VITA PIÙ, ammontante ad € 230.000 nell'anno, con un rendimento lordo annuo pari al 2,02%.

FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO ED EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Alla data della redazione del Bilancio 2021 il Paese sta ancora risentendo in parte degli effetti dell'emergenza Covid-19, ai quali si stanno aggiungendo i rischi legati al conflitto tra Russia e Ucraina, che hanno aggravato la dinamica dell'aumento dei prezzi delle materie prime; in particolare, per quanto riguarda la nostra società, quelli della carta, superiori al 25% nel 1° trimestre 2022 e previsti in ulteriore aumento.

Allo scopo di minimizzare l'impatto dell'aumento dei costi sono state attivate le iniziative per aumentare i ricavi pubblicitari (+21%) e i ricavi della rivista digitale con un piano di sviluppo delle adesioni delle Associazioni Federmanager alla rivista digitale iniziando dal Triveneto.

L'attività editoriale ha proseguito senza interruzioni; è ancora prematura una valutazione degli impatti economici sull'esercizio 2022, con particolare riferimento allo sviluppo dei ricavi derivanti dagli inserzionisti pubblicitari ed all'aumento dei prezzi della carta.

D.LGS. 231/2001 E CODICE ETICO

ARUM Srl, nel rispetto di quanto previsto dal D.lgs. 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, sta formalizzando l'adozione di un proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo ("Modello Organizzativo"), nonché di un proprio Codice Etico, continuando ad applicare nel frattempo il Codice Etico di ALDAI.

RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

Ai sensi del 2° comma dell'art. 2428 C.C., con riferimento ai rapporti con la controllante, precisiamo che gli stessi si riferiscono alle locazioni attive dell'immobile di Via Larga 31 ed all'attività editoriale riguardante la rivista *Dirigenti Industria*; entrambi i rapporti sono stati mantenuti secondo le modalità contrattuali pattuite.

In particolare tali rapporti hanno evidenziato ricavi:

- per locazioni di € 112.532
- per servizi editoriali di € 100.000
- per utilizzazione spazi di € 8.000

UTILIZZO DEGLI STRUMENTI FINANZIARI

La Società non ha in essere strumenti finanziari derivati.

PROPOSTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Invitiamo il socio unico ad approvare il bilancio chiuso al 31.12.2021 ed a deliberare sulla destinazione dell'utile di esercizio di € 7.180, secondo questa proposta: il 5%, pari ad € 360 alla riserva ordinaria, la differenza di € 6.820 a riduzione delle perdite degli esercizi precedenti.

Il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
(Franco Del Vecchio)

Relazione del Collegio Sindacale al Bilancio al 31 dicembre 2021

Al Socio unico,

abbiamo esaminato il Bilancio d'esercizio della ARUM S.r.l. al 31 dicembre 2021, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 28 marzo 2022.

In particolare il Collegio ha preso visione:

- della Relazione sulla Gestione;
- della Nota Integrativa;
- dei prospetti dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico e degli allegati di dettaglio.

Come è noto al Collegio Sindacale della società competono:

- le funzioni di vigilanza facendo riferimento all'art. 2403 del Codice Civile nonché a quanto previsto dallo Statuto sociale;
- le funzioni di controllo contabile, effettuando come previsto nell'articolo 2409 bis del Codice Civile, le verifiche trimestrali ed il controllo del Bilancio di esercizio al termine della sua formazione.

A tal riguardo il Collegio precisa che, a causa delle restrizioni imposte dalle autorità governative nazionali fino al 31 marzo 2022 e in ottemperanza alle indicazioni impartite dalla società, le funzioni di vigilanza e di controllo contabile sono state talvolta esercitate in modalità "a distanza".

Inoltre il Collegio prende atto con soddisfazione della decisione della società di dotarsi di un proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo ("Modello Organizzativo"), nonché di un proprio Codice Etico, continuando nel frattempo ad applicare il Codice Etico di ALDAI.

Osservazioni sul bilancio 2021

La nostra attività relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2021 è stata ispirata alle norme di comportamento raccomandate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

In particolare abbiamo rilevato che:

- sono stati rispettati i principi di redazione previsti dall'articolo 2423 e 2423-bis del Codice Civile. A tal fine, il Collegio ha accertato il rispetto del criterio di prudenza nelle valutazioni e del principio di competenza economica. Sono state rispettate le strutture previste dal Codice Civile all'art. 2423-ter per lo Stato Patrimoniale e per il

Conto Economico e le prescrizioni di cui agli articoli 2424 e 2425 per quanto al contenuto degli stessi;

- si è inoltre tenuto conto delle modifiche introdotte dal D. Lgs. 139/2015 (il "Decreto"), interpretato ed integrato dai principi contabili italiani emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC"), in vigore dai bilanci con esercizio avente inizio a partire dal primo gennaio 2016;
- sono state rispettate le disposizioni relative a singole voci dello Stato Patrimoniale previste dall'articolo 2424-bis del Codice Civile;
- i ricavi, i proventi, i costi e gli oneri sono stati iscritti nel Conto Economico rispettando il disposto dell'articolo 2425-bis del Codice Civile;
- è stata effettuata la comparazione degli importi di ciascuna voce con i corrispondenti dati dell'esercizio precedente;
- non sono state effettuate compensazioni di partite;
- la Nota Integrativa è stata redatta rispettando il contenuto previsto dall'articolo 2427 del Codice Civile. Sono state inoltre fornite le informazioni richieste dalle altre norme del Codice Civile nonché quelle ritenute opportune dall'organo amministrativo per rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società; nella stessa vengono compiutamente illustrati l'attività svolta ed i rapporti intrattenuti con le parti correlate, di natura commerciale e finanziaria, per i quali esiste l'interesse della società al compimento di tali operazioni;
- nell'esercizio la società, ha continuato a sviluppare il contratto con 4.Manager del valore di € 204.918 + IVA avente per oggetto la realizzazione di un totale di 100 assessment a favore di PMI Lombarde e di 10 progetti con manager preparati a contribuire allo sviluppo delle imprese. Ampia descrizione circa l'avanzamento di detto contratto è contenuta nella relazione sulla gestione. Il contratto in questione si svilupperà anche nel corso dell'esercizio 2022.
- la valutazione delle risultanze di Bilancio è avvenuta in modo conforme ai criteri enunciati nell'art. 2426 del Codice Civile.

L'esercizio si chiude con un utile di € 7.180. Il patrimonio netto ammonta, a valle della chiusura dell'esercizio, a € 1.295.031.

Funzioni di vigilanza

In ordine alle funzioni di vigilanza, sulla base delle verifiche da noi effettuate nel corso dell'esercizio e dei dati e delle informazioni acquisite, evidenziamo le attività più significative.

Il Collegio ha:

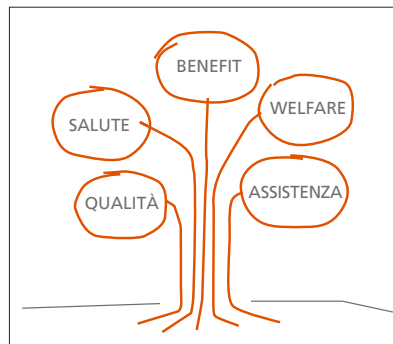
- partecipato a tutte le riunioni del Consiglio e dell'Assemblea;
- esaminato le informazioni ricevute in ordine all'attività svolta ed alle operazioni di maggior rilievo poste in essere dalla società;
- verificato la conformità delle deliberazioni degli organi sociali alle leggi ed allo statuto, nonché a criteri ispirati alla prudenza;
- accertato l'affidabilità del sistema amministrativo-contabile a rappresentare i fatti di gestione;
- controllato i rapporti con le parti correlate che sono risultati regolari.

Proposta di approvazione

Il Collegio Sindacale, preso atto che non sono emerse eccezioni dalle verifiche eseguite, ritiene che la documentazione che l'Organo amministrativo sottopone per l'approvazione, unitamente alle considerazioni che precedono, possa rappresentare in modo compiuto la situazione economico-patrimoniale della società al 31 dicembre 2021, che chiude con un utile d'esercizio pari a € 7.179,97; concorda inoltre con quanto proposto dal Consiglio di Amministrazione in ordine alla sua destinazione.

Milano, 14 aprile 2022

Mario Di Loreto
Luigi Andreoli
Guido Brazzoduro



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

L'Oms lancia l'allarme globale sull'udito: i giovani a rischio sono più di 1 miliardo

I deficit uditivi portano conseguenze negative su istruzione e mondo del lavoro

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

In questo numero di Welfare24 ci occupiamo di un problema talvolta sottovalutato, ma dalle dimensioni potenzialmente enormi se si pensa all'allarme recentemente lanciato dall'Oms: oltre 1 miliardo di persone (oggi ragazzi o giovani) rischia danni permanenti all'udito a causa dell'esposizione prolungata a musica e ad altri suoni ad alto volume. Danni che si trascinano, magari senza sintomi evidenti, in età adulta - come ci ricorda il Professor Alessandro Martini, uno dei massimi esperti italiani in materia - per poi rivelarsi limitanti nella vita quotidiana, ad esempio sul luogo di lavoro. Come evitare tutto ciò? La parola d'ordine - come sempre - è prevenzione, associata a comportamenti virtuosi, a partire dall'ascolto della musica a volume basso e magari con le cuffie, sottolinea in un'intervista Linus, direttore artistico di Radio DeeJay, uno che per mestiere ha a che fare con microfono e note tutti i giorni. La prevenzione è la stessa che si raccomanda sull'utilizzo del sale, sotto i 5 grammi al giorno, in un altro articolo. Da segnalare anche l'approfondimento che tratta delle ricerche sulle possibili relazioni tra Covid e diabete. Infine, il consueto editoriale del Presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla, che invita il Governo - soprattutto in un momento particolare come questo - a rivolgere maggiore attenzione alla sanità integrativa.



Oltre 1 miliardo di persone nel mondo di età compresa tra i 12 e i 35 anni rischia di perdere l'udito a causa dell'esposizione prolungata a musica e ad altri suoni ad alto volume. A lanciare l'allarme, in occasione della Giornata mondiale dell'udito tenutasi lo scorso 3 marzo, è stata l'Organizzazione Mondiale della Sanità (Oms) che ha anche evidenziato come i deficit uditivi comportano conseguenze sull'istruzione e sul mondo del lavoro, riducendo notevolmente le prospettive di occupazione. Si tratta, insomma, di una questione urgente che riguarda tutto il pianeta: un'emergenza che va affrontata il prima possibile con una serie di misure di intervento e prevenzione.

I numeri parlano chiaro: oggi circa il 5% della popolazione mondiale convive con una perdita uditiva, in Italia si parla di circa 7 milioni di persone, ovvero il 12% del Paese. Solo un italiano su 3 (per la precisione il 31%) ha effettuato un control-



lo dell'udito negli ultimi 5 anni, mentre il 54% non l'ha mai fatto. Inoltre, soltanto il 25% di coloro che potrebbero averne beneficio utilizza l'apparecchio acustico, nonostante l'87% di chi ne fa uso dichiara migliorata la propria qualità di vita.

A fronte di questa situazione l'Oms ha prodotto sei raccomandazioni chiave, rivolte ai gestori di attività, per evitare che i problemi di udito possano diventare ancora più diffusi e gravi. Innanzitutto non superare mai un livello sonoro medio massimo di 100 decibel e monitorare in tempo reale i livelli sonori mediante apparecchiature opportunamente calibrate.

Altri aspetti cruciali sono l'ottimizzazione dell'acustica del locale e dei sistemi audio e la messa a disposizione al pubblico di dispositivi di protezione personale dell'udito. Inoltre, vanno garantite la possibilità di accesso a zone tranquille per far riposare le orecchie e la formazione del personale.

Alle singole persone, infine, l'Oms consiglia di mantenere basso il volume dei dispositivi audio personali, di utilizzare cuffie o auricolari ben adattati e, se possibile, in grado di eliminare il rumore, di indossare i tappi per le orecchie nei luoghi rumorosi e di sottoporsi a regolari controlli dell'udito.

“PREVENZIONE E SCREENING FATTORI CHIAVE”

INTERVISTA AL PROFESSOR MARTINI, GRANDE ESPERTO ITALIANO SULLA SORDITÀ: “L’ESPOSIZIONE A RUMORI DI INTENSITÀ ELEVATA È PRIMA CAUSA DI PROBLEMI UDITIVI”.

“**A**l di là dei fattori genetici o infettivi, l’esposizione a rumori di intensità elevata è la principale causa dei problemi legati alla funzione uditiva”. A dirlo è il Professor Alessandro Martini, già Ordinario di Otorinolaringoiatria dell’Università degli Studi di Padova e uno dei principali esperti in questo campo. Al proposito, continua, “vorrei citare una tesi di dottorato all’Università di Anversa, incentrata sull’acufene indotto da rumore negli adolescenti e pubblicata su riviste di peso internazionale”. Laddove l’acufene, va ricordato, è la percezione di un rumore avvertito nelle orecchie o nella testa in assenza di uno stimolo acustico esterno.

Come si è svolta questa ricerca e con che risultati? Quanto pesa, in generale, l’esposizione a musica a volumi elevati?

Su un campione di 4 mila studenti tra i 14 e i 17 anni il 18,3% aveva un acufene permanente e di intensità importante. Il 30% di loro suonava strumenti musicali e il 60% usava riproduttori musicali. Praticamente tutti andavano a concerti o discoteche, dove il 70% di loro trovava il livello di rumore adeguato e l’80% non utilizzava protettori acustici. Il risultato di tutto ciò erano lesioni alle cellule cigliate dell’orecchio interno anche se l’esame audiometrico classico risultava normale. Chi ha questi danni oggi, a 40 anni manifesterà difficoltà uditive, magari al lavoro negli open space. È questo il senso dell’ultimo allarme lanciato dall’Oms. Per questo serve un’adeguata prevenzione.

Quale dovrebbe essere un percorso di prevenzione corretto? Occorrono lo screening neonata-



Alessandro Martini è Professore Onorario di Otorinolaringoiatria dell’Università degli Studi di Padova, già direttore del dipartimento di Neuroscienze dell’Università di Padova. È considerato uno dei principali esperti italiani sulla genetica della sordità e conta oltre 400 pubblicazioni.

le, e quello scolastico. Poi è molto importante quello in età avanzata, visti i forti legami tra sordità o ipoacusia e deficit cognitivo, con

“PURTROPPO IN ETÀ AVANZATA CI SONO FORTI LEGAMI TRA PROBLEMI DI UDITO E DEFICIT COGNITIVI CON IL RISCHIO DI ALZHEIMER CHE AUMENTA DI CINQUE VOLTE. LA IPOACUSIA NEGLI ANZIANI È LA PRIMA CAUSA DI DEMENZA

il rischio di Alzheimer che aumenta anche di 5 volte. La stessa ipoacusia, secondo gli esperti, è la prima causa di demenza. Infine, per i 40-50enni il discorso è semplice: alla comparsa del minimo fastidio come necessità di farsi ripetere le cose dette, bisogna farsi immediatamente visitare ed è importante un esame audiometrico accurato, possibilmente utilizzando le parole oltre ai suoni. La maggior parte dei problemi uditivi si risolve con una terapia medica, anche per-

ché l’acufene può avere altre cause, ad esempio un disturbo mandibolare. Se invece il danno è nell’organo sensoriale bisogna intervenire con urgenza; in caso di problemi del timpano o degli ossicini si può intervenire anche chirurgicamente; solo nel caso di difficoltà uditive importanti si ricorre a un apparecchio acustico.

Qual è invece il peso della genetica nei problemi di udito?

Vanno distinte due situazioni: alcuni geni sono causa di sordità anche grave già alla nascita e quindi è essenziale venga effettuato uno screening della funzione uditiva a tutti i neonati perché bisogna agire con tempestività per evitare problemi di sviluppo del linguaggio; successivamente molti geni giocano un ruolo di predisposizione sia all’esposizione ai rumori, sia all’invecchiamento.

I consigli di Linus, direttore artistico di Radio DeeJay, su come ascoltare e godersi la musica senza danneggiare l’udito

“CUFFIE E VOLUME BASSO: ECCO IL MIO SEGRETO”

Lo scorso febbraio è stato protagonista di “Forty Forti”, la non stop radiofonica di 40 ore con cui Radio DeeJay ha festeggiato i propri 40 anni. Linus, tuttavia, non è soltanto il simbolo e il direttore artistico di una delle emittenti radiofoniche più famose d’Italia ma anche un uomo di sport (maratoneta e ciclista in primis) e, come tale, sa come prendersi cura e avere rispetto del proprio corpo. Anche dell’udito, che poi per uno come lui che tutti i giorni ha a che fare con cuffie, microfono e musica di ogni tipo, è un senso da proteggere con particolare cura.

Secondo un recente studio dell’Oms oltre 1 miliardo di persone, oggi tra 12 e 35 anni, in futuro rischia di perdere l’udito per l’esposizione prolungata a musica ad alto volume o altri suoni. Lei, che ha a che fare con i giovani, la musica e i concerti, ha mai percepito il problema?

Secondo i più maliziosi, tenere il volume alto è il modo migliore per vendere musica, perché così sembra tutta bella: è un vecchio trucco che si utilizzava nei negozi di dischi. In realtà, per capire se il disco è veramente all’altezza delle aspettative andrebbe ascoltato a volume molto basso con una radiolina, tutto il contrario insomma. Questo per dire che il volume nel mondo della musica ha sempre avuto un ruolo rilevante.



Linus 64 anni, è direttore artistico di Radio DeeJay (dal 1996) e direttore editoriale del polo radiofonico del gruppo Gedi dal 2020. Dal 1991 conduce “DeeJay chiama Italia”, programma di punta dell’emittente radiofonica, in cui è affiancato da Nicola Savino. Dal 2014, ogni domenica, conduce anche “DeeJay Training Center”, trasmissione dedicata all’allenamento e all’alimentazione per sportivi di ogni età e livello.

Come ascoltare la musica senza danneggiare l’udito? Ci indica qualche regola pratica?

Ricordo ancora quando, dopo le prime serate in discoteca, mi rimaneva nelle orecchie un fischio che non mi faceva dormire. Col tempo ho imparato a difendermi. In trasmissione i colleghi un po’ mi prendono in giro per il volume delle cuffie sempre molto moderato, ma la tecnica porta due grandi vantaggi: il primo è che avere la propria voce che non torna indietro a un livello altissimo aiuta la fluidità del parlato, il secondo è che faccio la radio da più di quarant’anni e ci sento ancora benissimo. Per il resto, dare indicazioni numeriche - intendo sui decibel - è un po’ difficile. Il mio consiglio, banale forse, è semplicemente di

non esagerare e di stare molto lontani dalle casse. Si sente meglio e non è pericoloso.

È meglio utilizzare gli auricolari o le cuffie? Spesso chi ascolta musica sui mezzi pubblici o in luoghi rumorosi alza troppo il volume per “coprire” i suoni esterni.

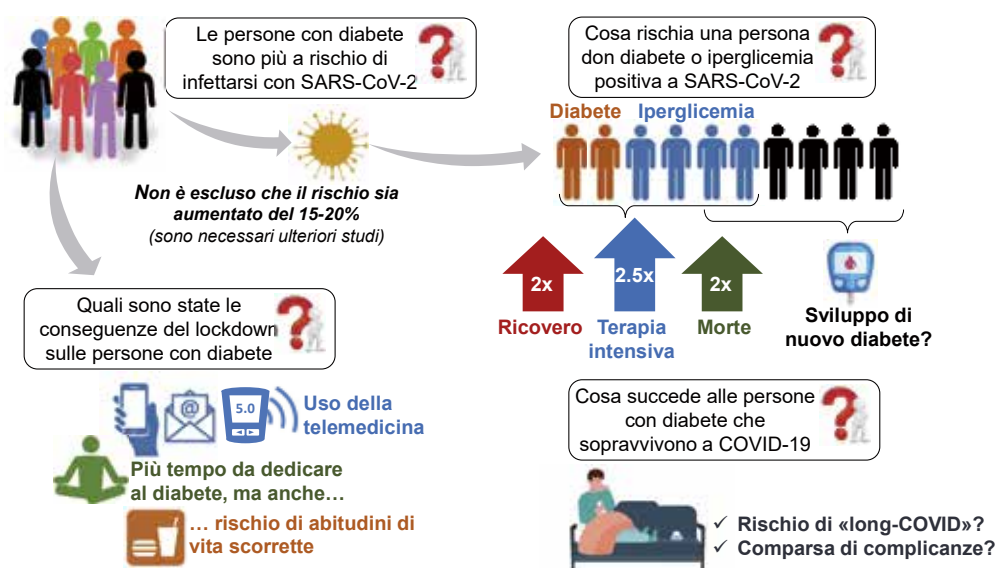
Credo che i danni all’udito siamo legati più al tempo di ascolto che al volume in sé. Le nuove generazioni vivono sempre con gli auricolari nell’orecchio, che - se penso a tutta la fatica fatta da un artista per rendere un disco “complesso” - non è il modo migliore per ascoltare la musica. Quindi indubbiamente meglio le cuffie.

COVID E DIABETE, UNA RELAZIONE PERICOLOSA

LA SOCIETÀ ITALIANA DI DIABETOLOGIA STUDIA I POSSIBILI LEGAMI TRA LE DUE PANDEMIE: ECCO I PRIMI RISULTATI

L'Italia è stato il primo Paese occidentale raggiunto dall'epidemia di Covid-19 e i ricercatori hanno subito evidenziato l'associazione tra diabete e rischio di sviluppare Covid-19 grave. Già a fine marzo 2020, per esempio, veniva pubblicato il primo report che mostrava come le persone affette da diabete presentassero una probabilità raddoppiata di decesso da Coronavirus. Nonostante le analisi statistiche già effettuate sui database di Veneto e Sicilia è invece ancora difficile stabilire con esattezza se le persone con diabete presentino un rischio maggiore di contrarre il virus. Molto attiva su questo fronte, negli ultimi due anni, è stata la Società italiana di Diabetologia (Sid), presieduta da Agostino Consoli, che ha contribuito in maniera significativa ad approfondire le relazioni tra diabete e Covid-19, due vere e proprie pandemie, una conosciuta e non trasmissibile, l'altra infettiva e comparsa purtroppo sulla scena nel 2020. Un altro tema chiave sono stati i possibili effetti negativi del confinamento domiciliare sul compenso glicemico dei pazienti con diabete. Per fortuna, è stato osservato

“LE PERSONE AFFETTE DA DIABETE PRESENTANO UNA PROBABILITÀ RADDOPPIATA DI DECESSO DA CORONAVIRUS. È ANCORA DIFFICILE, INVECE, STABILIRE CON ESATTEZZA SE LE PERSONE CON DIABETE PRESENTINO UN RISCHIO MAGGIORE DI CONTRARRE IL VIRUS



come il lockdown non abbia influito negativamente sul controllo glicemico nei pazienti affetti da diabete tipo 1. Al contrario, questi pazienti hanno presentato significativi miglioramenti, forse grazie al maggior tempo disponibile per dedicarsi alla gestione della malattia. Grazie all'uso diffuso di tecnologie per il monitoraggio glicemico, soprattutto nel diabete tipo 1, è stato possibile monitorare i pazienti a distanza: l'improvvisa accelerazione nell'adozione degli strumenti di telemedicina ha avuto risvolti positivi in ambito di ricerca e assistenza diabetologica. L'analisi di diverse casistiche italiane ha permesso di dimostrare come, anche durante le fasi di lockdown in cui i pazienti non potevano fisicamente accedere ai servizi ambulatoriali, sia stato possibile erogare l'assistenza in remoto, garantendo almeno la metà delle prestazioni, con particolare attenzione ai pazienti fragili: le donne con

diabete gestazionale e quelli con complicanze acute come il piede diabetico. La ricerca italiana si è cimentata anche sui meccanismi immunologici di risposta all'infezione e circa la possibilità che il nuovo coronavirus aggredisca le beta cellule pancreatiche, conducendo allo sviluppo del diabete. In particolare, si guarda proprio alle conseguenze a lungo termine dei due anni di pandemia, rivolgendo l'attenzione non solo a coloro che sono guariti dal Covid 19, ma anche alle ricadute "di sistema" sulla popolazione. Si studia infatti la possibilità che la pandemia abbia impresso un'accelerazione alla crescita del diabete nel nostro Paese, non solo per la possibilità che il coronavirus distrugga le cellule che producono insulina ma anche per l'adozione di stili di vita poco sani. In parallelo, sta ricevendo grande attenzione l'ipotesi che le persone con diabete siano maggiormente a rischio di sviluppare il

“IL LOCKDOWN NON HA INFLUITO NEGATIVAMENTE SUL CONTROLLO GLICEMICO NEI PAZIENTI AFFETTI DA DIABETE TIPO 1. AL CONTRARIO, QUESTI PAZIENTI HANNO PRESENTATO SIGNIFICATIVI MIGLIORAMENTI, FORSE GRAZIE AL MAGGIOR TEMPO DISPONIBILE PER DEDICARSI ALLA GESTIONE DELLA MALATTIA

“Long Covid”, una condizione caratterizzata da sintomi persistenti dopo la guarigione e che, in molti casi, possono confondersi con le complicanze croniche del diabete. ■

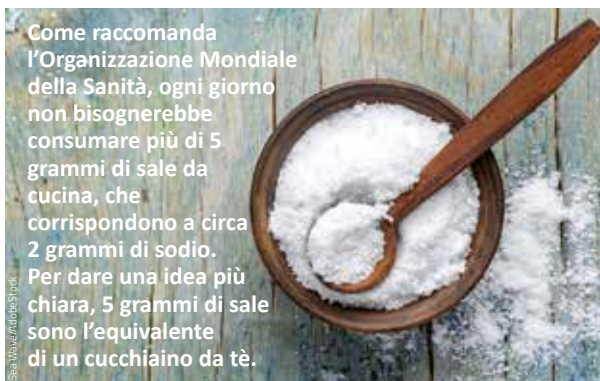
40 %

I pazienti con una iperglicemia misconosciuta al momento del ricovero per Covid-19, situazione che secondo gli studi più recenti rappresenta un potente fattore di rischio per l'andamento sfavorevole della malattia, sottolineando l'importanza dello screening del diabete.

CONSUMARE MENO SALE PER STARE IN SALUTE

IN ITALIA NEGLI ULTIMI ANNI SI RISCONTRANO MIGLIORAMENTI, ANCHE GRAZIE ALLE CAMPAGNE DI PREVENZIONE DEL MINISTERO DELLA SALUTE, MA LA STRADA DA PERCORRERE È ANCORA LUNGA

Ridurre gradualmente il consumo giornaliero di sale di ciascun individuo fino a meno di 5 grammi al giorno, tra quello già presente negli alimenti e quello aggiunto, ovvero quanto un cucchiaino da tè. È questa una delle principali raccomandazioni dell'Oms in campo alimentare ed è questo, al tempo stesso, l'obiettivo della World Action on Salt, Sugar and Health (WASSH), associazione con partner in 100 Paesi di diversi continenti, costituita nel 2005 e che promuove, tra l'altro, la Settimana mondiale di sensibilizzazione per la riduzione del consumo alimentare di sale, tenutasi quest'anno dal 14 al 20 marzo.



Come raccomanda l'Organizzazione Mondiale della Sanità, ogni giorno non bisognerebbe consumare più di 5 grammi di sale da cucina, che corrispondono a circa 2 grammi di sodio. Per dare una idea più chiara, 5 grammi di sale sono l'equivalente di un cucchiaino da tè.



Più in generale, WASSH punta a sensibilizzare i Governi sulla necessità di una ampia strategia di popolazione multisettoriale in materia, nonché di incoraggiare le aziende alimentari a ridurre il sale nei loro prodotti, considerato che circa tre quarti del sale consumato è già presente in cibi processati e confezionati.

Il motivo è fin troppo noto. Un consumo eccessivo di sale favorisce un aumento della pressione arteriosa, con conseguente incremento del rischio di insorgenza di gravi patologie cardio-cerebrovascolari correlate all'iperten-

sione arteriosa, quali infarto del miocardio e ictus cerebrale, ed è stato associato ad altre malattie cronico-degenerative, quali tumori, in particolare dello stomaco, osteoporosi e malattie renali.

I dati a livello mondiale non sono confortanti, visto che il consumo giornaliero di sale è in media il doppio del valore raccomandato dall'Oms. In Italia nel periodo 2018-2019 è stato riscontrato, attraverso la raccolta delle urine delle 24 ore in campioni di popolazione di età 35-74 anni residenti in 10 Regioni, un consumo medio giornaliero di sale pari

a 9,5 grammi negli uomini e 7,2 grammi nelle donne, risultando inferiore a 5 grammi solo nel 9% degli uomini e nel 23% delle donne. Valori in miglioramento rispetto a quelli riscontrati nel periodo 2008-2012 (10,8 grammi negli uomini e 8,3 grammi nelle donne, con un consumo inferiore a 5 grammi al dì nel 4% degli uomini e nel 15% delle donne), anche per merito delle varie campagne di prevenzione messe in atto in questi anni dal Ministero della Salute.

IL PUNTO DI VISTA

SUPERARE LE INCERTEZZE

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



Prima la lunga e perdurante fase di emergenza pandemica, adesso un conflitto, quello in atto in Ucraina, che scuote le nostre coscienze di cittadini europei e alimenta le incertezze che rileviamo all'interno del sistema produttivo italiano. Lo shock dei prezzi energetici, secondo le stime dell'Istat, potrebbe costare al Paese lo 0,7% del Pil e si segnala altresì un calo del 3,4% nella produzione industriale, a gennaio rispetto a dicembre. Oggi, per tutte le aziende, è

quindi centrale la questione della continuità produttiva, un tema che riguarda decisamente anche il **comparto della salute** che, specie negli ultimi due anni, ha dimostrato una straordinaria resilienza e capacità di innovare. Accogliamo con favore gli interventi messi in campo dal Governo a sostegno di famiglie e imprese, ma chiediamo maggiore attenzione soprattutto per il settore della **sanità integrativa**, per il quale è più che mai necessario rivedere il quadro fiscale di riferimento. È nel pieno interesse del Paese che sia favorita una crescita progressiva

dell'alleanza tra pubblico e privato per consolidare i percorsi di assistenza sanitaria. Gli enti del sistema Federmanager rappresentano in questo senso dei riferimenti d'avanguardia: oggi focalizzano la loro azione su aspetti come **prevenzione, telemedicina**, potenziamento dei **servizi** offerti via web. E il **Prodotto Unico Fasi-Assidai** fa dell'innovazione dell'offerta un tratto distintivo. Le **competenze manageriali** dimostrano pertanto di comprendere prima come "leggere il futuro". È questa una delle ragioni per cui sono essenziali per guidare la ripresa.

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





WEBINAR

Il valore della tutela Fasi

23 maggio - ore 17.30

Saluto istituzionale

Manuela Biti *Presidente di ALDAI-Federmanager*

Durante l'incontro interverranno:

Francesco Belevi *Responsabile Area Mercato Fasi*

Sandro Sabbatini *Area Mercato Fasi*

www.fasi.it

www.aldai.it

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





**Tra le quinte
del barocco.**



Fineart presenta una eccezionale mostra dedicata all'epoca barocca. Protagonista dell'esposizione saranno le arti decorative raccontate attraverso una selezione di arredi e sculture.

Sabato 8 e domenica 9 Maggio.
Per la visita guidata è consigliata la prenotazione: 334 504 5138
oppure fineart@dimanoinmano.it

**www.fineart.dimanoinmano.it
via Castellazzo 8, Cambiago (MI)**

FineArt
by Di Mano in Mano



Chiavari e i

Un'idea per una gita fuori porta a poche ore da Milano



ziativa in corso vorrebbe far inserire nei beni Patrimonio dell'Umanità Unesco.

Il punto di partenza è la centralissima Piazza Mazzini (per i locali la "ciassa di coi", "piazza dei cavoli", per il quotidiano mercato ortofrutticolo), dominata dall'imponente struttura del palazzo della Cittadella, un tempo una fortezza.

Volgendo le spalle alla Cittadella si potrà camminare nella storia, passando dal Medioevo al Rinascimento.

Basterà percorrere i portici di via Remolari, via Martiri della liberazione (il "Carrugio drito", la "strada dritta": la più ampia della città medievale, che taglia il centro come una lama) via Bighetti, Via Ravaschieri, ... e giungere in Piazza Fenice dove sorge il famoso Palazzo detto dei Portici Neri, perché realizzato in ardesia, una delle costruzioni più antiche della città; poi, tornando sui propri passi, raggiungere via Rivarola per ammirare intriganti capitelli caratterizzati da raffigurazioni umane.

Resteranno nella mente le sorprese che riserva ogni scorcio, con pilastri, capitelli e arcate di materiali e forme diverse, con i segni evidenti di interventi stratificati nel tempo: pilastri cinturati con fasce metalliche, arcate chiuse, ribassamenti di archi e volte resi necessari da anti-

Non c'è bisogno di lunghi viaggi per trovare una nuova dimensione del vivere e prendere una sosta dagli impegni quotidiani.

Un angolo che riserva tante piacevoli sorprese si trova nel levante ligure, vicino a Genova: Chiavari che, con altre località del territorio, è una meta ideale per un weekend nel segno della lentezza in qualsiasi momento dell'anno perché... oltre al mare c'è di più.

Anche un importante periodico di turismo, *Bell'Italia*, ha recentemente dedicato proprio a Chiavari e dintorni un dettagliato servizio alla scoperta delle specialità con le quali deliziare il palato e degli "indirizzi giusti" dove gustarle.

Soddisfatto il palato, si potrà partire alla scoperta della città, passeggiando sotto i lunghi e preziosi portici: uno degli elementi che la caratterizzano, ne testimoniano l'importante passato e che un'ini-

suoi portici

che sopraelevazioni abitative.

Il percorso porticato continua poi nelle vie e piazze dell'8-'900, come nell'elegante piazza Roma con gli edifici liberty che le fanno da corona e poi, oltre, in Corso Dante e in altre vie ancora, attorno al nucleo cittadino.

Dopo tanto camminare, intervallato da qualche sosta per un caffè e un dolce in uno dei locali storici, si avrà voglia certamente voglia di sedersi più a lungo e dove farlo se non su una chiavarina?

Ideata oltre due secoli fa, questa sedia famosa per leggerezza e robustezza viene ancora artigianalmente prodotta e, dopo essere stata il riferimento utilizzato da Gio Ponti per realizzare alcune fra le sue sedie



© Ballabio/Perrone



più famose, continua a riscuotere l'interesse di designer e arredatori. Vale la pena di cogliere l'occasione per acquistarne direttamente da un produttore o presso uno dei laboratori di restauro che ridanno vita agli esemplari d'epoca.

Ma Chiavari significa Tigullio e, quindi, le numerose località, ognuna con il suo carattere, che si possono facilmente raggiungere e il weekend forse non sarebbe completo se non si visitasse anche qualche altro luogo.

Allora un'idea potrebbe essere quella di percorrere in auto la litoranea puntando verso ovest per raggiungere Santa Margherita Ligure. Lasciata l'auto, una passeggiata



© Ballabio/Perone

nel centro cittadino consentirà di ammirare i palazzi dalle facciate dipinte, una delle caratteristiche della Liguria, qui particolarmente sontuose. Non solo trompe l'œil con finte architetture, mascheroni, ...ma anche decorazioni pittoriche con figure umane, immagini sacre, animali... una vera festa per gli



© Ballabio/Perone



© Ballabio/Perone



occhi, e raggiungere Piazza Capra, dove si trova la Chiesa di Santa Margherita, di origini seicentesche, il cui sagrato è ornato da un pregevole *risseu* (il tipico mosaico ligure a ciottoli) oppure imboccare la scalinata verso la Chiesa di San Giacomo di Corte e godere di un bell'affaccio sul golfo e la città passeggiando per il parco secolare della vicina villa Durazzo.

Per chiudere un weekend di relax totale non può mancare un aspetto giocoso e un aperitivo al tramonto in un luogo speciale.

E allora, saliamo sul battello che da Santa Margherita ci condurrà a Portofino: una visione unica arrivarci dal mare attraverso la baia.

Se c'è tempo e voglia si può camminare nella natura facendo una delle

tante escursioni nell'ambito degli 80 km su cui si sviluppano i sentieri del Parco di Portofino o semplicemente salire a Castello Brown: ad

attendervi un edificio con una storia che risale al Medioevo, un giardino mediterraneo e una vista a dir poco spettacolare.

Se invece vince la pigrizia basta sedersi al tavolino di un bar in piazzetta e, sorseggiando un aperitivo, si potrà guardare il mondo intero che passa. ■



Chiavari Città dei portici è un racconto per immagini dei portici di Chiavari con foto originali in bianco e nero e a colori realizzate durante il lockdown in maniera tale da poter mostrare appieno la bellezza e varietà dei portici in un momento in cui questi non subivano la pressione delle attività umane. Due cartine, realizzate ad hoc, aiutano ad orientarsi nel percorso.

M. BALLABIO - D. PERRONE,
Chiavari Città dei portici,

MDLibri, pp. 154, edizione bilingue italiano/inglese, cm. 24 x 18, euro 25,00
In vendita su www.hoepli.it – www.amazon.it
o scrivendo all'editore info@mdlibri.it
che lo invia in tutta Italia senza aggiungere spese di spedizione



Come gli storni...

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

Piccoli uccelli che tengono nel massimo conto la difesa dei "compagni" di volo che stanno ai bordi, perché questo costituisce un'imprescindibile difesa anche per la sopravvivenza di quelli che stanno al centro dello stormo. Un comportamento istintivo che può valere come similitudine per i popoli del mondo confrontati, come sono, a minacce ripetute e globali: le pandemie, le crisi economiche e sociali... E, ora, il disastro di una guerra di aggressione ai bordi dell'Europa. Di fronte a rischi di più vasti conflitti, la geopolitica affanna nella ricerca di ricomposizione e pacificazione. Intanto, a livello UE, diventa sempre più urgente rafforzare la solidarietà, intraprendere una nuova politica energetica e attivare un sistema difesa comune.

Il libro è una sintesi di alta scienza: dagli studi pionieristici sulle particelle all'interesse per fenomeni enigmatici come le trasformazioni di stato, i "vetri di spin"; dalle riflessioni su come nascono le idee a quelle sul senso della scienza nella nostra società. Parla delle idee che "spesso sono come un boomerang: partono in una direzione, ma poi vanno a finire altrove. Se si ottengono risultati interessanti e insoliti, le applicazioni possono apparire in campi assolutamente imprevisibili". Realtà sperimentali che sembrano sfuggire a ogni legge; ricerche che portano a scoperte che sorprendono lo stesso ricercatore.

La strategia degli storni

Qui facciamo riferimento al primo capitolo del libro. Lo studio è concentrato "su come ogni componente dello stormo riesca a comunicare per muoversi in modo coerente, producendo un'unica entità collettiva e multipla". Sono descritte le complesse evoluzioni degli storni; tecniche di difesa contro le incursioni del nemico che vuole ucciderli e cibarsene: il falco pellegrino. Ma gli storni non sono preda facile. Se il falco entrasse nello stormo, con la velocità di volo superiore a 200 all'ora, rischierebbe una collisione, potrebbe spezzarsi le ali. Allora va a caccia degli "esemplari isolati ai bordi". E qui entra in gioco la difesa degli storni: si avvicinano uno agli altri "serrando i ranghi, e cambiando velocemente la loro direzione per sfuggire all'artiglio fatale". "È probabile che molti comportamenti degli storni siano dovuti proprio alla necessità di sopravvivere a questi terribili assalti". È una strategia di difesa, naturale, istintiva.

Questi piccoli animali (peso fra i 60 ed i 100 gr.) sanno che possono averla vinta solo con una lotta comune contro l'antico aggressore che li attacca nei loro cieli. Hanno intuito che stare agganciati allo stormo, non staccarsi mai dal bor-

do, costituisce difesa contro il pericolo. L'informazione sul falco in prossimità si trasmette attraverso tutto lo stormo, che, percepita la minaccia imminente, inizia a deviare, riducendo così il successo del predatore. Senza questa percezione, l'esito è la morte.

In effetti, "in questi problemi fisici – continua Parisi – riusciamo a capire in maniera quantitativa come il comportamento collettivo emerga partendo da semplici regole d'interazione tra i singoli attori".

Il nuovo "falco pellegrino"

Non solo il nostro Paese, ma il mondo intero resta sotto l'attacco di quest'altro "falco pellegrino" che, per il genere umano, ora è il "nuovo coronavirus", meglio noto con la sigla di Covid-19. Gli scienziati dicono che il virus può attaccare quasi tutto il corpo con conseguenze devastanti. Spesso uccide. E va oltre. Fuori. I rapporti degli studiosi e di enti internazionali informano sui devastanti effetti collaterali: nell'economia, nel lavoro, nella cultura. Fa strage dovunque le fragilità sono più esposte. Ai bordi del contesto sociale. Dove le persone più vulnerabili rimangono ai margini dei sistemi di protezione, isolate; dove i sistemi produttivi sono meno difesi; dove i lavoratori operano in condizioni di minore tutela; dove l'insegnamento, anche da "remoto", non riesce a supplire il valore di quello "in presenza". Ne pagheranno le conseguenze le attuali giovani generazioni, cui (prendendo ancora a prestito le parole di Parisi) sarà mancato l'insegnamento "di cos'è la scienza, di come la scienza e la cultura si intreccino l'una con l'altra, sia nel loro sviluppo storico sia nella pratica dei nostri giorni".

L'istinto e la razionalità

Anche la specie umana, come le altre specie animali e, quindi, come gli storni di cui abbiamo detto, ha come base l'istinto vitale della so-

Chi può dire di non essere rimasto incantato dallo spettacolo? Sono "coreografie" che staresti a guardarle per ore. Torme di uccelli che volano compatti ne notiamo spesso nei cieli delle nostre città, ma solo gli storni mostrano la stessa coordinazione, solo questi uccelli creano quelle forme complesse, sempre diverse e imprevedute, e tuttavia sempre perfette. Ornitologi ne hanno scritto spiegazioni dettagliate: perché? Come? Anche fisici si sono cimentati nella ricerca con strumentazioni più o meno sofisticate, fotografando, utilizzando videocamere sincronizzate. Verso la fine dell'anno scorso il professore di Fisica teorica alla Sapienza di Roma, Giorgio Parisi, premio Nobel per la Fisica 2021, ci ha fatto conoscere i suoi studi sugli storni e le "immagini fantasmagoriche" che riescono a creare. Nel libro (Ed. Rizzoli, nov. 2021), intitolato *"In un volo di storni. Le meraviglie dei sistemi complessi"*, Parisi va oltre la descrizione di questo fenomeno osservato nei cieli di Roma; raccoglie e sviluppa i temi legati alle motivazioni del premio Nobel che ha ricevuto nell'ottobre 2021.

sopravvivenza. Istinto cui, nel corso del processo evolutivo, abbiamo affiancato numerose nuove componenti. Tra le quali la razionalità, la coscienza di noi e degli altri, la solidarietà. La solidarietà, in particolare, “...in funzione della coscienza di comuni interessi e finalità da perseguire” (Treccani). E pertanto, ci appaiono particolarmente istruttive le parole di Parisi quando dice: “I risultati (*sullo studio degli storni in volo, n.d.r.*) non sarebbero stati interessanti solo per l’etologia e la biologia evolutiva, ma su una scala di tempo molto lunga potevano portare a una maggiore comprensione nelle scienze umane dei fenomeni economici e sociali”. È su questi aspetti che ci pare utile portare qualche riflessione. Perché “in questi problemi fisici, – dice ancora lo scienziato – riusciamo a capire in maniera quantitativa come il comportamento collettivo emerga partendo da semplici regole d’interazione tra i singoli attori”.

Politiche di solidarietà

Dicevamo sopra: non solo nel nostro Paese il “virus” colpisce sia in maniera diretta che con gli effetti collaterali; ma fa strage dovunque. Ai “bordi” del mondo, nei Paesi meno sviluppati alla povertà e alle ristrettezze sociali, si aggiungono le carenze delle strutture ospedaliere e dei vaccini, come di altri medicinali e strumenti sanitari di difesa. È in relazione a questa visione della diffusione pandemica che l’istinto di sopravvivenza umana deve diventare solidarietà, non solo come “principio di facciata” (Rodotà), ma come sistema delle politiche della solidarietà per una risposta ampia, che vada oltre la pandemia e metta nel conto le molte altre sfide cui siamo confrontati. Parliamo delle sfide globali: difesa del pianeta, redistribuzione delle risorse, sviluppo sostenibile, nuove probabili pandemie, lotta alla povertà (più diffusa e terribile quella che non fa rumore).

Entriamo appena, in punta di piedi, nel grande dibattito relativo alla lotta tra l’istinto e la razionalità con riferimento al comportamento delle persone, sia individualmente, sia nell’ambito delle forme organizzate: si tratta di materia che va spiegata con argomenti puntuali dagli specialisti di scienze umane. Noi qui ci limitiamo solo a considerare che le politiche della solidarietà dovrebbero, in qualche modo, tener conto anche dei modelli suggeriti dall’istinto di sopravvivenza, per affrontare in modo nuovo il futuro, assumendo come insegnamento la pandemia che ha colpito il mondo; coscienti che quest’evento come altri possibili, catastrofici e globali, si abbattano ugualmente sui popoli delle aree più ricche del mondo come su quelli più poveri e svantaggiati. E che, pertanto, nessun Paese può farcela da solo, se non si adottano politiche che mettono al sicuro tutti.

Al riguardo ci pare appropriato concludere con un passaggio del libro di Parisi, dove leggiamo: “Un uccello isolato è una preda facile e più gli uccelli del bordo sono vicini tra loro, più è difficile essere catturati dal falco; gli uccelli al bordo tendono ad avvicinarsi come difesa ma quelli al centro non devono stringersi per sentirsi più sicuri: sono già difesi dai loro compagni sul bordo”.

Una conclusione che ci impegna in riflessioni che hanno bisogno di ulteriore svolgimento: vanno al di là della pandemia, perché nella crisi sanitaria ancora in atto, frattanto, da quel drammatico 24 febbraio, è precipitato anche il conflitto che incombe sull’Est europeo, da dove le conseguenze investono l’intero mondo. Conflitto che ogni giorno si fa più minaccioso per il tragico messaggio che, appena soltanto evocate, annunciano le armi di distruzione di massa. Così le decisioni politiche della Commissione e

del Parlamento europeo assumono un preciso valore, connotate come sono, dai parametri dell’urgenza.

1. L’UE dà corpo a misure di solidarietà – nella misura e con criteri mai visti prima – nei confronti dall’Ucraina sotto attacco, Paese alle porte dell’Unione. La sua protezione è anche protezione dei Paesi centrali.
2. Emergono con sempre maggiore evidenza le responsabilità relative alle scelte di politiche energetiche che hanno reso più dipendenti dal gas russo i Paesi delle aree periferiche dell’UE. In particolare e soprattutto, hanno indebolito sul piano politico i Paesi centro-orientali. Vanno ricordate, al riguardo, le proteste dell’Ucraina quando, per effetto di queste scelte, si vedeva tagliata fuori dal resto del mondo.
3. Le due crisi parallele, sanitaria e bellica, domandano un impegno ampio e consapevole, perché la loro combinazione non avvantaggi speculatori sulla salute, demagoghi e produttori di armi d’ogni tipo.
4. L’idea di “adottare misure incisive”, a tutela di “tutti gli Stati membri” dell’UE, volte a costruire “una gestione comune del mercato dell’energia”, è ribadita con forza. Ribadita, ma non sempre del tutto condivisa nei fatti, se alcuni membri dell’Unione invocano tuttora la logica di mercato, come è nella fisiologia della pace, mentre, purtroppo, premono le eccezioni della guerra.
5. Nel frattempo il Consiglio europeo ha approvato formalmente lo *Strategic Compass*, il documento che definisce il percorso per una politica militare dell’UE. Con questo atto, dopo anni di fumose discussioni e reticenze, gli intenti volti a realizzare un piano strategico per una difesa unitaria del territorio UE diventano sempre più concreti. ■



Programma Golf 2022

Uno sport, una passione da condividere

Vladimiro Sacchetti

Coordinatore Gruppo Sport e Turismo ALDAI-Federmanager



GOLFMANAGER
ASSOCIAZIONE ITALIANA MANAGER GOLFISTI

Golfmanager è un'associazione nata con l'intento di riunire in questa splendida passione i dirigenti, o ex dirigenti, di Aziende Industriali, Golfisti iscritti ad ALDAI e Federmanager, ma siamo felici di accettare anche amici non dirigenti.

Da ormai 13 anni organizziamo un circuito di 8/10 gare nei più prestigiosi e bei campi lombardi e non solo, con la partecipazione di oltre 100 iscritti.

A differenza degli scorsi anni la formula di gioco per il 2022 non sarà *Shot Gun* ma tradizionali *Stableford* con partenze consecutive dalla buca 1/10 a seconda del numero

dei partecipanti, poiché il problema Covid ancora persiste, anche se con minori preoccupazioni.

Tutte le nostre gare prevedono, oltre alla premiazione di gara, anche svariati e prestigiosi premi ad estrazione che contribuiscono, insieme alla cena, inclusa nell'iscrizione, a momenti di forte socializzazione tra gli amici partecipanti. Come nel passato, anche quest'anno abbiamo ottenuto vantaggiose condizioni dai diversi circoli sia per gara/green fee/cena (circa 60/65 euro) che per l'uso dei golf cart.

Un'importante novità del circuito 2022 è l'inserimento di gare e di "gite golfistiche" anche fuori dalla Lombardia con pernottamenti

concordati a interessanti condizioni; negli scorsi anni abbiamo anche organizzato bellissimi viaggi in Marocco, Algarve, Sudafrica, Mauritius, Tenerife e una Crociera nei Fiordi.

Se ami il Golf e se desideri partecipare con noi a Golfmanager, contattaci al nostro indirizzo e-mail golfmanager@golfmanager.it oppure tramite il nostro sito web www.golfmanager.it dove potrai trovare tutte le informazioni necessarie all'iscrizione, programmi sulle gare di circuito e la lista delle convenzioni stipulate dalla nostra Associazione con diversi Circoli e negozi specializzati. ■

LE GARE 2022

CIRCOLO	LOCALITÀ	DATA	GIORNO	EVENTO
Golf Brianza	Usmate (MB)	21 aprile	giovedì	1ª gara
Golf Monticello	Cassina Rizzardi (CO)	4 maggio	mercoledì	2ª gara
Golf Villa Carolina e Golline Gavi	Monferrato	16-17-18 maggio	3 giorni	soggiorno e ai Gavi 3ª gara
Golf Varese	Luvinate (VA)	30 maggio	lunedì	4ª gara
Golf Rapallo	Hotel Mediterraneo	8 e 9 giugno	weekend feriale	visite, e gara partecipanti
Golf Tolcinasco	Pieve Emanuele (MI)	15 giugno	mercoledì	5ª gara
Golf Carimate	Carimate (CO)	29 giugno	mercoledì	6ª gara
Golf Ambrosiano	Bubbiano (MI)	15 settembre	giovedì	7ª gara - finale del circuito
Golf Padova	Hotel terme Montegrotto (PD)	26 settembre - 1 ottobre	5 giorni	Louisiana

Le gare saranno con doppie partenze da buca 1 e 10 e, a seguire si terrà la premiazione e la cena.

Abdulrazak Gurnah: Sulla riva del mare

Gruppo Cultura – Ciclo Letteratura 2022 – Premi Nobel

Nicoletta Bruttomesso

Sono anni che sentiamo parlare di profughi e di guerre, ma questa è diversa. In questo clima di insicurezza e di profughi che, per uno strano gioco del destino sentiamo più vicini a noi, si inserisce perfettamente il pensiero di Abdulrazak Gurnah. Improvvisamente il senso *"of being displaced"* è qualcosa che comprendiamo, che ci riguarda tutti. Non si tratta più di altri esseri umani che vengono da un Paese lontano, che hanno un vissuto diverso dal nostro e cui dedichiamo un po' di attenzione per un senso di pietà e di umanità. Ora capita in Europa, vicino a noi, potrebbe riguardare anche noi.

È sorprendente il tempismo con cui sia stato assegnato il Premio Nobel nel 2021 a questo autore con la motivazione: *"per la sua intransigente e compassionevole penetrazione degli effetti del colonialismo e del destino del rifugiato nel divario tra culture e continenti"*.

Intransigente: *"né esotismi né cliché in Abdulrazak Gurnah. Solo umani fatti merce"* scrive Pietro de Andrea nel commentare l'assegnazione del Premio Nobel.

Compassionevole: *"un senso di empatia nei confronti di qualcuno obbligato a diventare profugo"*.

Scrivendo A.G.: *"ti rendi conto di come ogni storia ne contenga molte altre e di come esse non ci appartengano, bensì dipendano dalle correnti occidentali del nostro tempo... di come queste storie ci intrappolino nel loro groviglio, catturandoci per sempre"*. I personaggi di Gurnah sono una-



ni, con uno struggente desiderio di appartenenza, vivono una ricerca di sicurezza come elemento di prospettiva di vita.

In particolare l'interprete di *Sulla riva del mare*: Saleh Omar ti conquista per la sua raggiunta saggezza, per il suo crudo riconoscere la realtà vivendola con l'ironia necessaria alla sopravvivenza. Saleh Omar è un mercante di mobili che ha vissuto alterne fortune, che fugge dalla sua isola, Zanzibar, dove è stato a lungo imprigionato, utilizzando un passaporto falso. Il passaporto del suo acerrimo nemico Rajab Shaaban. Approda a Londra povero, in cerca di asilo, con l'unica ricchezza di una scatola di oud (legno di aloé) che gli viene portata via al suo passaggio in frontiera. Saleh finge di non sapere l'inglese, come gli era stato consigliato alla partenza, e ironia della sorte vuole che come interprete venga chiamato Latif, il figlio dell'uomo di cui ha preso il

nome per fuggire. Latif era partito da Zanzibar, dietro sollecitazione della madre, con una borsa di studio per la DDR per studiare odontoiatria. Non riesce ad abituarsi né al clima né alla vita della DDR e con un amico fugge attraverso tutta l'Europa dell'Est fino ad arrivare prima a Vienna, poi in Germania, e dalla Germania su una nave a Londra dove si dichiara rifugiato.

Passano diversi mesi prima che Latif decida di far visita a Saleh/Rajab. Ma alla fine incuriosito e anche desideroso di conoscere quest'uomo che portava il nome di suo padre, decide di incontrarlo: *"Forse era solo un presentimento. Ma ero convinto che qualcuno mi stesse facendo uno scherzo..."*.

L'incontro tra i due è occasione per il racconto della vita passata di Saleh, per parlarci del suo Paese, della nostalgia, del perché di questa terribile inimicizia. Per farci conoscere tutti i personaggi della storia da prospettive diverse.

Alla fine diventa però un incontro catartico e anche l'ultima possibilità di ricucire un rapporto con quello che resta della madrepatria. ■



L'incontro *"Sulla riva del mare"* di Abdulrazak Gurnah, si terrà

**giovedì 9 giugno alle ore 17:00
presso la Sala Viscontea
Sergio Zeme**

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



Energia e concentrazione? Caffè e tè aiutano. Ma quali sono le conseguenze per i denti?

Chi beve caffè e tè può avere i denti sani e un sorriso splendente?

Il caffè e il tè sono i nostri alleati preferiti per iniziare bene la giornata e affrontare tutti gli impegni professionali e personali. E non è un caso: è infatti assodato che queste bevande sono in grado di migliorare le nostre prestazioni psicomotorie e cognitive. Ma è anche risaputo che la caffeina e i tannini che contengono sono tra i responsabili dell'ingiallimento e delle macchie sui denti. Cosa fare allora? Rinunciare a tazze e tazzine o intaccare la bellezza del proprio sorriso? Niente paura: si può continuare a gustarsi caffè e tè (senza abusarne), osservando alcuni accorgimenti, per esempio lavarsi i denti subito dopo averli bevuti e sottoporsi regolarmente alle sedute di igiene orale dal proprio dentista.

Nei Centri Tramonte i bevitori di caffè e tè sono i benvenuti (abbiamo un debole per queste bevande): vi accoglieremo con tutti i nostri servizi di implantologia, ortodonzia, endodonzia ed estetica, decenni di esperienza nel Carico Immediato e un approccio sempre rivolto al benessere del paziente.



Scansiona il QR
e visita il nostro sito.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

STEZZANO (BG): Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218

www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici
Tramonte

Convenzione diretta
FASI.

Finanziamenti con



Pagamenti
in Bitcoin.

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 INSEZIONI PUBBLICITARIE
Contattare:
amministrazione@aldai.it

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO
Manuela Biti, Pasquale A. Ceruzzi, Patrizio Melpignano,
Marco Marzani, Franco Del Vecchio, Alfredo Avanzi,
Darko Perrone, Marisa Ballabio, Antonio Dentato,
Vladimiro Sacchetti, Nicoletta Bruttomesso

Il copyright delle immagini a pagina:
copertina, 6, 7, 8-9, 12, 16, 19, 20-21, 24, 54-55, 57
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 22 APRILE 2022**

 Associato all'Unione
Stampa Periodica Italiana

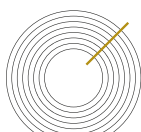
Ai sensi del Reg. Ue n. 2016/679 e il D.Lgs. n. 196
del 30/06/2003 "Codice in materia di protezione
dei dati personali", ARUM Srl (l'Editore) garantisce
la massima riservatezza dei dati in possesso,
che sono utilizzati al solo scopo di inviare la rivista
"DIRIGENTI INDUSTRIA", nonché la possibilità
di 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".


**TERME
PREISTORICHE**
RESORT & SPA


NERÒ SPA



OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI » CON PRENOTAZIONE FLESSIBILE

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

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

A partire da € 670,00* 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 fisioterapia)

**IN OMAGGIO
A SCELTA:**

**1 PERCORSO ACQUE
NERÒ SPA [2 ore]**

**O 1 RITUALE RILASSANTE
UNICO NERÒ SPA [25 min.]**

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

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

L'accesso a Nerò Spa non è compreso nell'offerta riservata ai soci ALDAI.
Offerta valida per prenotazioni effettuate dal 1 MAGGIO 2022 in poi,
soggetta a disponibilità, non cumulabile con altre promozioni,
valida fino all'8/12/2022, escluso Ferragosto e periodo di chiusura.*

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



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

Fondirigenti finanzia la formazione del management delle imprese italiane.

Ciascuna azienda può utilizzare, liberamente e in qualsiasi momento dell'anno, la quota delle risorse Inps dello 0,30% per finanziare la formazione dei propri manager, con strumenti flessibili, rapidi e innovativi: il Conto Formazione supporta,

infatti, l'aggiornamento delle competenze dei dirigenti per rispondere, in modo rapido e puntuale, alle esigenze competitive e di sviluppo dell'impresa: gli Avvisi, favoriscono la crescita della managerialità su tematiche chiave per la competitività, individuate con una costante attività di ricerca, per mettere le competenze digitali,

sostenibili, e smart, al centro della crescita.

Aderire a Fondirigenti è semplice. Basta selezionare sul flusso Uniemens il codice FDIR e il numero di dirigenti interessati.

**Fondirigenti:
innovatori per formazione.**

www.fondirigenti.it