

NUMERO 6 - GIUGNO 2022 - ANNO LXXV

# DIRIGENTI

INDUSTRIA



**ALDAI**

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Manager  
per le nuove  
sfide**



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

## STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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



# Resistere e ripartire

La pandemia prima e il dramma dell'invasione dell'Ucraina da parte della Russia poi, ci impongono sempre più una profonda riflessione non solo per ciò che riguarda le leve di competitività delle nostre imprese all'interno del mercato globale, ma anche in merito a quali possibili scenari possano aprirsi all'orizzonte, soprattutto perché le crescenti sanzioni di carattere politico-economico, necessarie per mantenere aperta la strada del dialogo, sembra si stiano rivelando, almeno al momento, poco efficaci.

Se da un lato il Next Generation Eu è nato con lo scopo di rappresentare la grande risposta da parte delle istituzioni europee alle conseguenze sanitarie, economiche e sociali causate dal Covid-19, dall'altra il timore di una guerra continentale potrebbe ventilare sempre di più l'ipotesi di una situazione di crisi a livello economico forse senza precedenti, o che per lo meno non vediamo dal Dopoguerra.

Uno dei pilastri della strategia europea per la ripresa post pandemica prevede che gli Stati membri traggano insegnamenti da quanto abbiamo vissuto, favorendo interventi funzionali a contrastare, come nel caso del Covid, l'insorgenza e la gestione delle crisi sanitarie, anche sostenendo la ricerca, l'innovazione e l'assistenza ai cittadini tramite programmi quali *RescEU* e *Horizon Europe*. Questo affinché si possa trasformare un momento di crisi senza precedenti in un'opportunità per creare un futuro migliore. Ed è su questa linea che si colloca anche la grande scommessa del PNRR, strumento che dovrebbe garantire al meglio, tra le altre cose, una ripresa degli investimenti e della produttività oltre che un accrescimento del PIL, e il successo in partite chiave quali ad esempio la digitalizzazione e la transizione ecologica. Partite da cui dipende il futuro dell'Italia e degli Italiani.

Non mancano però segnali di cauto ottimismo: nonostante la difficile congiuntura a livello internazionale, la produzione industriale in Lombardia sembra resistere.

Secondo quanto emerso dal recente report di Unioncamere Lombardia, nel periodo gennaio-marzo 2022, la produzione industriale lombarda è salita dell'1,8% rispetto al trimestre precedente, mostrando un rallentamento dell'intensità della crescita. In confronto al primo trimestre 2021, invece, è stato segnato un +11,2% e tale variazione non è più falsata dai risultati del 2020 legati al lockdown imposto a causa del Covid-19 e alla caduta della domanda.

I risultati in crescita sono confermati dal forte portafoglio ordini, sia estero che nazionale, anche se l'inflazione – con l'aumento dei prezzi di materie prime ed energia – e la crisi geopolitica rappresentano dei fattori di freno per la capacità produttiva.

Per poter cominciare a parlare di ripresa, servono lucidità, capacità di gestire situazioni delicate e conflittuali, e leadership. Non a caso infatti l'Osservatorio 4.Manager, nonostante il periodo complesso e le criticità, registra una ripresa della domanda di dirigenti pari a un +50%, soprattutto per affrontare la transizione digitale e sostenibile. Le imprese, secondo le ultime indagini dell'Osservatorio, presentano una rilevante richiesta di leader in grado di accelerare e ampliare i processi di innovazione verso modelli lavorativi al passo con i cambiamenti.

Sono certa che come Associazione e come sistema, saremo in grado, ancora una volta, di far fronte e con successo a questa ennesima e nuova sfida.

Resisteremo e ripartiremo. ■

# 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](http://www.aldai.it)

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

### PRESIDENZA

Presidente:

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

Vicepresidente:

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

Vicepresidente:

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

Tesoriere: Carmen Spiazzi

### DIREZIONE

Direttore:

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

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

Silvia Romagnoli 02.58376.204

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

Chiara Tiraboschi 02.58376.237

### SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

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

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

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

#### Segreteria

Ilaria Mendolia 02.58376.219

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

#### Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225

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

Donato Freda 02.58376.223

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

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

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

#### Consulenze previdenziali

Salvatore Martorelli

#### Consulenze previdenza complementare

Rosanna Versiglia

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

#### Consulenze fiscali

Nicola Fasano

#### Convenzione ENASCO / Inps

Domande telematiche Inps

per appuntamenti: [maria.caputo@aldai.it](mailto:maria.caputo@aldai.it)

### SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

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

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

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

### SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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

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

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Patrizia Cortese 02.58376.231

Alice Maestri 02.58376.235

### SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: [tutoring@aldai.it](mailto:tutoring@aldai.it)

### GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

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

Coordinatore: Francesco Vallone

### ARUM S.R.L.

#### SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Franco Del Vecchio

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

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

### FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

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

### UNIONE REGIONALE

#### FEDERMANAGER LOMBARDIA

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

### SEGRETARIA CIDA LOMBARDIA

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



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 fisiokinesiterapia)

**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](http://www.termepreistoriche.it)

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

# Sommario

NUMERO 6 - GIUGNO 2022 - ANNO LXXV

23-37

## INSERTO

RELAZIONI DELLE COMMISSIONI, DEI GRUPPI  
E ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA

### EDITORIALE

- 1** Resistere e ripartire  
Manuela Biti

### LAVORO

- 4** Da Remote Working  
a Hybrid Work  
Barbara Demichelis  
e Laura Zanfrini

### SVILUPPO PMI

- 10** Plastivar - Un'azienda  
all'avanguardia, fra tradizione  
e innovazione  
Carlo Meroni

### GIOVANI MANAGER

- 14** Il nuovo Coordinamento  
del Gruppo Giovani ALDAI  
(2021-2023) si presenta

### MANAGEMENT

- 17** Da manager a imprenditore  
Claudio Ceper

### FORMAZIONE

- 18** Imprese, da Fondirigenti  
un modello di competenze  
per la governance finanziaria  
a cura dell'Ufficio Stampa  
Fondirigenti

### NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 20** Rinnovo cariche elettive  
a cura della Redazione

### SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 44** All'ascolto dei lettori  
Ilaria Sartori

### PREVIDENZA

- 46** Assistenza e Previdenza:  
equivoco permanente  
Mino Schianchi

### DI+

- 48** Un viaggio nel tempo  
a cura del FAI

### OPINIONI

- 54** Guerra e pace nel percorso  
fra sue secoli  
Antonio Dentato

### VITA ASSOCIATIVA

- 57** Hai voglia di rimetterti  
in gioco?  
Hai mai pensato  
al volontariato?  
Massimo Donati e Mauro Vaiani



#### In copertina:

La pandemia prima e la guerra poi.  
Crisi umanitarie ed economiche che impongono  
ai manager di guardare oltre, affrontare nuove sfide  
e costruire il futuro

### CULTURA E TEMPO LIBERO

- 58** Il libro del mese  
• Debito pubblico - Come ci  
siamo arrivati e come  
sopravvivergli  
recensione di Pasquale A. Ceruzzi

ALLE PAGINE 39/42

**INSERTO ASSIDAI WELFARE 24**



**DIRIGENTI**  
FEDERMANAGER LOMBARDA  
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE  
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Eliminare la carta per migliorare la gestione documentale – *Cesare Mottola de Nordis*
- Digital Innovation Hub e Manager – *Franco Del Vecchio*
- Le Competenze per Ripartire – *Fulvio D'Alvia*
- La salute degli italiani nel Rapporto BES (ISTAT) – *Mino Schianchi*
- Intelligenza Artificiale: un potente acceleratore per il business – *Vincenzo Bocchi e Laura Zanfrini*
- La sicurezza innanzitutto – *Stefano Cuzzilla*
- Il lavoro sostenibile – *Mario Cardoni*
- Enti Federmanager al rinnovo della governance – *a cura della Redazione*
- Separare previdenza e assistenza per gestire un welfare generoso ma vulnerabile – *Michaela Camilleri, Mara Guarino*
- Il protrarsi del conflitto e delle tensioni sui prezzi delle commodity gela la produzione industriale: -2,0% a marzo e -2,5% ad aprile – *a cura del Centro Studi Confindustria*
- Lavoro: osservatorio CIDA-Adapt, dall'analisi dei dati emerge il 'paradosso giovani' – *a cura di CIDA*

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

# Da Remote Working



*Dopo gli anni della pandemia avanza una nuova modalità di lavoro, ibrida, tra modalità in presenza e da remoto.*

*Ma come approcciare il cambiamento e guidarlo al meglio?*



**Barbara Demichelis**

HR Advisor Zenger Folkman,  
Euzyma Consulting,  
ZaLa Consulting



**Laura Zanfrini**

Transformation Senior Advisor;  
Ceo ZaLa Consulting

“**E**tu da dove lavori?”. Una domanda semplice, che da febbraio 2020 è diventata sempre più frequente. Ci siamo ormai abituati a porla e a sentircela porre. Superata l'emergenza, dove per molti non c'era alternativa al lavoro da casa, adesso avanza un dubbio: casa o ufficio?

Sulla questione le aziende stanno prendendo strade diverse. A testimoniare ci sono i dati dell'*HR Trends & Salary Survey* di Randstad che mostrano, infatti, come in Italia nel 2020 tre organizzazioni su quattro abbiano introdotto o potenziato il lavoro a distanza per far

fronte al contagio da Covid-19. Di queste ben l'86% ha continuato l'esperienza anche nel 2021, e due terzi proseguiranno lungo questa strada anche in futuro.

Tra l'esclusivamente in presenza e l'esclusivamente da remoto, a livello mondiale si è avviata una grande sperimentazione che risponde a una formula mediana tra i due opposti: **il lavoro ibrido**.

## **Tornare in presenza o lavoro ibrido? Ecco cosa preferiscono i manager**

Nel contesto attuale, le scelte dei manager sono differenti rispetto a quelle dei loro collaboratori: se-

condo *Future Forum 2021*, rispetto al 17% dei professional, il 44% degli executive vuole che l'azienda torni full time in ufficio (il 2022 *Work Trend Index Annual Report* di Microsoft parla del 50% delle imprese). Questa preferenza sembra non essere legata a un'analisi organizzativa, dei processi, dei flussi di collaborazione e comunicazione, bensì a una propensione del management verso modelli operativi consolidati nel passato rispetto a sperimentazioni con ROI ancora incerto.

Secondo una ricerca pubblicata dal *MIT Sloan Management Review* nel 2021, le ragioni della resistenza dei

# a Hybrid Work

management (HBR, marzo 2022) proprio quando ci sarebbe bisogno di maggior delega e fiducia ai collaboratori. Ecco perché i manager avvertono questa marcata necessità a tornare in presenza con tutto il team.

## Qual è la sfida del nuovo mondo del lavoro per i manager?

Ancora una volta, per comprendere le tendenze del mondo del lavoro, è utile leggere l'annuale lettera che Larry Fin (Black Rock) ha indirizzato ai CEO delle aziende in cui investe il suo Fondo. *“Sebbene l'uscita dalla pandemia per le aziende sia un'occasione di ricostruzione – ha scritto Larry Fin – i CEO si trovano davanti a un paradigma radicalmente diverso da ciò a cui eravamo abituati. La normalità prevedeva che i dipendenti andassero in ufficio cinque giorni alla settimana. Raramente si parlava*

*di salute mentale sul luogo di lavoro e i salari della manodopera a basso e medio reddito crescevano a malapena. Quel mondo non esiste più”.*

Sono parole rivelatrici quelle del CEO di uno dei principali fondi d'investimento al mondo. Peccato che in questo “nuovo mondo” dove il vecchio non esiste più, il 74% dei manager lamenta la mancanza di capacità e risorse per sostenere il cambiamento che invece i loro collaboratori richiedono a gran voce, come testimonia il *Work Trend Index 2022* di Microsoft. La stessa ricerca, infatti, stima al 52% i dipendenti che vorrebbero lavorare da casa o in modalità ibrida. Percentuale simile, 45.3%, è quella di uno studio di Stanford.

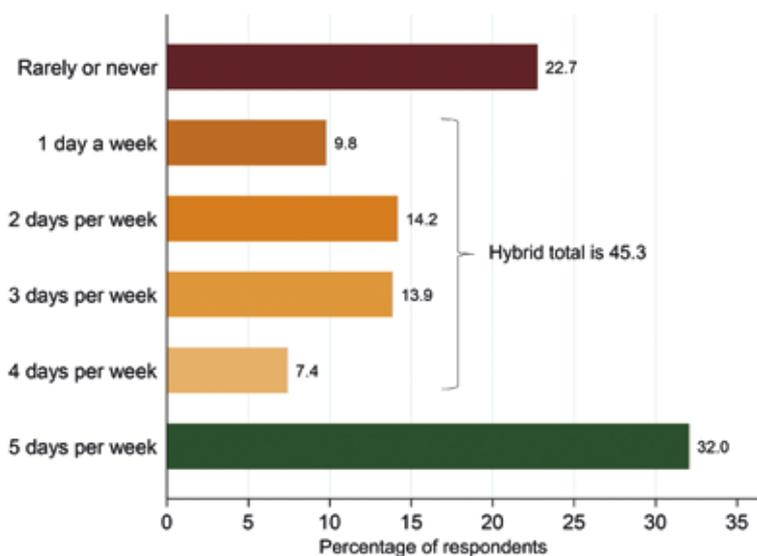
## E in Italia?

L'osservatorio ZaLa Consulting (oltre 1.500 manager e 1.130 individual contributor) evidenzia come

manager al lavoro da remoto (pieno o parziale) sono principalmente tre: la richiesta di uno sforzo addizionale nel gestire e motivare le persone, la perdita di controllo dovuta alla difficoltà di essere in connessione costante con il proprio staff e, infine, la preoccupazione per il rischio di non riuscire a raggiungere i risultati.

Secondo l'osservatorio ZaLa Consulting, composto da oltre 1.500 manager italiani incontrati tra maggio 2020 e febbraio 2022, in questi mesi di “crisi”, di continua discontinuità, la “trappola” in cui sono primariamente caduti i manager è esattamente quella dell'essere tornati a essere troppo operativi. La necessità di essere sempre con il controllo della situazione ha spinto molti di loro ad accentuare una tendenza già presente, quella del perfezionismo, che porta al *micro*

## “How often would you like to have paid work-days at home post-Covid?”



Source: Data from 55,179 respondees who can WFH, reweighted to match the US population. Details on <https://wfhtresearch.com/>

Fonte: Key decisions about VFH - Nick Bloom (Stanford), marzo 2022.

alla base delle motivazioni dei manager italiani propensi al rientro in ufficio (molti anche in modalità totalmente in presenza) ci sia la voglia di far uscire le persone dalla zona di comfort del lavoro a distanza, di considerare il lavoro da casa una parentesi e l'ufficio come normalità, e di ricreare un team emotivamente coeso. A questo si aggiunge anche il bisogno più personale di non lavorare da casa.

Sempre secondo l'osservatorio ZaLa Consulting, è ben diversa la situazione presso i collaboratori che – nel 90% dei casi – si sentono pronti per il lavoro ibrido, pensano cioè di avere tutte le competenze per lavorare sia da casa sia dall'ufficio. Nella stragrande maggioranza i collaboratori non vogliono tornare totalmente in presenza e fra le competenze e gli atteggiamenti che vorrebbero rafforzare figurano "l'attenzione al benessere personale" e "avere una mente aperta alle novità e alle potenzialità".

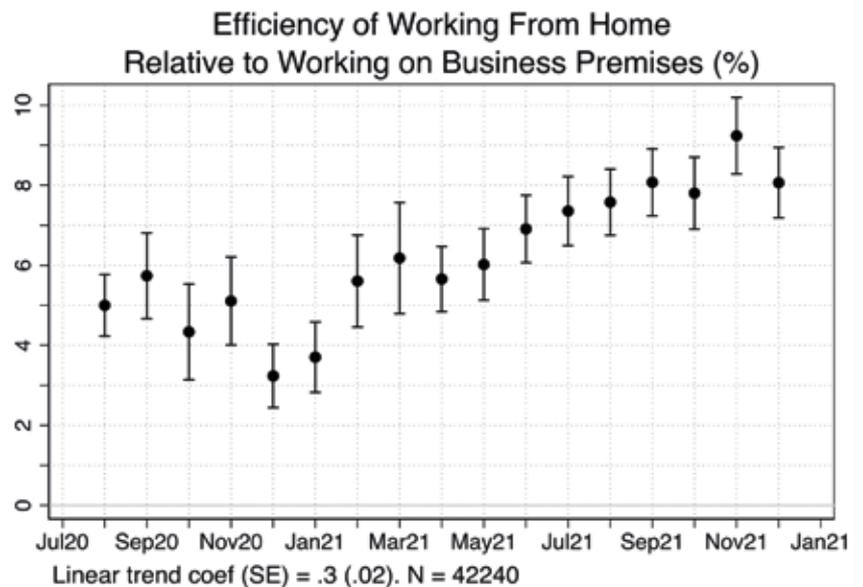
Ben si comprende, dunque, come i manager sembrano stretti tra due fuochi: le crescenti aspettative dei vertici che spingono per un rientro in ufficio da un lato e le mutate aspettative dei collaboratori dall'altro.

## Le variabili che i manager stanno affrontando

In un contesto, perciò, in rapida evoluzione sono diverse le variabili con cui i manager si stanno confrontando per ridefinire le nuove modalità lavorative. Vediamone alcune.

**Produttività e connessione:** se da una parte la produttività da remoto e nel lavoro ibrido risulta aumentata (vedi grafico in questa pagina), i manager devono fronteggiare nuove variabili come la qualità delle relazioni e delle connessioni con i propri team. Da febbraio 2020 a febbraio 2022 il tempo speso in riunioni settimanali, infatti, è au-

## Research finds hybrid WFH increases average productivity ≈5%, and this is growing as firms and employees improve on this



**Source:** Data from 42,240 US responses in through 2021, reweighted to match the US population. Details on <https://wfhresearch.com/>

Fonte: Key decisions about VFH - Nick Bloom (Stanford), marzo 2022.

mentato del 252% e le riunioni settimanali sono cresciute del 153% secondo il *Work Trend Index 2022* Microsoft. Il 61% dei lavoratori è impegnato in un numero maggiore di meeting a causa del passaggio al remoto, ma il 52% si sente meno connesso ai colleghi, come afferma l'ultimo report di Buffer (*State of Remote Work 2022*).

E se il 44% dei lavoratori ibridi non si sente incluso durante le riunioni (Microsoft), il 70% delle riunioni non consente alle persone di completare il proprio lavoro, come suggerisce uno studio congiunto per HBR pubblicato a marzo 2022. Sappiamo ormai, d'altronde, quanto i *back-to-back meeting* tolgano focus ed energia (report Microsoft).

**Benessere e salute mentale:** nel passaggio al lavoro ibrido queste due variabili sono fondamentali da considerare sia a livello personale

(quello che chiamiamo *self-caring*), sia per quello che riguarda i propri team. A tal proposito è utile ancora una volta prestare attenzione ai dati. I numeri, infatti, ci dicono come l'82% dei senior leader riportino un livello di stress tale da poter parlare di *burnout* (Ricerca Deloitte 2021); per chi usa il software Teams, il lavoro oltre l'orario previsto è aumentato del 28% e il lavoro nel weekend del 14%; il 46% dei collaboratori è a rischio *burnout* a causa di comportamenti reputati scorretti dei capi; il 45% va in *burnout* per l'eccessivo carico di lavoro (fonte Microsoft).

In particolare, il 63% dei senior leader dichiara di non riuscire a dedicare tempo al proprio benessere (Ricerca Deloitte 2021) e le misurazioni nel contesto italiano dell'Osservatorio ZaLa lo confermano: i manager pensano che dedicare tempo a se stessi non sia una prio-

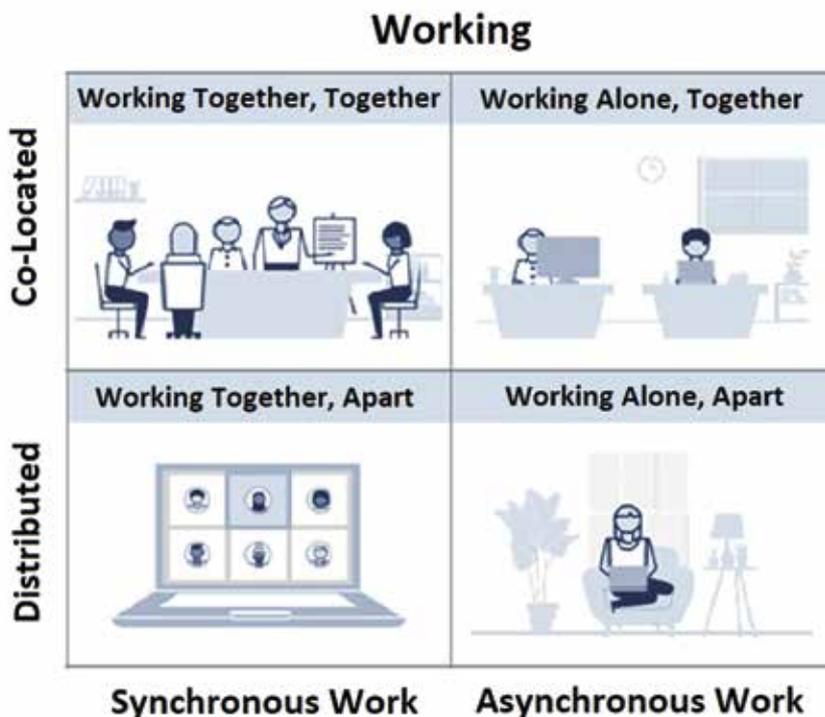
rità e intanto stanchezza e affaticamento impattano sulla qualità delle decisioni e delle relazioni.

Menzione a parte va fatta per i neo-manager, ovvero quelle persone che hanno acquisito crescenti responsabilità manageriali negli ultimi 2-3 anni. Un interessante studio internazionale pubblicato su *Harvard Business Review* di marzo 2022 afferma che il 91% di questa categoria si sente isolato/a e l'88% pensa che la mancanza di tempo con i propri collaboratori abbia aumentato il proprio *burnout*. La mancanza di supporto tra colleghi e dei capi rende l'esperienza di ingresso nel mondo manageriale, insomma, più complicata.

## QUALI CONSIGLI PER I MANAGER?

### 1) Ridisegnare il lavoro con tre focus da considerare

Secondo l'osservatorio ZaLa Consulting, nella maggioranza delle aziende l'organizzazione del lavoro ibrido si sta modulando sulla base delle scelte assunte dai manager rispetto al lasciare direttamente ai collaboratori la flessibilità organizzativa. Saranno proprio i manager, dunque, ad assumersi la responsabilità di trovare una sintesi tra le proprie esigenze, quelle del team e quelle di ogni singolo individuo. Secondo una ricerca Ricoh del 2022, un terzo degli intervistati (34%) riceve pressioni da parte del proprio manager affinché rientri in ufficio, mentre oltre la metà (55%) vorrebbe poter scegliere individualmente se lavorare in presenza. Il lavoro ibrido permette una grande flessibilità, per quel che riguarda il "dove" lavorare, ma anche il "come" eseguire i propri compiti. La matrice di Gartner (2021), raffigurata in alto in questa pagina, rappresenta le 4 opzioni tra cui, manager e collaboratori, devono scegliere.



Fonte: Gartner Webinar - *Unlock R&D Innovation With Intentional Collaboration*.

Come scegliere? Devo frequentare un corso online? Meglio farlo da remoto per non essere di disturbo o disturbati dai colleghi. Devo riprendere i contatti con colleghi di altre funzioni? Meglio progettare qualche giornata in ufficio.

Sono tutte domande e decisioni nuove. Il manager deve aiutare i propri collaboratori ad analizzare il tipo di lavoro da svolgere e a esplorare nuove modalità per portare a termine i propri compiti.

Non sempre però le decisioni riguardano solamente l'individuo,



Fonte: Schroders 2021 - *How we're making flexible working a reality*.

ma devono tener conto anche di altri fattori esogeni alla propria persona. E allora come procedere? Bisogna integrare, in modo diverso dal passato, tre punti di vista (con aspettative ed esigenze nuove e diverse):

- Noi e il nostro ruolo
- I nostri clienti
- Il nostro team

Considerare queste tre dimensioni significa scegliere (e far scegliere) dove lavorare non solo partendo dalle proprie esigenze, ma includendo anche quelle dei propri responsabili, dei colleghi e dei clienti (interni ed esterni). Esigenze che sono profondamente mutate in questi ultimi 24 mesi, visto che al centro dell'intersezione non c'è più il "same working mode", lo stesso modo di lavorare, ma la flessibilità. I manager, dunque, hanno la grande possibilità di disegnare nuovi "working concept", cioè esperienze lavorative che mettono a confronto le esigenze di tutti e tre gli attori per trovare una sintesi tra performance (produttività e innovazione) e benessere.



## 2) Allenare tre competenze determinanti...

Oltre a nuovi strumenti di comunicazione *tech-based*, per gestire questa nuova, inattesa, esigenza di flessibilità, servono nuove o potenziate competenze che devono essere sviluppate da parte dei manager per poter agire da *role model*, essere cioè da esempio per i collaboratori in un contesto che necessita di inclusione consapevole. Queste nuove competenze sono:

**Intelligenza emotiva:** sviluppare consapevolezza per il contesto e le esigenze degli interlocutori, e avere la giusta dose di empatia per essere capaci di relazioni efficaci, inclusive e produttive nel mondo ibrido; sviluppare maggior attenzione al proprio benessere e a quello dei colleghi.

**Leadership e social influence:** comprendere gli altri per indirizzarli verso obiettivi comuni da realizzare, sviluppare una leadership fra pari, assumendosi la respon-

sabilità di decisioni e azioni, coinvolgendo gli altri per mantenere il livello di energia richiesto dalla situazione, aiutando a sviluppare le competenze di coloro che ne hanno bisogno per crescere o operare efficacemente.

**Intraprendenza:** agire in modo autonomo, prendere l'iniziativa e assumersi la responsabilità di proporre e supportare nuove idee e soluzioni, cercare, testare, sperimentare per trovare nuovi modi di fare le cose, co-disegnandoli con colleghi.

## 3) Essere consapevoli di un superpotere

*"Empathy is the superpower in the future of work"*, così viene definita l'empatia da molte fonti autorevoli nell'ambito dell'intelligenza emotiva. In particolare, l'empatia consentirà ai manager di superare il *distance bias*, cioè i pregiudizi che portano, inconsapevolmente, a valutare meglio i collaboratori/collaboratrici che vedono e frequen-

tano rispetto a coloro che vedono meno o a intermittenza; a capire al meglio quale contesto (in presenza o a distanza, sincrono o asincrono) consenta al team di interagire e lavorare meglio in funzione dell'obiettivo da raggiungere; a organizzare riunioni scegliendo la modalità (in presenza o da remoto) più inclusiva per consentire a tutti/e di partecipare e contribuire; a utilizzare al meglio l'intelligenza del team ed evitare il *group-thinking*, sollecitando la partecipazione e l'esposizione di pensieri divergenti o controcorrente, o semplicemente coinvolgendo anche persone di altre funzioni.

Il superpotere dell'empatia è fondamentale, inoltre, per occuparsi di una nuova priorità: "il benessere e la salute mentale" propria e dei propri collaboratori/trici. L'empatia verso se stessi, infatti, innalza l'attenzione sul *self-caring* come pratica manageriale fondamentale nel mondo ibrido (e post pandemico), oltre che in cambiamento continuo. Il benessere e la salute men-

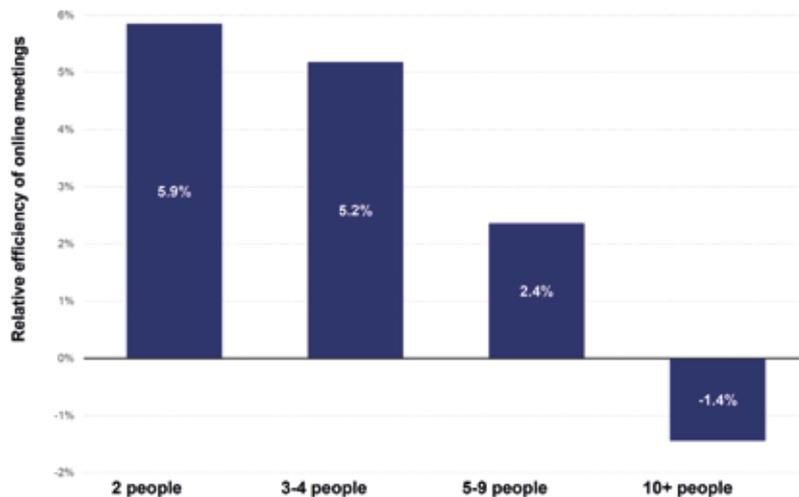
tale dei leader sono infatti sempre più importanti perché per prendere decisioni nella complessità e nell'incertezza servono lucidità, apertura mentale e focalizzazione, impossibili da avere quando si è stanchi e sopraffatti.

Inoltre, non si possono condividere energie che non si hanno, energie che è fondamentale trasmettere in un mondo del lavoro ibrido. Il *self-caring* non è un lusso (quante volte abbiamo sentito: "non me lo posso permettere") ma una pratica manageriale dei leader contemporanei che devono gestire le energie, "blindare" tempo per se stessi, concentrarsi sulle cose importanti e sviluppare/recuperare le relazioni importanti per noi e la nostra carriera.

Come fare? Una prima contromisura è la gestione oculata delle proprie energie. Sono molteplici le sfide, le difficoltà, gli imprevisti che affrontiamo e tutti ci risucchiano e ci tolgono energie. Un valido esercizio è tenere traccia di ciò che fa abbassare il livello di energia e ciò che invece lo alza: diventandone consapevoli possiamo fare leva e ripetere azioni o ricercare le occasioni che aiutano a riprendere tono e vigore, cercando così di neutralizzare i "ladri" di energia. Un must su tutti: dimentichiamoci il multitasking, è stata solo una narrazione favolistica, gli esseri umani non sono adatti per questa pratica che brucia tempo ed energia nel passare da un'azione all'altra perdendo in efficienza ed efficacia.

In secondo luogo dovremmo riprenderci il governo del nostro tempo, partendo dall'autorizzarsi a "blindare" slot in agenda per se stessi, concentrandosi sulle cose importanti per la nostra crescita e il nostro benessere. Possiamo cominciare con un'ora la settimana, la "golden hour" da proteggere come in un caveau. Nel giro di un mese osserveremo già la differenza, il valore aggiunto su più fronti

## Efficiency of online vs in-person meetings, by meeting size



Source: Data from 2077 responses through 2021, reweighted to match the labor force survey. Details on <https://voxeu.org/article/comparing-online-person-meetings>

Fonte: Key decisions about VFH - Nick Bloom (Stanford), marzo 2022.

e considerando questo comportamento "di successo", saremo indotti a replicare e consolidare la prassi in modo quasi automatico. Occuparsi del benessere dei propri collaboratori è in definitiva alla base dell'engagement e della produttività.

### 4) Intraprendere una (vera) sperimentazione con analisi e riaggiustamenti

Come dicevamo in apertura, la formula per decidere dove e come lavorare massimizzando produttività, engagement e benessere, è individuale e in divenire.

Sperimentare la propria formula includendo anche le esigenze organizzative, di clienti e di team è quello che chiamiamo "trasformazione ibrida".

Ma questa sperimentazione non è fatta una volta per tutte, è un processo molto più simile alla prototipazione veloce, al *test&learn* di cui sentiamo parlare in ambito di innovazione. Serve un "growth mindset", un approccio aperto alla ricerca di nuovi modi per mantenere perfor-

mance (produttività e innovazione) e connessioni.

Cosa possono fare dunque i manager? Sperimentare, trovare nuove formule di connessione efficaci, magari alternando (come esemplifica lo studio di Stanford, vedi grafico in questa pagina) la comunicazione da remoto o in presenza a seconda delle dimensioni del team e analizzando i risultati.

Oggi, mentre navighiamo nel lavoro ibrido, le organizzazioni di tutto il mondo si affidano più che mai ai manager per aiutare i dipendenti a sentirsi supportati e responsabilizzati in un contesto in cui domina l'incertezza e il cambiamento. Non c'è dubbio che sarà impegnativo. Il lavoro ibrido indica un vero e proprio paradosso, dato che le persone richiedono la flessibilità del lavoro a distanza, ma anche la difesa dei legami e delle interazioni che si sviluppano meglio in presenza.

Per questo un approccio unico (*one-size-fits-all*) per la gestione del mondo del lavoro ibrido non è semplicemente fattibile. ■



# Un'azienda all'avanguardia, fra tradizione e innovazione

*Già il titolo, quasi un ossimoro, sintetizza il valore dell'azienda brianzola che ha mantenuto le caratteristiche tipiche del territorio (laboriosità, competenza, dedizione) completandole con un approccio gestionale moderno, "lean", con impiantistica all'avanguardia e procedure organizzative definite, per offrire prodotti innovativi, 100% Made in Italy, e per contribuire all'eccellenza dell'Italian Design*

**Carlo Meroni**

Associato ALDAI-Federmanager qualificato DIH Lombardia per le iniziative di Sviluppo PMI



la media impresa di Verderio Inferiore, in provincia di Lecco, impiega 77 dipendenti e produce anche nello stabilimento a Ronco Briantino (MB)



In 51 anni PLASTIVAR ([www.plastivar.com](http://www.plastivar.com)) si è trasformata da bottega artigiana in azienda ad alta innovazione tecnologica per soddisfare le esigenze di design della filiera del mobile, producendo bordi in ABS di elevata qualità, per completare e rendere unico qualsiasi componente d'arredo.

Un'impresa unica per vocazione perché partita da un artigiano che ha saputo inventare come plasmare un pannello rivestito fino a farlo somigliare a una persiana, o costruire in autonomia una macchina per spalmare la colla (1985). Fra i primi produttori di profili a installare una linea di estrusione per produrre bordi in ABS, l'impresa ha saputo cogliere e superare le sfide competitive, mantenendo sempre la rotta.

Con un fatturato in crescita, la media impresa di Verderio Inferiore, in provincia di Lecco, impiega 77 dipendenti e produce anche nello stabilimento a Ronco Briantino (MB). Oggi PLASTIVAR è un partner progettuale capace di anticipare le tendenze del mercato e rappresentare un punto di riferimento per la filiera del mobile e per i complementi d'arredo.

Le tecnologie abilitanti, la transizione digitale, i cambiamenti di contesto e l'impatto che tutto questo ha sull'organizzazione e sulla



pianificazione dell'attività, hanno motivato l'impresa a partecipare al programma di Assessment Industria 4.0 proposto da Confindustria Lecco e Sondrio e realizzato dal Digital Innovation Hub Lombardia.

Le valutazioni emerse hanno quindi indotto l'impresa a chiedere il supporto manageriale *Sviluppo PMI* – finanziato da Confindustria e Federmanager attraverso l'associazione paritetica 4.Manager, ed erogato dall'ente attuatore di Politiche Attive ARUM – costituito da dieci giornate di consulenza da parte di un manager selezionato dalla società di Executive Search Key2people sulla base delle competenze richieste dall'impresa per il conseguimento di specifici obiettivi.

Sono stato selezionato da Key2 people e DIH Lombardia per analizzare in dettaglio i processi aziendali, con particolare riferimento alle operations, per completare il percorso di transizione digitale in atto, integrando nel sistema gestionale le funzionalità e i processi per alimentare in modo efficiente e agile i dati di produzione per il controllo di gestione e per realizzare specifiche analisi sia di carattere tecnico che economico.

Ho particolarmente apprezzato il rapporto di collaborazione con l'impresa, da subito franco, concreto, costruttivo e finalizzato al miglioramento dei processi. Ciò mi ha permesso, nonostante il breve tempo disponibile, di mettere a disposizione e trasferire le mie competenze di project management, di controllo di gestione, di mappatura, analisi, elaborazione, ottimizzazione dei processi operations.

L'attività, condotta in perfetta armonia con gli azionisti, è stata principalmente incentrata sui processi di cambiamento e di sviluppo organizzativo necessari per le prospettive di sostenibilità e le opportunità di crescita dell'impresa.

La fabbrica di Ronco Briantino è strutturata con un layout razionale assolutamente moderno, con flussi di materiale e aree di stoccaggio delle materie prime, di semilavorati e prodotti finiti chiari e ben definiti. I magazzini sono tutti gestiti a locazione con codice a barre, ordinati e di facile accesso, e le postazioni di lavoro sono tutte fornite di "totem" per l'inserimento dei dati di produzione in stile *lean production*.

La fabbrica è dotata di strutture





fisiche di alto livello e di un MES (Manufacturing Execution System) perfettamente funzionante, con tutti i presupposti per un moderno approccio gestionale, facilità di raccolta dati di produzione e automazione dei processi.

### 6.000 i prodotti a catalogo

Uno dei vantaggi di oltre 50 anni di storia, è che probabilmente l'effetto o il colore cercato dai clienti è già stato realizzato e questo significa maggiore velocità, sia nella campionatura che nella produzione.

### 99% di materiale riciclabile

Migliore come performance e migliore secondo natura: grazie all'ABS si utilizzano solo materiali riciclabili e a basso contenuto di metalli pesanti con evidenti benefici per la qualità e l'ambiente.

### Più di 15 linee produttive

Si lavora su turni, giorno e notte, senza mai fermarsi. La qualità premia, e l'impresa ripaga la fiducia dei clienti con i numeri, producendo migliaia di metri quadrati di bordi ogni anno, sempre al passo con le esigenze del mercato.

Come riportato nel titolo, tradizione e innovazione devono convivere in armonia per permettere all'azienda di progredire. La tecnologia da sola non è sufficiente per garantire il progresso se non è compresa a fondo e se il personale non è in condizione di sfruttarne tutte le potenzialità. Come possedere una fiammante Ferrari... senza avere la patente per poterla guidare.

L'attività di supporto all'impresa, a completamento degli obiettivi di transizione digitale e di controllo di gestione per realizzare specifiche analisi di carattere economico e tecnico, è stata orientata a creare organizzazione, consapevolezza e partecipazione attiva ai processi di efficienza e miglioramento continuo, assegnando responsabilità e mansioni tenendo conto delle conoscenze tecniche, gestionali e di interazione tra i reparti.

La tradizione è stata fusa con l'innovazione, facendo emergere le potenzialità delle persone, cercando di far confluire nel sistema gestionale aziendale tutti i dati e le informazioni per favorire il coinvolgimento e la partecipazione attiva.

PLASTIVAR è una grande azienda, con basi solidissime e un prodotto d'avanguardia universalmente riconosciuto, con una forte spinta all'innovazione e un'innegabile voglia da parte della proprietà di crescere e migliorare nell'organiz-



zazione e nel metodo per sostenere la crescita del business. C'è un filo rosso che attraversa l'esperienza e la storia dell'impresa. Un modo di vedere e fare le cose ispirato a un modello semplice. Questa forma mentis si ritrova nel prodotto, nelle forme della produzione e della progettazione, nell'organizzazione, negli stili e nei sistemi di gestione, nelle forme di pianificazione e di controllo, nell'idea e nei fondamenti del business. Si tratta di un sistema moderno (MES, Lean) e semplice, dato da una forte unificazione del fare pratico (tradizione) con una visione sistemica moderna (innovazione), fondato sulla cultura della concretezza che punta alla flessibilità operativa e all'execution. Un'azienda artigianale in grande stile e di medio-grandi dimensioni, comunicazione diretta, assenza di compartimenti e riferimenti di struttura con un clima familiare in evoluzione. Nella riunione conclusiva il rappresentante dell'impresa ha commentato: *"Il contesto di cambiamenti*

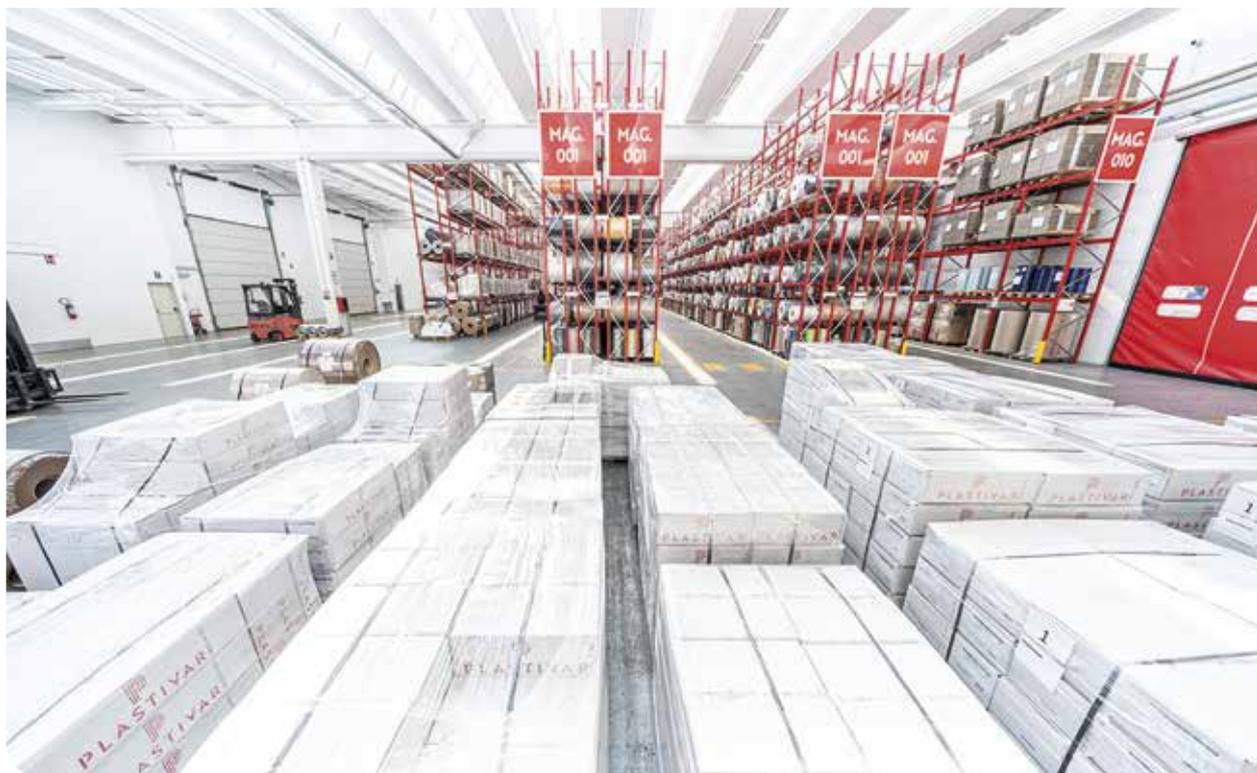


*continui, la crescente complessità e velocità degli eventi richiedono momenti di confronto che abbiamo apprezzato nelle competenze e nella sicurezza che ci ha trasmesso il manager del progetto Sviluppo PMI. Ringraziamo Confindustria, Federmanager e DIH Lombardia per l'apprezzato supporto".*

Il progetto iniziato ha l'obiettivo di coniugare l'intelligenza del fare pratico – combinando autonomia, spazi di azione, flessibilità e semplificazione del lavoro con principi operativi rigorosi, chiaramente codificati – con cadenze e obiettivi ben definiti.

La strada è tracciata... i traguardi sono alla portata. ■

PLASTIVAR è una grande azienda, con basi solidissime e un prodotto d'avanguardia universalmente riconosciuto, con una forte spinta all'innovazione e un'innegabile voglia da parte della proprietà di crescere e migliorare nell'organizzazione e nel metodo per sostenere la crescita del business



# Il nuovo Coordinamento del Gruppo Giovani ALDAI (2021-2023) si presenta



**Francesco Vallone**  
**Coordinatore**

Francesco, in qualità di Coordinatore, avrà il compito di tradurre in azioni concrete i bisogni e le opportunità di ogni iscritto, in sinergia con il Coordinamento Nazionale, con la sfida di ridare un ruolo centrale al giovane manager nel nuovo scenario post pandemico.



**Giovanna Stocco**  
**Vicecoordinatore**

Giovanna supporterà la realizzazione delle diverse attività e avrà come focus specifico l'«execution» degli eventi.



**Corrado De Santis**  
**Vicecoordinatore**

Corrado coadiuverà nella realizzazione delle diverse attività e avrà come focus specifico lo «scouting» di nuovi associati.

*Il nostro programma 2022-2023 si pone l'obiettivo di affrontare le tematiche attuali e future dei giovani manager, e ha come focus la crescita e la valorizzazione professionale. Crediamo che l'Associazione sia un luogo e un punto di riferimento importante per lo sviluppo della cultura manageriale, dove l'impegno del nuovo coordinamento sarà costantemente rivolto agli associati.*

# Pensieri e parole... dove siamo, dove vogliamo andare

## Resilience Pill Corrado De Santis

Il contesto economico e sociale degli ultimi anni sta mettendo alla prova il Sistema Paese e il tessuto produttivo in modo drastico; va da sé che anche il ruolo della dirigenza debba essere interpretato in modo corretto, per garantire continuità nel breve, e successo per le aziende nel medio/lungo periodo. Il risultato passa attraverso un necessario processo pragmatico di consapevolezza del ruolo e delle competenze necessarie, in uno scenario che evolve repentinamente e in modo imprevedibile. Oggi le maggiori sfide riguardano i processi di **digitalizzazione** – visti come opportunità di efficientamento interno e contestualmente come fattori necessari per competere sui mercati –, e **sostenibilità**, indispensabile per lavorare su una visione futura del business in cui il contesto socio-economico richiede un altissimo livello di adattabilità. È molto importante gestire tutti questi fattori con la cultura giusta e un approccio smart, detto in una sola parola **resilienza**.

Ed è proprio su questo fattore che il manager deve focalizzarsi, mettendo l'organizzazione aziendale nelle condizioni di adattarsi rapidamente al contesto, abbinando flessibilità e cultura imprenditoriale diffusa a tutti i livelli, senza dimenticare il buon vecchio e collaudato metodo del "learning by doing".

Da un punto di vista puramente di business, il contesto economico mette di fronte a delle scelte che possono risultare drastiche: costi in lievitazione su tutte le linee di conto economico impongono una forte revisione dei razionali di offerta, e l'unica soluzione non può essere lo spostamento a valle delle incombenze, alimentando il processo inflattivo tout court. E allora sarà necessario sforzare i processi innovativi, portando a una migliore segmentazione e valorizzazione della proposizione. Infine, tutto quello che riguarda il mondo *People&Culture*: la pandemia ha forzato il processo di evoluzione organizzativo verso la flessibilità lavorativa; il ritorno alla normalità sanitaria deve essere vissuto come un'opportunità sociale.

Lo smart working ha dimostrato a più riprese che valori come fiducia e imprenditorialità portano a un maggiore livello di responsabilizzazione sui risultati, accompagnando contestualmente la popolazione aziendale attraverso un processo di miglioramento del

work-life balance. Questi sono ormai fattori distintivi e differenzianti delle organizzazioni sui mercati, che riescono a garantire un elevato livello di engagement interno e di retention. Per il manager di oggi è fondamentale partire da questi elementi, per costruire e gestire squadre efficienti ed efficaci nel lungo termine. Tutti questi fattori, insieme, consentono all'organizzazione di gestire in modo fluido e snello il business nel breve termine e di costruire in modo sostenibile la struttura nel medio-lungo.

## Navigare nel mare in burrasca Giovanna Stocco

Questi ultimi anni assomigliano – per chi ama il mare vissuto in barca a vela – a quelle navigazioni, iniziate in una serena e tranquilla giornata di sole, che all'improvviso, senza alcun presagio, ti catapultano in una tempesta facendoti sentire impreparato e meno sicuro. Una tempesta, un po' stile *Mago di Oz*, in grado di cambiare quasi tutte le regole del gioco.

Potremmo definirla "perfetta": ha visto inizialmente lo scoppio di una crisi economico-sanitaria, a cui il mondo non assisteva più dai primi del '900 e a cui si è aggiunto, successivamente, lo scoppio di una guerra ai confini dell'Europa, evento che si sperava oramai fosse relegato ai tragici fatti del XX secolo.

Lo scenario economico, principalmente in Italia, è ormai deteriorato e l'andamento degli indicatori finanziari ne conferma il netto indebolimento (vedi diminuzione del PIL). Il conflitto bellico a cui stiamo assistendo non fa altro che amplificare gli effetti della già devastante pandemia, costringendo i manager e le imprese a "surfare" l'onda dell'incertezza.

La pandemia con i suoi lockdown aveva già duramente colpito il sistema dell'offerta di beni e servizi, il cui andamento a singhiozzo aveva portato pian piano a un incremento dell'inflazione; ma la guerra e l'instabilità che ne deriva ne stanno esacerbando la crescita. È una guerra "anomala" con un peso enorme e insopportabile in termini umanitari, ma anche economici. Fisicamente combattuta in territori ben definiti, ma capace di

ingabbiare le economie nazionali in un'assurda ragnatela dalla quale è difficile svincolarsi.

I prezzi dell'energia e dei prodotti agroalimentari ne sono la cartina di tornasole, e il loro costante rincaro genera una continua pressione sulle aziende e sulle banche centrali. Ritornano in auge vecchi e brutti ricordi, si parla di inflazione o meglio di stagnazione e austerità....

La tanto sospirata ripresa post-Covid appare ora come una bella e anziana "signora", cui make up e bei vestiti non bastano a camuffarne le debolezze e le fragilità. Una ripresa difficile da sostenere, con un sempre più evidente allentamento della politica espansiva (si veda aumento tassi FED). Per il momento la BCE sembra essere in una fase diciamo "attendista", e credo che tutti ci auguriamo che l'arma di aumento dei tassi non venga usata nella nostra cara Europa, in quanto rischierebbe di rallentare gli investimenti e impoverire ancora di più le famiglie.

Come è gestire un'azienda in questo contesto? La parola difficile sembra essere un eufemismo, il management si trova a fronteggiare le tematiche più diverse: da una supply chain da ridisegnare – dove la prossimità territoriale diventa cruciale (un container libero a Shanghai è come il miraggio dell'oasi nel deserto) poiché nella migliore delle ipotesi ti permette di soddisfare la domanda oppure di tamponare i ritardi, a costo ovviamente di una riduzione della marginalità –, all'esigenza di effettuare nuovi investimenti "magari nel green" in modo da rendersi un po' più autonomi e ridurre l'impatto del caro energia sugli OPEX (OPerating EXpense).

Ma le aziende sono fatte di persone e di famiglie, ed ecco che allora ti ritrovi a dover affrontare il "caro vita" dei tuoi dipendenti, le loro difficoltà giornaliere nell'affrontare un rialzo dei prezzi che non può "purtroppo" essere seguito da una revisione adeguata degli stipendi. E ti si stringe il cuore perché le risposte non le hai, ma sei costretto a navigare a vista sperando di svegliarti un giorno con indosso le "scarpette di Dorothy" che ti riportano indietro... e allora stringi i denti, metti sul tavolo tutte le tue skills, la tua esperienza, e navighi... attendendo che si calmi per poter rientrare in un porto sicuro... finalmente. Ora più che mai i manager devono prendersi cura dell'azienda anche come "comunità", assicurando i propri collaboratori, ponendo il focus sia sullo sviluppo del business sia sul benessere dei propri dipendenti.

È necessario sviluppare e ridefinire le competenze, proprie e dei collaboratori, avere una visione nuova dell'azienda e del business, più dinamica, più reattiva in grado di decidere e stravolgere i piani velocemente, ma senza perdere di vista gli strumenti di mitigazione dei rischi. Nei momenti di crisi e di incertezza la condivisione di obiettivi e strategie – insieme alla valorizzazione del capitale umano – diventa un collante potentissimo in grado di dare forza e spronare tutti al raggiungimento di risultati a volte impensabili.

## Chiamata alle Ar(t)i Francesco Vallone

Eh sì, perché proprio di arte si parla! Nel contesto geopolitico attuale le prospettive di una riscoperta della vera *arte* manageriale rischiano di essere offuscate da una sempre più opaca strategia di *change management*. Il gap tra domanda e offerta è più ampio che mai, ma i fondi per la formazione offerti dal PNRR potrebbero contribuire a colmarlo. Purché vengano investiti nel modo giusto... L'innovazione tecnologica, la globalizzazione, il nuovo business digitale e lo smart working – emersi durante la pandemia e ora alla prova dei fatti – hanno profondamente cambiato il mondo del lavoro. Secondo il World Economic Forum, entro il 2025 l'automazione e la redistribuzione del lavoro tra uomini e macchine nelle medie e grandi imprese faranno perdere 85 milioni di posti di lavoro in tutto il mondo. E il 50% di chi manterrà l'impiego dovrà concentrarsi sullo sviluppo di nuove competenze, per non restare tagliato fuori.

Per far fronte a questo scenario complesso e in rapida evoluzione occorre investire in formazione. Lo stiamo facendo? Sebbene in Italia si assista da anni a una graduale e costante riduzione degli investimenti sulla formazione, sia pubblici che privati e a ogni livello, la quantità di risorse destinate alla formazione è esponenzialmente aumentata grazie alle ingenti risorse del PNRR. Ciò che preoccupa maggiormente in vista di un nuovo futuro pertanto non è la quantità delle risorse investite, ma la loro qualità. La formazione dovrà essere sempre meno massiva e sempre più personalizzata, adattando contenuti, modalità e strumenti formativi più efficaci alle diverse esigenze.

Se in passato il primo budget a essere tagliato era quello della formazione, oggi è al centro della strategia per lo sviluppo del business ed è diventato un asset fondamentale senza il quale la competitività è a rischio. In un breve futuro le aziende più competitive saranno quelle che hanno investito molto nel proprio capitale umano, nelle capacità e nelle competenze dei propri dipendenti. *To Train to Live* potrebbe essere un curioso payoff per qualche movimento politico o corrente letteraria, ma il mio obiettivo è incuriosire e accompagnare il lettore verso un mondo che cambia dove noi (in qualità di manager) dovremmo sempre più avere un ruolo da piloti e non limitarci (come per troppo tempo accaduto) a essere dei semplici passeggeri. E come in ogni "buonanotte" che si rispetti, mi piacerebbe chiudere con un auspicio che, come citava il celebre Gilbert Keith Chesterton, «*le favole non dicono ai bambini che esistono i draghi, i bambini già sanno che esistono, le favole dicono ai bambini che i draghi possono essere uccisi*», e quindi il mio più grande augurio è che la favola manageriale abbia un lieto fine. ■



# Da manager a imprenditore

Claudio Ceper  
Medico delle Carriere



**Il salto per mettersi in proprio richiede preparazione e confronto**

**I**l prossimo 22 giugno 2022 terò per Federmanager un incontro sui segreti per affermarsi come imprenditore, argomento che stimola da sempre molto interesse.

Il seminario nasce dalla constatazione che i dirigenti italiani sono diminuiti anche per effetto della crisi Covid e che, essendo la disoccupazione giovanile elevata, la soluzione lavorativa per molti è quella di **"mettersi in proprio"** e cioè trasformarsi in imprenditori.

La conclusione di un'esperienza manageriale è l'occasione per valutare le proprie competenze e passioni in un'ampia prospettiva di sviluppo lavorativo. Quando c'è un progetto imprenditoriale interessante, una forte motivazione e una buona preparazione manageriale può essere una buona scelta dedicarsi a creare un'impresa.

Ma quali sono le doti di un buon imprenditore? Su quali aree concentrare la propria attenzione per diventare un imprenditore di successo? Qual è la modalità più frequente per tentare questa strada?

Nel seminario analizzeremo i fattori di successo, le criticità e i rischi, nonché le differenze comportamentali tra il lavorare in un'impresa classica e una startup; la modalità più frequente per iniziare la nuova professione.

Utilizzeremo due interessanti studi, uno del Cfmt e l'altro di Warren Buffet, che svelano cosa fanno i manager che hanno successo come imprenditori.

Approfondiremo le differenze tra **Managing** (in azienda) e **Leading** in un contesto imprenditoriale.

Dedicheremo alle donne imprenditrici e alla loro **Diversity** rispetto ai colleghi maschi, un'attenzione specifica.

Approfondiremo questi aspetti insieme a un paio di colleghi che vorranno condividere le esperienze imprenditoriali. Come in altri seminari daremo spazio all'interazione e alle domande, dando a tutti l'opportunità di chiarire dubbi e interagire con gli altri partecipanti in un'ottica di sano **Networking**, che, come molti ormai sanno, è la parola magica alla base del successo professionale e personale.

I partecipanti al seminario **"Da manager a imprenditore"** avranno la possibilità di comprendere i passaggi critici e le esperienze di successo per intraprendere un nuovo stimolante percorso professionale. ■



**L'incontro Da manager a imprenditore si terrà**

**mercoledì 22 giugno 2022 alle ore 17:30**

**in videoconferenza Zoom e in presenza se permesso dalle regolamentazioni vigenti e con almeno 25 iscritti.**

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

# Imprese, da Fondirigenti un modello di competenze per la governance finanziaria

A cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti

*Quali sono le skills che i manager devono avere per una corretta gestione della governance finanziaria? La risposta arriva dal modello realizzato da Fondirigenti, in collaborazione con Links Management & Technology, Troisi Ricerche e SCS Consulting*

**M**ettere a disposizione delle imprese modelli e strumenti concreti di intervento, per aiutare la dirigenza a ridisegnare i processi di governance finanziaria integrando le tematiche della Digital Transformation e la Sostenibilità d'impresa nella triplice ottica ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Sono questi gli obiettivi dell'indagine promossa da Fondirigenti, in collaborazione con Links Management & Technology, Troisi Ricerche e SCS Consulting, che ha raccolto il parere di **340 imprenditori e manager a livello nazionale**, per costruire strumenti operativi per capire come rafforzare le proprie competenze su questi temi. Il progetto ha portato alla realizzazione di **Le 10 pillole informative** per approfondire i diversi aspetti, dalla sostenibilità d'impresa, alla trasformazione digitale, accessibili al sito [www.fondirigenti.governancefinanziaria.it](http://www.fondirigenti.governancefinanziaria.it). In tutto 10 pratiche a disposizione delle imprese

per lo sviluppo di opportunità di business e per la gestione di eventi che possono mettere a rischio la normale attività dell'azienda, racchiuse nelle quattro macroaree di intervento: *Dinamiche di Board, Digital & Innovation, Sustainability, Competenze Trasversali*.

## **La mappatura delle competenze**

Il modello di mappatura delle competenze si è posto l'ambizioso obiettivo di aiutare a comprendere quali siano i principali gap conoscitivi all'interno delle aziende e identificare una serie di strumenti a supporto delle imprese affinché sia possibile gestire in modo proattivo il sistema di governance in un'ottica di *stakeholder management*, attraverso un'analisi delle competenze per la governance finanziaria condotta a livello nazionale.

*"Abbiamo voluto sensibilizzare gli imprenditori e i manager italiani, al fine di avviare percorsi virtuosi all'interno dei contesti aziendali – spiega Massimo Sabatini, diretto-*

È fondamentale integrare la componente finanziaria quando si parla di sostenibilità, quando si parla di gestione del lavoro agile, quando si parla di digitalizzazione. Insomma, quando si parla di rafforzamento della competitività delle imprese

re generale di Fondirigenti – grazie all'ottima risposta delle aziende coinvolte, è stato possibile strutturare il modello su dieci competenze, per consentire alle imprese di individuare i gap e definire gli strumenti per condurre la propria organizzazione verso la nuova normalità".

## I risultati dell'indagine

La competenza relativa a **IT Security e Privacy** è quella ritenuta maggiormente strategica dalle aziende, in termini di importanza all'interno del modello di competenze per la governance finanziaria. Sia i manager provenienti da PMI che quelli delle grandi imprese identificano come molto importante questa skill, con valori pari a circa l'80%. Tuttavia solo il 50% crede di avere un buon presidio rispetto a tale competenza. Il processo di digitalizzazione del business negli ultimi anni è aumentato in modo esponenziale, molte imprese per riuscire a competere sul mercato hanno dovuto ampliare il loro business guardan-

do il mondo ICT come un'opportunità. Tuttavia, non sempre i manager sono in grado di valutare in modo consapevole gli strumenti utilizzati, identificare le competenze da sviluppare su tali ambiti e gestire i relativi rischi.

La **gestione degli Economics** è un altro tema importante e strategico, non solo per le grandi imprese ma anche per le PMI, di primaria importanza sia per gli esperti dell'ambito finance che per i manager di HR. Il **Risk management** finanziario è presidiato in modo più proattivo dai manager di PMI, più sensibili agli impatti che la volatilità del mercato potrebbe avere sul business, rispetto alle grandi

organizzazioni che possono garantire maggiore stabilità al proprio business anche in momenti di forte cambiamento.

Per i manager delle grandi imprese risultano invece molto importanti le competenze legate alla data governance, vista la mole più elevata di dati a disposizione che, se adeguatamente gestiti, possono assicurare un forte vantaggio competitivo. Di scarso rilievo invece gli aspetti legati agli impatti del **Climate change** (importante solo per il 20% degli intervistati e presidiati da circa il 10%), dati che dimostrano come la sensibilità dei manager su questi temi sia ancora bassa, indipendentemente dalla dimensione aziendale.

*"Il modello realizzato ci consente di capire cosa occorre realmente alle imprese per gestire questa fase di 'nuova normalità' in cui le competenze di natura finanziaria si affiancano alle competenze cosiddette 'trasversali' – spiega Massimo Sabatini, direttore generale di Fondirigenti – è fondamentale integrare la componente finanziaria quando si parla di sostenibilità, quando si parla di gestione del lavoro agile, quando si parla di digitalizzazione. Insomma, quando si parla di rafforzamento della competitività delle imprese. Le competenze finanziarie riguardano il manager pubblico come quello privato, quello della grande così come quello della piccola e media impresa. Si tratta di uno strumento utile per affrontare con fiducia il futuro e le sfide delle grandi trasformazioni, da quella digitale a quella della sostenibilità".* ■

**Dinamiche di Board**

1. Programmazione economico finanziaria
2. Gestione degli Economics
3. Risk Management Finanziario

**Digital & Innovation**

1. IT Security & Privacy
2. Data Governance

**Sustainability**

1. Orientamento al valore condiviso
2. Benefici finanziari derivanti da modelli basati sull'Economia Circolare
3. Valutazione / Monitoraggio dei possibili impatti del Climate Change

**Competenze trasversali**

1. Leadership etica e sostenibile
2. Le competenze trasversali

# Rinnovo cariche elettive

A cura della Redazione

*Il Consiglio Nazionale Federmanager, nella riunione svoltasi il 22 aprile 2022 in presenza a Roma, ha eletto i rappresentanti negli Enti e Società del sistema tra cui alcuni Consiglieri e Soci di ALDAI- Federmanager*



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

**PRESIDENTE**

**Indennimeo Armando** (Salerno)

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

**Picutti Barbara** (Milano)

**Sorli Gabriele** (Torino)

**COLLEGIO DEI SINDACI**

**Giomi Pietro** (FVG) Componente effettivo

**Grasso Paolo** (Liguria) Componente effettivo



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

**PRESIDENTE**

**Toffetti Elena** (Milano)

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

**Amodeo Carmine** (Roma)

**Boero Angioletta** (Torino)

**Pini Mario** (Firenze)



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

**VICEPRESIDENTE**

**Soletti Francesco** (Milano)

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

**Cinquepalmi Luca** (Roma)

**Angelini Riccardo** (Torino)

**COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI**

**Nobilio Roberto** (Pavia)

**Di Paolo Adriano** (Trento)

**Succi Annarita** (Bologna-Ferrara-Ravenna)





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

**PRESIDENTE**  
**Bertolina Marco** (Torino)

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**  
**Recca José Maria** (Sicilia Orientale)  
**Boccia Francesca** (Milano)



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

**PRESIDENTE**  
**Bodini Marco** (Brescia)

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**  
**De Sanctis Antonio** (Roma)  
**Boscariol Marzio** (Treviso e Belluno)

**COLLEGIO DEI SINDACI**  
**Tonci Claudio** (Livorno)



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

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**  
**Volonghi Maurizio** (Milano)  
**Neri Sandro** (Roma)

**COLLEGIO DEI SINDACI**  
**Bissaro Giangaetano** (Verona)  
**Infante Urbano** (Puglia)



[www.federmanager.it/enti/manager-solutions/](http://www.federmanager.it/enti/manager-solutions/)

**PRESIDENTE**  
**Anita Marina Cima** (Torino)

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**  
**Russo Enzo** (Salerno)  
**Senese Salvatore** (Roma)

**SINDACO UNICO**  
**Callegari Francesco** (Padova e Rovigo)



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

**PRESIDENTE**  
**Gargano Giacomo** (Roma)

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**  
**Chieffo Carmine** (Napoli)  
**Riolfatti Maurizio** (Bolzano)  
**Manzo Mario** (Torino)  
**Carnimeo Vito** (Puglia)

**COLLEGIO DEI SINDACI**  
**Di Loreto Mario, Presidente** (Milano)  
**Cuomo Alfredo** (Puglia)



Per visualizzare l'elenco completo delle candidature e delle nomine [www.dirigentindustria.it](http://www.dirigentindustria.it)

# 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

## Oltre ai corsi “a catalogo” consultabili sul nostro sito

<https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/programma-corsi-2022/>

## Si segnalano i corsi in-house riservati a singole aziende:

**BUSINESS PRESENTATION EFFICACE  
IN PRESENZA E “A DISTANZA”**

3 sessioni di 4 ore in remote training

**PUBLIC SPEAKING**

4 sessioni di 4 ore in remote training

**PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI PROGETTO.  
GESTIONE OPERATIVA CON MS-PROJECT**

6 sessioni di 4 ore in remote training

## ▼ 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**

Per maggiori info:

<https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/digital-academy/>

**PER INFORMAZIONI:**

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

# RELAZIONI DELLE COMMISSIONI, DEI GRUPPI E ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA

**24** Introduzione ai Servizi a cura del Direttore  
*Paolo Ferrario*

## ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA

- 25** Servizio Sindacale, Previdenza e Fisco  
*Cristiana Bertolotti*
- 26** Servizio Amministrazione e Organizzazione  
*Michela Bitetti*
- 27** Servizio Fasi e Assidai  
*Cristiana Scarpa*
- 28** Servizio Comunicazione e Marketing  
*Chiara Tiraboschi*
- 29** Servizio Orientamento e Formazione  
*Silvia Romagnoli*
- 30** Servizio Tutoring  
*Giorgio Arnera*
- 32** ARUM Srl - Rivista *Dirigenti Industria*  
*Ilaria Sartori*

## ATTIVITÀ COMMISSIONI GRUPPI DI LAVORO

- 33** Commissione Sindacale e Lavoro  
*Luca Luchesini*
- 34** Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria  
*Barbara Picutti e Roberta Lovotti*
- 34** Commissione Studi e Progetti  
*Mario Garassino*
- 37** Comitato Pensionati  
*Mario Giambone e Silvana Menapace*
- 37** Gruppo Giovani  
*Ali Berri*



# ASSEMBLEA ANNUALE SOCI ALDAI

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

# Introduzione ai Servizi a cura del Direttore



PAOLO FERRARIO

**N**el corso del 2021, l'attivarsi della campagna di vaccinazione, e con essa di tutte le forze messe in atto per contrastare il virus, ha di fatto gettato le basi per pensare e ripensare al futuro con maggiore ottimismo.

Seppur impegnati ad affrontare una situazione non facile come quella post pandemica, l'Associazione ha sempre mantenuto costante e aperto il dialogo e il contatto con la propria base associativa, restando continuamente operativa nella sua azione di tutela e rappresentanza della realtà manageriale del territorio.

L'attività lavorativa da parte dei colleghi ha mantenuto un'equilibrata rotazione che ha visto conciliare lo smart working con la presenza in sede al fine di garantire le funzionalità dei servizi e mantenere un contatto attivo con gli iscritti. Da un punto di vista sindacale, la proroga nel primo semestre del 2021 del divieto di attivare le procedure di licenziamento collettivo ha permesso di contenere una situazione che poteva di per sé essere molto critica; anche quando nella seconda metà dell'anno il predetto divieto è venuto meno, il Servizio non ha visto sostanziali cambiamenti in questo senso e le attività sono continuate in un ambito di normalità.

Allo stesso modo all'interno dell'area Orientamento e Formazione sono state assicurate le attività di consulenza ai manager associati e alle imprese per gli strumenti di politiche attive quali l'*Outplacement* con 4.Manager e, in convenzione con ALDAI, i servizi di *Consulenza di Carriera* e *CV&Employability*, l'Agenzia del Lavoro Fondirigenti, il servizio Tutoring, ed è stata consolidata la fattiva e proficua partnership con i fondi bilaterali Fondirigenti e Fondo Dirigenti PMI.

Le modalità di lavoro da remoto, già impostate nel 2020, hanno permesso al Servizio Fasi e Assidai di proseguire a erogare l'assistenza ai Soci con la consueta disponibilità e puntualità, gestendo al contempo il passaggio alla "*Pratica Unica Fasi e Assidai*".

Lato comunicazione, l'Associazione ha continuato nella sua azione di accreditamento a opinion leader e influencer all'interno del proprio comparto, portando all'attenzione

dei media il punto di vista della classe manageriale, vero volano della ripresa durante la crisi pandemica, su tematiche strategiche e attuali.

È infine proseguita l'attività ordinaria del Servizio Amministrazione e Organizzazione relativa alla gestione iscritti, al monitoraggio del movimento associativo, alla registrazione delle quote e all'invio delle comunicazioni, nonché al supporto costante a Organi, Commissioni e Gruppi di Lavoro nell'organizzazione di eventi e di webinar.

La nostra rivista *Dirigenti Industria* ha continuato puntualmente a essere la voce del management, confermandosi focalizzata su temi e approfondimenti di interesse per la categoria.

Seppur dunque in un momento che permane delicato, ALDAI è riuscita a garantire un costante supporto ai propri iscritti erogando servizi mirati e puntuali, fedele alla sua mission di tutela e supporto alla categoria, complice anche il fatto che il 2021 è stato comunque caratterizzato da importanti segnali che hanno lasciato ben sperare per un graduale ritorno alla normalità, condizione fondamentale in grado di farci tornare a vivere l'Associazione e il rapporto con i Soci nel modo più diretto e fluido possibile.

# Attività della Struttura



## SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO



CRISTIANA BERTOLOTTI

Valeria Briganti

Maria Caputo

Donato Freda

Ilaria Mendolia

Lorenzo Peretto

Francesca Sarcinelli

L'anno 2021 è stato caratterizzato da un andamento altalenante sia con riferimento alla pandemia, che a inizio e fine anno ha avuto delle recrudescenze, sia – di conseguenza – con riferimento alle attività del nostro Servizio che hanno visto ancora focalizzare le consulenze, seppure con minore intensità, sugli istituti tipici che sono nati nell'immediatezza dell'emergenza sanitaria (riduzione stipendio, donazione ferie, congedi, ecc.).

Nel 2020 era entrata in vigore una norma che sanciva il divieto di attivare le procedure di licenziamento collettivo e successivamente un'ulteriore norma, in deroga alla precedente, che consentiva di sottoscrivere accordi sindacali per la gestione di esuberanti "volontari". Anche nel primo semestre del 2021, stante la proroga del divieto di attivare procedure di licenziamento, sono stati sottoscritti 7 accordi sindacali "in deroga" che hanno coinvolto oltre un centinaio di dirigenti che hanno risolto il proprio rapporto di lavoro consensualmente con il diritto al percepimento alla Naspi.

Il predetto divieto è venuto meno, per la maggior parte dei settori di nostra competenza, il 30 giugno 2021 e fortunatamente nel semestre successivo non si è registrato "l'effetto tsunami" che si poteva ipotizzare; le attività del Servizio Sindacale sono continuate nell'ambito di una normalità si può dire inaspettata. In particolare sono state attivate 16 procedure di licenziamento collettivo (nel 2019 erano

state 34, diminuite drasticamente a 10 nel 2020 per effetto del divieto richiamato) conclusi con accordi sindacali che hanno riguardato l'uscita per un altro centinaio di dirigenti. Gli accordi sottoscritti hanno previsto criteri concordati tra i quali il raggiungimento del requisito a pensione e la volontarietà.

Oltre agli accordi sindacali che hanno gestito le risoluzioni dei rapporti di lavoro, il Servizio ha supportato i colleghi anche nelle trattative individuali che si sono concluse con indicativamente 400 sottoscrizioni di accordi in sede protetta; tra queste sono state gestite anche dimissioni per nuove opportunità di lavoro.

Complessivamente il numero di risoluzioni (pari a 665) è lievemente diminuito rispetto al 2019 (oltre 700) ed aumentato rispetto al 2020 (circa 500) anno in cui peraltro deve essere tenuto in considerazione l'effetto lockdown che ha rallentato se non paralizzato per alcuni mesi le attività.

Il numero delle RSA rimane sostanzialmente invariato: 29 di cui 2 nuove costituzioni, 8 rinnovi e 3 cessazioni.

In ambito previdenziale segnaliamo le centinaia di consulenze fornite ai dirigenti per verificare la propria situazione di prossimità o meno ai requisiti pensionistici.

A inizio anno, a seguito di un'azione massiva di verifiche da parte dell'INPS in merito al cosiddetto "massimale contributivo", il nostro Servizio si è trovato a verificare le posizioni di numerosi dirigenti che, diversificate tra loro per tipologia di condizioni, hanno richiesto approfondimenti sfociati in alcuni casi in accordi finalizzati a sanare potenziali contenziosi.

Inoltre, numerosi sono stati i dirigenti che entro il 31 dicembre 2021 hanno fatto domanda per accedere alla pen-

sione con Quota 100 nel timore che la stessa dovesse essere presentata entro il 2021, data di scadenza del periodo sperimentale della norma.

In sostituzione del regime pensionistico di Q100 già a fine anno si intravedeva all'orizzonte la possibile entrata in vigore di una norma previdenziale che avrebbe previsto l'accesso alla pensione con Quota 102 e conseguentemente il nostro Servizio ha ricevuto numerose richieste di consulenza anche in merito a questa fattispecie poi divenuta legge.

Una nuova risorsa dedicata alle attività di segreteria è entrata nel nostro Servizio a supporto di tutti i colleghi, funzionari ed esperti.

Collaborano sempre con il nostro Servizio gli ormai noti consulenti Angela Bordoni, Salvatore Martorelli, Rosanna Versiglia e Nicola Fasano in ambito di previdenza obbligatoria, previdenza complementare e fiscale.

Sono sempre attive le convenzioni Enasco e Associaaf rispettivamente per le domande telematiche INPS e le dichiarazioni dei redditi.

**Cristiana Bertolotti**

### I numeri

**6.200** appuntamenti in sede e telefonici

**720** conciliazioni

**79** trasferimenti d'azienda

**16** licenziamenti collettivi (da luglio 2021)

**6** pre-pensionamenti

**879** check up previdenziali

**190** verifiche spettanze di fine rapporto e conteggi per differenze retributive

**migliaia** di telefonate ed e-mail



## SERVIZIO AMMINISTRAZIONE E ORGANIZZAZIONE



**MICHELA BITETTI**  
**Viviana Cernuschi**  
**Stefano Corna**  
**Laura De Bella**  
**Alice Maestri**

L'area **Amministrazione e Organizzazione** ha garantito adeguato supporto ai Soci, sia con una continuativa presenza in sede sia con un costante sviluppo dei gestionali e delle piattaforme in uso dall'Associazione per l'accesso ai dati e alle informazioni per il regolare svolgimento di tutte le funzioni.

L'attività ordinaria relativa alla gestione degli iscritti, al monitoraggio del movimento associativo e alla registrazione delle quote associative si è svolta senza particolari difficoltà, così come l'elaborazione periodica dei dati statistici a supporto delle analisi finalizzate anche alla programmazione di iniziative di sviluppo associativo.

È stata favorita la partecipazione a workshop formativi in tema di Digital Customer Relationship.

Per quanto riguarda la comunicazione ha gestito:

- l'aggiornamento quotidiano del sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it), l'invio della newsletter mensile e di mail dedicate;
- l'invio della rivista *Dirigenti Industria* in versione cartacea e digitale <http://dirigentindustria.it> e <http://dirigentsenior.it>

La prima parte dell'anno è stata dedicata al rinnovo delle cariche sociali dell'Associazione per il triennio 2021-2023 e alle varie attività di supporto al Comitato Elettorale che si sono concluse con lo scrutinio che si è svolto come da prassi presso lo studio del Notaio.

Anche nel 2021 l'Assemblea annuale, in considerazione dell'emergenza Covid-19 e delle misure restrittive, si è tenuta con votazione per "referendum" e successivo scrutinio delle schede sempre presso il Notaio.

In entrambe le occasioni si è fatto ricorso alla votazione telematica, garantendo comunque la tradizionale scheda cartacea per i Soci che non disponevano di un indirizzo e-mail valido o che non hanno scelto la modalità digitale.

Si è dato ampio supporto al Gruppo per la revisione di Statuto e Regolamento ALDAI, i Soci hanno infatti approvato le modifiche statutarie che consentono lo svolgimento delle riunioni degli Organi Sociali in modalità videoconferenza lasciando al Regolamento la definizione degli aspetti operativi (artt. 15 e 21).

Sono stati seguiti gli aspetti di competenza legati al supporto delle iniziative della Commissione Studi, dei Gruppi di Lavoro ALDAI e di VISES Gruppo Milano gestendo tutti gli aspetti e le azioni di follow up.

Si è dato supporto per la predisposizione dei Bandi e l'assegnazione delle Borse di Studio Bonaiuti e Peccatori; entrambi gli eventi di premiazione si sono svolti in sede a fine anno.

Sempre a fine 2021 si è potuto organizzare, dopo un anno di pausa, il tradizionale Concerto ALDAI al Teatro Dal Verme.

Il Servizio ha sviluppato e aggiornato le convenzioni con Assoutenti Lombardia per servizi di consulenza e assistenza individuale nell'ambito

della tutela dei diritti dei consumatori, Assocaaf per i servizi fiscali e 50&PIÙENASCO, CAAF 50&PIÙ per i servizi di Patronato e altri adempimenti dei contribuenti.

Ha supportato il Servizio Sindacale per alcune procedure collettive e la procedura telematica di rinnovi e nuove costituzioni delle RSA.

L'attività amministrativa si è concretizzata nelle azioni a supporto del Tesoriere per l'elaborazione dei documenti di bilancio e l'attività di controllo di gestione dell'Associazione e della controllata ARUM Srl, anche attraverso la partecipazione alle verifiche periodiche del Collegio dei Revisori dei Conti. L'attività per la società di servizi, ARUM Srl, è dedicata principalmente allo sviluppo della rivista *Dirigenti Industria* e agli aspetti amministrativi del Progetto Sviluppo PMI.

Il Servizio ha seguito anche la gestione delle proprietà immobiliari, locate e non, per quel che riguarda l'attività di ordinaria e straordinaria manutenzione e il rapporto con gli inquilini.

### SITUAZIONE SOCI

Il 2021 si chiude con una perdita del numero di Soci pari al 2,75%. L'impatto negativo è riconducibile a cessazioni più numerose e a una morosità più diffusa dei Soci in pensione.

**Michela Bitetti**

### Situazione soci

	31 dicembre 2021	31 dicembre 2020
In servizio	4.850	5.073
Inoccupati / Ex dirigenti	541	537
In pensione	8.499	8.697
Quadri superiori / apicali	474	463
<b>TOTALE</b>	<b>14.364</b>	<b>14.770</b>

## SERVIZIO FASI E ASSIDAI

**CRISTIANA SCARPA**  
Salvatore Frazzetto

Anche l'anno 2021 è stato caratterizzato dalla pandemia e l'attività di supporto agli associati è avvenuta sia in modalità telematica che, progressivamente e soprattutto nella seconda metà dell'anno, in presenza, attenendosi responsabilmente alle disposizioni vigenti per la tutela della salute. Le nuove modalità di lavoro già impostate nel 2020 hanno permesso al Servizio Fasi e Assidai di proseguire a erogare l'assistenza ai Soci con la consueta disponibilità e puntualità.

Sin dal 2015, il Servizio Fasi e Assidai si occupa di trasmettere ai Fondi le richieste di rimborso. La documentazione di spesa dei Soci che rilasciano delega ad ALDAI-Federmanager viene trasmessa ai Fondi, dopo attenta analisi, attraverso un canale riservato che consente di ottenere il rimborso in tempi decisamente molto brevi.

Nel gennaio 2021 è stata introdotta, anche per le Associazioni Territoriali aderenti a Federmanager, la "Pratica Unica Fasi e Assidai", una nuova procedura di trasmissione delle richieste di rimborso tramite il collegamento alla piattaforma IWS.

Il Servizio Fasi e Assidai si è prontamente attivato e allineato alle nuove procedure chiedendo ai Soci, che ne usufruiscono, la nuova delega utile all'invio delle richieste di rimborso tramite il nuovo sistema.

In questi anni, sono stati molti gli associati che hanno scelto di avvalersi del servizio di trasmissione delle richieste di rimborso che, oltre all'evidente vantaggio del minor tempo di attesa per la liquidazione delle spese sanitarie, permette di sgravarsi delle attività di verifica dell'idoneità della documentazione, dell'eventuale trasmissione di integrazioni in caso di sospensione della pratica, nonché dei costi per la spedizione in caso di mancato utilizzo dei sistemi informatici; vantaggi il

cui significativo apprezzamento resta confermato anche per il 2021.

Di seguito la tabella rappresenta il numero di pratiche inoltrate dal Servizio Fasi e Assidai ai Fondi dal 2015 al 2021.

anno 2015	2.083 pratiche
anno 2016	2.567 pratiche
anno 2017	3.487 pratiche
anno 2018	4.122 pratiche
anno 2019	4.512 pratiche
anno 2020	3.744 pratiche
anno 2021	3.838 pratiche

Il dato, che ha subito un decremento nel 2020 per il calo delle prestazioni sanitarie dovuto al lockdown imposto nei primi mesi dell'anno, ritorna ad essere in crescita nel 2021.

Anche nel corso dell'anno è stato ampiamente utilizzato il servizio *Fast Care* – nato nel 2017 con l'obiettivo di agevolare il Socio e ottimizzare tempi e risorse – che permette all'iscritto di consegnare alla reception di ALDAI-Federmanager, **durante tutto il primo mese** di ogni trimestre, una busta contenente le copie di tutta la documentazione relativa alle spese sanitarie sostenute nel trimestre precedente, senza alcun appuntamento

e quindi senza vincoli di giorno e orario. Parallelamente al *Fast Care*, anche l'utilizzo sempre più diffuso della posta elettronica ha consentito al Servizio di ricevere numerose richieste che sono state evase con minimi tempi di attesa.

Oltre alla trasmissione delle richieste di rimborso, il Servizio Fasi e Assidai assiste i dirigenti in servizio, in pensione e i coniugi superstiti nello svolgimento e nella messa a punto delle pratiche necessarie al mantenimento dell'iscrizione (anche nel caso di perdita del posto di lavoro o di transizione di carriera) e si occupa, in generale, anche della gestione dei rapporti con i Fondi, ragione per cui, nel 2021, si è raggiunto un notevole livello di richieste di accesso al servizio.

Sono stati erogati 92 appuntamenti in presenza dedicati a situazioni di particolare complessità e urgenza; sono state evase oltre 5.000 consulenze telefoniche e gestite numerose richieste di assistenza tramite e-mail.

Periodicamente il Servizio si occupa di elaborare i dati statistici di tutta l'attività per raccogliere analisi di merito al fine di valutare la qualità dei servizi erogati e monitorarne l'andamento progressivo e la tipologia degli argomenti trattati.

**Cristiana Scarpa**





## SERVIZIO COMUNICAZIONE E MARKETING



CHIARA TIRABOSCHI

Nel corso del 2021, seppur ancora impegnati ad affrontare gli strascichi di una non facile situazione post pandemica, l'Associazione ha sempre mantenuto costante e aperto il dialogo e il contatto con la propria base associativa valorizzando progetti e azioni di comunicazione volte e veicolare un messaggio di tutela e supporto alla categoria, attraverso i propri house organ, iniziative strategiche e implementando il rapporto con i media. L'anno si è aperto con un importante evento incentrato sulla **sostenibilità**, vero driver per la ripartenza delle imprese nel futuro post-Covid, lanciato da testate quali *QN-Il Giorno*, *Think.it*, ed *Economymag.it*.

L'ideazione e la realizzazione del webinar *"Manager e sostenibilità – come cambia il cambiamento"*, a cura di questo Servizio, ha rappresentato un importante momento di confronto sul ruolo e le competenze dei manager, sempre più attori centrali nello sviluppo sostenibile.

Sempre a tema sostenibilità, *"Una città equa e sostenibile"* è stato il filo conduttore che ha segnato l'avvio della **Milano Digital Week**, la settimana dedicata al mondo dell'innovazione e del digitale, che ha visto la partecipazione di ALDAI-Federmanager ripresa da *Borsa Italiana* e dal portale dedicato all'innovazione *Think.it*.

La volontà di proporre ai Soci momenti che fossero di alta formazione su tematiche attuali e di interesse per la categoria, ha trovato ampia realizzazione ne **Le Pillole di Management**, l'iniziativa a cura del Gruppo Giovani, realizzata con il fattivo contributo di questo Servizio in sinergia con i Servizi Orientamento e Formazione, e Organizzazione. La partecipazione e il contributo valoriale, oltre che di rinomati consulenti per l'Associazione, anche di **24Ore Business School** ha



permesso di creare momenti formativi molto apprezzati dalla base associativa.

Sempre a tema Giovani, Milano e nello specifico Palazzo Reale, è stata la cornice della Semifinale Lombardia della quarta edizione del **premio Giovane Manager** edizione 2020, l'iniziativa istituita da Federmanager e promossa dal Gruppo Giovani volta a 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 dedicato su *QN-Il Giorno*, riprese da portali quali *Economymag.it*, *Notizie*, *Liberquotidiano*, *Today*, *Dubbio.news* e siti informativi di altri territori.

ALDAI si è da sempre posta come **opinion leader e influencer** all'interno del proprio comparto, portando all'attenzione dei media il punto di vista della classe manageriale, vero volano della ripresa durante la crisi pandemica, su tematiche strategiche e attuali. In quest'ottica si collocano l'intervista ad *Econopoly*, il blog de *Il Sole24Ore* sulla tematica, ancora oggi molto attuale, dello smart working, gli interventi del Presidente a tema sostenibilità su *Economy* e su *The Map Report* – il magazine online e cartaceo dell'Innovazione e della Responsabilità Sociale.

Il 2021 ha visto anche un'intensa **attività istituzionale** che ha designato per il triennio 2021-2024 un nuovo Consiglio Direttivo e un nuovo Presidente, Manuela Biti – prima donna eletta a ricoprire questo incarico – la cui nomina

è stata ampiamente ripresa e rilanciata da testate quali *Italia Oggi*, *Avvenire*, *Il Corriere della Sera*, *Milano Finanza* e *QN-Il Giorno*. Sempre costante è stato il supporto alla Presidenza nell'ambito di un percorso mirato a un accreditamento di ALDAI-Federmanager con i rappresentanti delle **Istituzioni** e del **panorama politico** del territorio: dal confronto tra il Presidente di Regione Lombardia e l'Assessore allo Sviluppo Economico fino all'incontro con i vertici di Assolombarda per un momento di condivisione sui temi legati al rilancio del sistema Industria.

Nonostante gli strascichi della situazione post pandemica, anche nel 2021 l'Associazione non ha mancato di incentivare e organizzare **incontri di presentazione** dei suoi servizi **alle aziende** e a tutto il management industriale, rilevando l'importanza strategica di far conoscere ALDAI anche ai non iscritti, ai fini dell'auspicabile e sempre necessario ampliamento della base associativa. Tale attività, in capo al Servizio Comunicazione, si svolge in collaborazione e allineamento interno con le altre aree, garantendo un lavoro sinergico e condiviso.

Il Servizio ha sempre lavorato in collaborazione con le altre aree preposte per i contenuti del **sito**, le attività di **mailing** e consolidato la propria presenza sui **canali social**. Nell'ambito delle attività legate alla rivista, una particolare menzione va alla rubrica **DI+** curata dal Servizio e dedicata a reportage, curiosità, approfondimenti e tempo libero sul territorio.

Chiara Tiraboschi



## SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE



SILVIA ROMAGNOLI

Nel corso del 2021, il Servizio Orientamento e Formazione ha proseguito nel realizzare le attività di supporto agli iscritti, privilegiando la modalità a distanza, al fine di rispondere responsabilmente alle disposizioni delle autorità per il contenimento della pandemia. Sono state assicurate le attività di consulenza ai manager associati e alle imprese per gli strumenti di politiche attive, quali l'*Outplacement* con 4.Manager e, in convenzione con ALDAI, i servizi di *Consulenza di Carriera* e *CV&Employability*, l'Agenzia del Lavoro Fondirigenti, il servizio Tutoring.

È stata consolidata la fattiva e proficua partnership con i fondi bilaterali Fondirigenti e Fondo Dirigenti PMI.

Nell'ambito della collaborazione con Fondazione IDI e Fondo Dirigenti PMI, il Servizio ha collaborato alla predisposizione dell'impianto strutturale per la pubblicazione dell'Avviso 1/2021 che offre alle PMI l'opportunità di avvalersi di percorsi di formazione finanziata fino a giugno 2022.

In stretta sinergia con l'Area Sistemi Formativi e Capitale Umano di Assolombarda, ha collaborato alla realizzazione di progetti che confermano ALDAI uno dei principali partner per la proposta di *best practice* e modelli di riferimento per il territorio, svolti in collaborazione con Fondirigenti e 4.Manager.

Sono proseguite le attività del progetto **DISKO** – *Digital Skills for Older*

*manager and cOmpanies* – promosso in collaborazione con Assolombarda, Confindustria Alto Milanese e finanziato da 4.Manager. L'iniziativa, avviata nel 2019 e dilazionata causa pandemia, si è conclusa con la redazione di un volume rappresentativo dell'attività svolta e dei risultati ottenuti. Il progetto è nato 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.

Sono stati realizzati i laboratori del **Progetto E-Lab: intrapreneurship labs per dottori di ricerca**, nell'ambito delle iniziative strategiche Fondirigenti, che hanno coinvolto i dottori di ricerca con l'obiettivo di far emergere opportunità professionali alternative al classico sbocco verso la carriera accademica. Il progetto ha coinvolto diverse realtà accademiche e ha creato connessioni tra manager, studenti, mondo accademico, aziende, generando confronto dialettico, spunti e opportunità di crescita.

Nel corso del 2021, il Servizio, nell'ambito della Commissione tecnica Fondirigenti istituita con Assolombarda, ha esaminato, valutato e condiviso **260 Piani Formativi Aziendali** che hanno coinvolto **2.252 dirigenti** in **48.121 ore di formazione** e un **totale di risorse** – a valere sul conto formazione maturato dalle Aziende – **pari a euro 3.847.338,63**.

Una collaborazione diretta è stata at-

tivata in risposta alla pubblicazione di **due Avvisi Fondirigenti** – che hanno previsto lo **stanziamento finanziario di 7,5 milioni di euro** – e hanno offerto l'opportunità a manager e imprese di avvalersi di percorsi di formazione improntati su specifici temi. L'Avviso 1/2021 ha focalizzato l'attenzione sui temi della transizione digitale, della sostenibilità e dell'organizzazione del lavoro *smart*; l'Avviso 2/2021 è stato indirizzato al supporto delle Politiche industriali per quattro comparti chiave del *made in Italy*: automotive, moda accessori, legno arredo e turismo; settori merceologici che più di altri necessitano di un rafforzamento delle competenze per consolidare la ripartenza. Nell'ambito di tale opportunità, sono stati condivisi **53 Piani Formativi Aziendali afferenti l'Avviso 1/2021 e per il 2/2021**, dedicato a specifici settori di riferimento, **10 Piani Formativi Aziendali** tra i quali un Piano aggregato di filiera – che ha coinvolto **9 realtà del comparto Moda-Accessori** – e uno che ha riguardato tematiche inerenti la sostenibilità.

Nel 2021 Federmanager ha riproposto l'opportunità di intraprendere il percorso di **Certificazione delle Competenze Manageriali BeManager** e il Servizio ha sostenuto, promosso e fornito consulenza agli associati. In particolare, **nel 2021** sono state avviati **27 percorsi** e dalla nascita dell'iniziativa nel 2017 ad oggi, i **manager ALDAI certificati sono 124**.

Sono stati altresì supportati manager e imprese interessati ad avvalersi del *Fondo Nuove Competenze* che prevede la rimodulazione dell'orario di lavoro finalizzato allo svolgimento di percorsi formativi a fronte di mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa. Consolidate e rafforzate le partnership con 24OreBusiness School, MIP e Fondazione Istud per la promozione di opportunità di formazione manageriale.

Silvia Romagnoli



# SERVIZIO TUTORING

 **GIORGIO ARNERA**

Gli *Executive Tutor* sono 17 Soci ALDAI che operano come volontari pro bono e condividono una significativa esperienza manageriale in contesti multiculturali e complessi. I Tutor lavorano con un approccio strutturato, personalizzato, neutrale e strettamente riservato, coniugando le tecniche di Coaching che fanno riferimento alle metodologie e agli standard ICF (International Coaching Federation) con la conoscenza delle realtà aziendali.

Il percorso **MyExecutiveTutoring** – dedicato agli associati in servizio o in transizione di carriera – si sviluppa mediante una serie di colloqui individuali che, attraverso un'approfondita analisi delle situazioni e un'attenta riflessione guidata, fatta di ascolto, confronto, domande e stimoli, si propongono di aiutare il collega a individuare i propri obiettivi e definire un piano di azione per raggiungerli.

L'attività del Servizio Tutoring ALDAI nel 2021 è stata caratterizzata da un elevato numero di richieste di Soci che desiderano affrontare situazioni di cambiamento aziendale, valorizzare il proprio potenziale, riflettere sulla propria posizione professionale, o riordinare le proprie idee e prepararsi ad affrontare i cambiamenti di chi è prossimo alla pensione.

Sono state concluse 72 richieste di supporto su un totale di 299 in otto anni e mezzo di attività (il 25% del totale). Per far fronte al carico di lavoro

si è intervenuti rendendo più efficaci sia le modalità di supporto ai nostri colleghi che il *management system* del Servizio (riunioni mensili, analisi delle richieste dei Soci, formazione dei Tutor) utilizzando videocall individuali o di gruppo. Si è anche strutturato il team per progetti, creando gruppi di lavoro che si sono dedicati a migliorare il servizio.

Le aree di intervento hanno riguardato:

**Marketing e Comunicazione** con un continuo coordinamento con il Servizio Comunicazione e Marketing di ALDAI e con la redazione della rivista abbiamo illustrato **MyExecutiveTutoring** da ogni punto di vista, ospitando anche testimonianze di nostri Soci che hanno usufruito del servizio. Abbiamo per ora utilizzato i canali tradizionali: rivista, newsletter, sito Internet, ma stiamo anche valutando la possibilità di far conoscere e promuovere il servizio su piattaforme esterne allo scopo di far conoscere questa attività a colleghi non Soci.

**Progettazione nuovi servizi ai Soci:** è stata ampliata l'offerta ai Soci in procinto di andare in pensione e che desiderano proseguire con un'attività lavorativa remunerata dipendente o imprenditoriale. Il team di lavoro ha ideato **Tutoring Next Generation**, un servizio dedicato a figli e nipoti di Soci in età universitaria o post-universitaria, con o senza esperienze lavorative, che desiderano un supporto per definire il

proprio futuro. La progettazione del servizio si è sviluppata su 18 mesi e ha coinvolto dapprima 7 giovani volontari che hanno supportato il team nella definizione dei dettagli del servizio. *Tutoring Next Generation* è poi stato sperimentato su 25 giovani – figli/nipoti di associati ALDAI – nell'autunno 2021, per affinare ulteriormente il servizio, che entrerà a far parte del portafoglio Tutoring a partire dalla primavera 2022.

**Regole di funzionamento e modulistica a corredo del servizio:** la situazione di pandemia e i nuovi progetti, in particolare quello rivolto ai giovani, hanno comportato una riflessione sui comportamenti dei Tutor, sulle modalità di intervento in modalità "virtuale", e sulle regole di comportamento dovendo assicurare ai Soci richiedenti il servizio – oltre all'efficacia dello stesso – anche l'assoluta garanzia di riservatezza.

**Formazione degli Executive Tutor:** davanti alle sfide poste dall'enorme cambiamento in corso di tutti i paradigmi del mondo del lavoro e non solo, ci siamo rimessi ancora una volta in gioco. L'obiettivo primario è migliorare la competenza specifica, mantenendo uno stretto legame con docenti che utilizzano la metodologia ICF; un altro aspetto che abbiamo approfondito riguarda l'acquisizione di informazioni sui mutamenti culturali e organizzativi delle aziende industriali.

**Tabella n. 1 - ATTIVITÀ DEL SERVIZIO MY EXECUTIVE TUTORING**

ANNO	Numero di RICHIESTE	Percorso completato	Età	Numero sessioni	Numero delle ore dedicate	Valutazione dell'operato dei tutor	Soddisfazione del servizio	Non hanno seguito il percorso
dal 2013 al 2020	315	227	51	1.303	2.126	96	92	43
2021	59	72	52	488	732	96	94	8
<b>Totale</b>	<b>374</b>	<b>299</b>						<b>51</b>
in corso fine 2021		24						
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>374</b>	<b>323</b>						



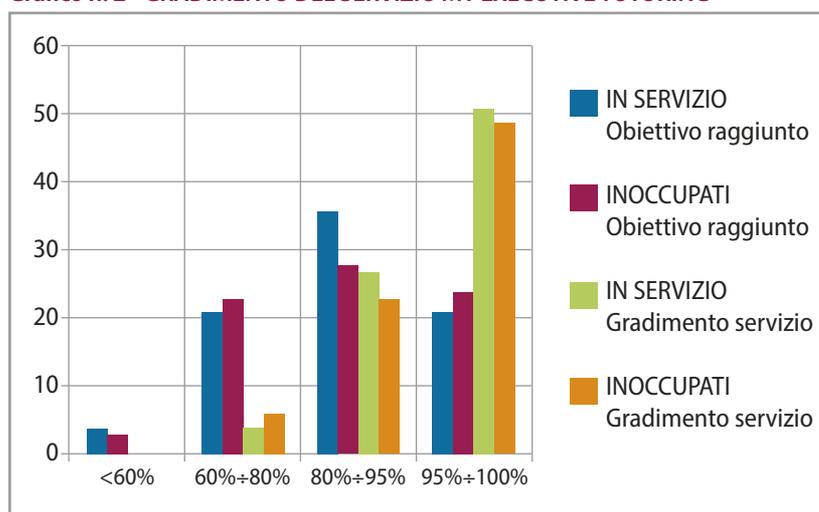
## I numeri del servizio Tutoring nel 2021

Le tabelle riassumono i dati principali dell'attività del servizio, da cui si rileva:

- La conferma dell'incremento di richieste anche nel 2021, età media di 51 anni con una concentrazione nella fascia 45/50 anni per i dirigenti in servizio e 50/60 per i dirigenti disoccupati; si riscontra la presenza di colleghi over 60 che desiderano rimettersi in gioco (*tabella n. 1*).
- Risultati e gradimento del servizio sono desunti dai moduli di rilevazione della soddisfazione utente compilati dai Tutoree. Si rileva come in gran parte dei casi i Tutoree raggiungano il loro obiettivo già durante il percorso di Tutoring e solo in un numero limitato si sentano ancora lontani dall'obiettivo al termine dello stesso. Nella quasi totalità dei feedback viene espresso un elevato gradimento del servizio con la risposta a queste due domande (*grafico n. 2*).
  - Da 0 a 100 quanto ritieni di aver definito chiaramente il tuo obiettivo e il piano d'azione?
  - Da 0 a 100 quanto valuti la qualità del servizio Tutoring che hai ricevuto?

Giorgio Arnera

Grafico n. 2 - GRADIMENTO DEL SERVIZIO MY EXECUTIVE TUTORING



Si rileva come in gran parte dei casi i Tutoree raggiungano il loro obiettivo già durante il percorso di Tutoring e solo in un numero limitato si sentano ancora lontani dall'obiettivo al termine dello stesso. Nella quasi totalità dei feedback viene espresso un elevato gradimento del servizio...

## ARUM Srl - RIVISTA DIRIGENTI INDUSTRIA

 ILARIA SARTORI

ARUM Srl è la società di servizi che – per conto di ALDAI – edita la rivista *Dirigenti Industria* (in formato cartaceo e digitale) e che dal 2020 gestisce operativamente il progetto sperimentale *Sviluppo PMI* (progetto di Politiche Attive delle Associazioni Confindustria e Federmanager lombarde in collaborazione con il DIH Lombardia).

La rivista *Dirigenti Industria* – house organ dell'Associazione – da ben 75 anni rappresenta la voce della dirigenza con l'obiettivo di informare e aggiornare i Soci e i lettori su numerosi e variegati temi di interesse per la categoria: ecco quindi le diverse rubriche che spaziano dal management agli aspetti legali, dal fisco al lavoro e previdenza, al welfare, senza dimenticare le attività associative, i servizi, le opinioni, la cultura e la rubrica DI+, che presenta le opere "dell'uomo e della natura" della Lombardia.

*Dirigenti Industria* si propone anche in versione digitale – suddivisa per target di lettori ([dirigentiindustria.it](http://dirigentiindustria.it) e [dirigentisenior.it](http://dirigentisenior.it)) – che, grazie alla flessibilità offerta dal mezzo, viene quotidianamente aggiornata con temi di stretta attualità di interesse per il manager.

La realizzazione di *Dirigenti Industria* è affidata a un comitato di redazione (in rappresentanza del Consiglio Direttivo e della struttura) che nel 2021 – a seguito dell'elezione dei nuovi Organi Sociali – ha visto un rinnovamento dei componenti:

- Direttore Responsabile il Presidente ALDAI-Federmanager Manuela Biti.
- Coordinatore del comitato di redazione e Presidente ARUM Franco Del Vecchio.
- Membri del comitato: Michele Carugi, Sara Cattaneo, Pasquale A. Ceruzzi, Giuseppe Colombi, Silvana Menapace, Fabio Pansa Cedronio, Mino



Schianchi, Francesco Vallone; cui si affiancano per la struttura Paolo Ferrario, Michela Bitetti, Ilaria Sartori e Chiara Tiraboschi.

Un sincero ringraziamento e un pensiero speciale ai componenti del comitato uscenti per il supporto e la sempre fattiva collaborazione alla realizzazione di ogni numero della rivista. Il comitato si incontra mensilmente per visionare e valutare le sempre numerose proposte di articoli e temi che vengono sottoposti (in modo volontaristico) dagli autori per comporre una prima bozza del numero, che viene poi rielaborata in termini grafici e di correzione testi dalla redazione, per giungere all'approvazione alla stampa.

Le versioni digitali che affiancano gli 11 numeri cartacei di *Dirigenti Industria* vedono la riconferma dell'apprezzamento per le due piattaforme che a fine 2021 contano oltre 600.000 utenti (dispositivi) unici (150.000 nuovi nel 2021) dei quali il 36% in Lombardia (rispetto al 50% di inizio 2018), con oltre 3.000 articoli pubblicati e una media di quasi 1.200 articoli letti al giorno. Risultati resi possibili grazie ai colleghi,

ai Consiglieri e ai Soci che consentono alla rivista di informare puntualmente gli iscritti e diffondere cultura manageriale a un numero sempre crescente di lettori.

In merito alla raccolta pubblicitaria – in un periodo che evidenzia le difficoltà già emerse in termini di investimenti pubblicitari – l'editore ha continuato a gestire in autonomia la maggior parte dei clienti.

Il 2021 ha visto la riconferma dei fornitori storici: Creo Milano Srl per la grafica e Rotolito SpA per la stampa.

Il **Progetto Sviluppo PMI** ha visto coinvolta la struttura ARUM per la gestione operativa dei manager candidati e selezionati, poi, per le attività di assessment e progetti con relativa rendicontazione di quanto effettuato. A fronte di oltre 130 manager candidati da luglio 2020, circa 39 sono quelli selezionati dal DIH Lombardia per le attività. A fine 2021, 85 (di 100) gli assessment avviati presso le PMI lombarde e 74 conclusi con riscontri molto positivi da parte delle aziende, 8 (su una previsione di 10) i progetti avviati.

**Ilaria Sartori**

# Attività Organi Collegiali Commissioni Consultive



## COMMISSIONE SINDACALE E LAVORO



Presidente **Luca Luchesini**

Nel 2021 la Commissione ha completato il suo ciclo di attività, in linea con il rinnovo della Consiliatura ALDAI. Comincio quindi con il salutare i lettori e ringraziare tutti i colleghi che hanno animato i lavori

in questi movimentatissimi 3 anni, che hanno rivoluzionato il panorama lavorativo italiano, oltre che ad assicurare il mio sostegno al nuovo Presidente ad interim, Manuela Biti. Il fatto che il Presidente di ALDAI assuma l'interim della Commissione dimostra quanto essa sia nevralgica per la vitalità e l'efficacia dell'Associazione, in particolar modo nel triennio entrante che vedrà il rinnovo del CCNL dei Dirigenti.

Ma andiamo ora al consultivo.

Il 2021 ci ha visti concentrati per consolidare dei risultati su due temi fondamentali:

- 1) il monitoraggio dell'introduzione dello smart working nelle varie realtà aziendali presidiate dalle RSA ALDAI;
- 2) l'analisi dell'andamento delle Politiche Attive a livello nazionale, veicolate essenzialmente dalle iniziative di 4.Manager, con particolare attenzione al decollo del progetto *Rinascita Manageriale*.

Per quanto riguarda lo smart working, è stata prodotta una presentazione che fornisce una prima panoramica delle tematiche legislative, normative e organizzative, disponibile presso la Struttura, e si è soprattutto discusso dei vari modelli seguiti nelle aziende in cui lavoriamo, con continui e vivaci scambi di esperienze. In linea di massima, si può affermare che non è avvenuto un ulteriore schiacciamento della categoria sulle figure manageriali intermedie (ovvero quadri e professional), né si è osservato un peggioramento delle politiche retributive con riduzione di benefit e scarico di costi sui privati. Esiste invece un notevole bisogno di ripensare i modelli organizzativi e di leadership (altro è guidare un gruppo in presenza, altro dover gestire e motivare collaboratori a distanza) e ancora una volta si è dovuto registrare lo scarto di preparazione tra piccole e medio-grandi imprese.

Sul versante delle Politiche Attive registriamo con soddisfazione il lancio del progetto *Rinascita Manageriale* da parte di 4.Manager, che mette a disposizione risorse senza precedenti per favorire l'incontro tra manager inoccupati e aziende, sull'onda della positiva esperienza dei Digital Innovation Hub e dei suggerimenti arrivati dalle associazioni territoriali, in primis ALDAI. *Rinascita Manageriale* amplia la platea a tutte le competenze necessarie nel quadro del PNRR e a tutti i tipi di aziende. Diventa quindi essenziale attivarsi per far conoscere e promuovere il nuovo strumento tra aziende e colleghi in

cerca di lavoro, e questo sarà chiaramente uno degli assi di attività per il triennio a venire.



### GRUPPO MIND THE GAP

Coordinatore **Marino Mancini**

Le attività del Gruppo di Lavoro, nel corso del 2021, si sono svolte ancora tutte da remoto, cercando di dare continuità a quelle intraprese negli anni precedenti. Nel corso dell'anno siamo rimasti in termini numerici uguali al 2020: circa 60 Soci attivi che si riuniscono in modo virtuale almeno una volta al mese tramite Zoom. Lo sviluppo del GdL ha sempre lo stesso andamento: ogni anno diamo il benvenuto a nuovi colleghi e ne salutiamo altri che hanno trovato un'occupazione temporanea o permanente. Questa per fortuna è rimasta la nostra vera caratteristica o missione. Nel corso del 2021 sono state messe a punto delle strategie per aumentare la "visibilità" del Gruppo. A tale scopo è stato preparato un piano di comunicazione per fare networking all'interno e all'esterno di ALDAI-Federmanager con lo scopo di creare, con i dirigenti in servizio, una community da presentare alle aziende. Un altro punto di forza è rappresentato dalla capacità di scambio di conoscenze o di formazione che è sfociata nell'organizzazione di webinar su tematiche di interesse generale. Nel corso dell'anno – ad esempio – ne abbiamo tenuti diversi riguardanti: il metodo 5S, obiettivi professionali e LinkedIn, controllo di gestione per non addetti e le nuove normative UNI dell'Economia Circolare. L'obiettivo principale rimane lo sviluppo di progetti di *employability*, in aggiunta alle opportunità del progetto di Politiche Attive *Sviluppo PMI*, gestito da ARUM in collaborazione con il Digital Innovation Hub e le Associazioni Territoriali di Confindustria e di Federmanager in Lombardia. Infine, voglio riassumere brevemente cosa significa partecipare a MtG:

- Entrare a fare parte di una comunità di interessi e obiettivi condivisi
- Partecipare a riunioni plenarie nelle quali apportare il proprio contributo operativo
- Attivare scambio di informazioni e allargamento di competenze
- Partecipare a sessioni di informazione e aggiornamento interne sui vari argomenti di interesse
- Mettere a disposizione dei colleghi le proprie competenze, che grazie alla diversa estrazione professionale dei partecipanti, possono offrire la possibilità di apprendere da chi ha ricoperto funzioni diverse
- Costituire una rete di conoscenze.

## COMMISSIONE PREVIDENZA E ASSISTENZA SANITARIA



Presidente fino a settembre 2021  
**Barbara Picutti**



Presidente da ottobre 2021  
**Roberta Lovotti**

La conduzione della Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria è passata armonicamente dalle mani di Barbara Picutti a quelle di Roberta Lovotti, garantendo continuità agli obiettivi fondamentali della Commissione. Nel 2021 i membri hanno continuato a incontrarsi regolarmente in modalità telematica, dando priorità alle tematiche di telemedicina, molto sentite a causa anche della pandemia da Covid-19. A maggio 2021 è stata inviata al Presidente di Federmanager la richiesta della Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria ALDAI sul riconoscimento e rimborso delle prestazioni di telemedicina da parte di FASI e Assidai. Sono ripresi gli incontri su pensioni e previdenza, volti ad aggiornare i colleghi sulle novità normative e a supportare

coloro che vogliono orientarsi su temi come il riscatto degli anni di laurea, i prepensionamenti, il futuro delle pensioni, dell'INPS e della previdenza integrativa. La Commissione ha pensato di riprendere gli incontri in ambito sanitario per garantire ai colleghi la possibilità di confrontarsi con specialisti d'eccellenza su argomenti di grande interesse per i Soci o su tematiche impattate da novità in ambito diagnostico e/o chirurgico. È stato messo a punto, per il 2022, un programma di dieci eventi legati alla prevenzione sanitaria e alle patologie long Covid.

La Commissione è molto attenta ai cambiamenti che il Sistema Sanitario italiano sta intraprendendo grazie agli investimenti previsti dal PNRR. Ha cercato il confronto con gli stakeholder per comprendere l'impatto del cambiamento e il ruolo che potrà avere la sanità integrativa.

Ha posto e continuerà a porre in evidenza a Federmanager e ai fondi sanitari (FASI, Assidai, IWS) le problematiche e le necessità emerse, con l'obiettivo di contribuire affinché l'offerta risulti sempre più innovativa e vicina alle esigenze dei dirigenti in servizio e in quiescenza.

## COMMISSIONE STUDI E PROGETTI



Presidente **Mario Garassino**  
Vicepresidente **Raffaele Tasserini**

### Obiettivi della Commissione

La Commissione ha il duplice compito di sviluppare le proposte del Consiglio Direttivo e di agire come collettore di quelle dei

Gruppi di Lavoro che la costituiscono. La collaborazione con le altre Commissioni è particolarmente favorita.

Anche nel 2021 la pandemia ha avuto una notevole influenza sugli eventi per la lunga impossibilità di tenerli in presenza. Tutto quanto fatto con videoconferenza nel 2020 è stato base comunque di appuntamenti molto interessanti anche per il 2021, in sostituzione della presenza in aula. In totale gli incontri sono stati 79, con la partecipazione di 2.833 persone delle quali 2.156 soci e 677 non soci. Tenendo conto quindi di una presenza di circa 36 persone/evento, non si può che essere soddisfatti. La speranza è che nel 2022 si possa ritornare in aula senza limitazioni per non dover ulteriormente rimandare appuntamenti per i quali la videoconferenza non è possibile (anche se questa modalità non verrà abbandonata).

### Risultati della Commissione nel 2021



**GRUPPO CADD**  
**(Centro Analisi Dati Dirigenti)**  
Coordinatore **Giorgio de Varda**  
Vicecoordinatore **Giovanni Caraffini**

Partendo dalla premessa che il **Gruppo CADD** è un *micro centro studi* a supporto delle attività di ALDAI in essere o in prospettiva, nel 2021 è proseguito il supporto alla Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria nel campo dell'assistenza a distanza, anche se rileviamo che i tempi di realizzazione di queste attività da parte dei nostri enti tendono a dilatarsi, mentre si è individuato che potrebbe essere utile da subito il supporto ai Soci di una rete di intelligenza collettiva, tutta da costruire, che favorisca lo scambio di esperienze sanitarie significative fra gli associati; nel 2022 dovrebbe inoltre essere realizzata un'indagine sull'assistenza sanitaria attraverso questionari. Nel campo delle valutazioni degli scenari si è individuato che nel 2021, anno in cui la bassa inflazione e il ripristino delle vecchie regole di calcolo dell'adeguamento pensionistico all'inflazio-

ne mettevano al riparo i pensionati, i problemi pensionistici riguardavano coloro che usufruivano del metodo contributivo, molto danneggiati dal calo del PIL. Il Gruppo CADD ha lanciato l'allerta a tutti, specie ai pensionati, del calo demografico costruendo un modello che dimostrava l'importanza di un intervento adeguato. Si è inoltre approntato, nel campo della riforma fiscale, tutta in evoluzione, un modello che stima l'influsso delle varie aliquote della nuova riforma fiscale sulla spesa pubblica e sulle retribuzioni, modello che potrà essere utile anche nel corso del 2022, anno previsto ricco di incognite in tutti i campi a causa della guerra.



### GRUPPO CULTURA

Coordinatore **Renzo Bezza**  
Vicecoordinatore **Giorgio Medi**

Il **Gruppo Cultura** ha raggiunto i 15 anni di attività. Il suo obiettivo è quello di coinvolgere i Soci in una partecipazione attiva sia nella realizzazione che nell'ideazione di eventi facendo sentire ai partecipanti il senso di vicinanza e di appartenenza ad ALDAI. Il Gruppo è suddiviso in Sottogruppi con una programmazione annuale, alla quale partecipano normalmente oltre 20 persone. I componenti più attivi sono stati **Renzo Bezza** (coordinatore), **Nicoletta Bruttomesso** (responsabile "Letteratura"), **Alberto Cantoni** (responsabile "Arte"), **Giuliano Ceradelli**, **Pasquale Ceruzzi** (responsabile "Cultura finanziaria"), **Giorgio de Varda**, **Mario Garassino**, **Giulio Gentili**, **Giorgio Medi** (responsabile "Etica"), **Josef Oskar** (responsabile "Musica"), **Giovanni Sansò**, **Paolo Zanella** (responsabile "Chiacchierate di fisica"). Inoltre, per la sezione "Arte" contiamo sulla collaborazione di **Silvia Bolzoni** e per la sezione "Letteratura" su quella di **Daniela Savini**.

Si è concluso anche il **4° Concorso Letterario ALDAI** con i racconti di 25 Soci partecipanti.

Gli eventi organizzati nel 2021 sono stati:

- *Letteratura*: 4 incontri, per un totale di 67 presenze.
- *Cultura Finanziaria*: 4 incontri, per un totale di 125 presenze.
- *Musica*: 2 incontri sui Musical, per un totale di 55 presenze.
- *Arte*: 1 incontro, per un totale di 57 presenze.
- *Chiacchierate di Fisica*: "Scienza" 3 incontri, 63 presenze e "Astronomia" 2 incontri, per un totale di 91 presenze.
- *Etica e presentazione libri*: 4 incontri, per un totale di 61 presenze + 30 studenti circa.

In tutto 20 incontri con 735 presenze (519 soci + 216 non Soci) cioè più di 66 per incontro.



### GRUPPO DIRIGENTI PER L'EUROPA E GEOPOLITICA

Dopo attenta riflessione, motivata dal fatto che era stato riscontrato che sempre più spesso i temi separatamente trattati dal Gruppo Dirigenti per l'Europa e dal Gruppo

Geopolitica e Internazionalizzazione si venivano a trovare in situazioni di reciproca complementarietà, nel marzo 2022 si è provveduto a una fusione dei Gruppi in un nuovo unico denominato: **Gruppo Dirigenti per l'Europa e Geopolitica**.

Coordinatore **Raffaele Tasserini**  
Vicecoordinatore **Luciano De Stefani**

**Ciò premesso, relativamente alle attività svolte nel 2021:**

**GRUPPO DIRIGENTI PER L'EUROPA** (Coordinatore **Raffaele Tasserini** – Vicecoordinatore **Luciano De Stefani**)

Dopo essersi adattati al nuovo criterio delle videoconferenze, le attività hanno generato i seguenti eventi: *La Salute in Europa, Per una OMS Europea* e, congiuntamente con Gruppo di Lavoro Cultura *Un'unica imposta globale per le multinazionali (Corporate)*.

Sono anche ripresi i contatti con i relatori per l'impostazione dell'evento *L'Europa delle Città: Milano Capitale*, e anche con il nuovo Direttore dell'Europarlamento di Milano.

**GRUPPO GEOPOLITICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE** (Coordinatore **Raffaele Tasserini** – Vicecoordinatore **Riccardo Bardoni**)

L'attività si è limitata all'avvio di una lenta ripresa dei contatti, notevolmente rallentati, se non ibernati, causa Covid, con le principali controparti con le quali si sviluppavano temi e attività specifici, quali ISPI, IAI, Italian Trade Agency (ex ICE), SACE, Assocamere Estero, CamComMilano, al fine di sviluppare nel 2022 eventi, in particolare il ciclo *Africa*, nuovo a mai affrontato in precedenza, nonché l'aggiornamento sulla situazione Cina.



### GRUPPO ENERGIA ED ECOLOGIA

Coordinatore **Fabio Pansa Cedronio**

Il **Gruppo Energia ed Ecologia**, tramite i suoi tre Comitati – Energia (Presidente Luciano Giannini), Ecologia (Presidente Giorgio Venturino), ITL-Infrastrutture, Trasporti, Logistica (Presidente Gennaro Bernardo) – ha continuato la sua attività di incontri mensili per tutto il 2021, sia in modalità mista che telematica, per discutere di transizione energetica, cambiamenti climatici e sostenibilità ambientale. Analogamente si sono tenute riunioni di lavoro dei singoli Comitati anche con associazioni/organizzazioni esterne. I temi trattati negli eventi allargati sono stati:

- **Il Valore della Sostenibilità**, per il Comitato Ecologia, riproposta del webinar della Federazione.
- Relazione del Segretario Generale della Fondazione RES4 Africa, Roberto Vigotti, su **Buone pratiche ed opportunità per le rinnovabili in Africa**, Comitato Energia con AEIT Milano.
- Conferenza di Alfredo Avanzi, Comitato Ecologia, sul **Nexus Acqua Energia**, insieme al Prof. Paolo Trivero (Università del Piemonte Orientale).

- Conferenza del Gruppo ITL su **Combustibili non Convenzionali** a cura di Salvatore Crapanzano, Franco Del Manso (UNEM) e Franco Stivali (Ferrovie Italiane).
- Conferenza del Comitato Energia su **Agricoltura 4.0: Transizione Energetica e Cambiamento climatico**, con Stefano Fabiani (CREA), Giovanni Boschin (Neo Rurale Hub), Damiano Angelici (Elaisian), Prof. Alessandro Arioli (Università di Torino).
- Conferenza sul **Prof. Augusto Righi, "Il mondo Invisibile"**, del Comitato Energia, Gruppo Cultura e AEIT Milano, relatori: Prof. Giorgio Dragoni (Università di Bologna), Prof. Andrea Silvestri (Politecnico Milano), Prof.ssa Laura Fabbri (Università di Bologna).
- Webinar del Comitato ITL sul tema: **Distribuzione merci a impatto zero a Milano** con Salvatore Crapanzano, Mario Castaldo, Eugenio Muzio e Andreas Nolte.
- Conferenza del Gruppo Innovazione con il Prof. Sergio Camporeale dell'Università di Bari su **Energia dal Mare e dal Vento**.

Tutte le presentazioni sono disponibili in formato .pdf e scaricabili dal sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it) sezione Eventi, alla data corrispondente all'avviso.



### GRUPPO PROGETTO INNOVAZIONE

Coordinatore **Franco Del Vecchio**  
Vicecoordinatore **Emilio Locatelli**  
(Maria Teresa Lacquaniti dal 2022)

Da 18 anni il gruppo è impegnato a valorizzare l'immagine e il contributo manageriale.

Come ogni anno dal 2004, nel 2021 abbiamo organizzato 10 incontri, con una media di 40 partecipanti, per promuovere l'innovazione come modello manageriale e dibattere molteplici temi: PNRR – Intelligenza Artificiale – Trasformazione Digitale e Sviluppo PMI – Analisi dei rischi nel digitale – Dalla scuola al futuro lavoro – Cultura della sostenibilità nelle scuole – Fascicolo Sanitario Elettronico – Linee guida europee per il prossimo decennio digitale – Economia circolare – Equità Fiscale – Modello Simplicity per la gestione delle PMI – Manutenzione Predittiva – Energia dal mare e dal vento – Ricarica intelligente delle batterie e altri che hanno generato articoli per la rivista *Dirigenti Industria*.

Le iniziative hanno favorito l'aggregazione dei colleghi, creando le condizioni per l'arricchimento reciproco e la conoscenza di opportunità professionali, valorizzando il ruolo di ALDAI-Federmanager.

Nel 2021 abbiamo condiviso la realizzazione del progetto di Politiche Attive *Sviluppo PMI*, in collaborazione con Confindustria e DIH Lombardia, conseguendo gli obiettivi di 100 assessment e 10 progetti di sviluppo sperimentando efficacemente soluzioni innovative di Politiche Attive.



### GRUPPO VDS (VALORIZZAZIONE DEI SENIOR)

Coordinatore **Francesco Dindo**

Francesco Dindo è coordinatore anche del Gruppo VISES a livello locale e componente del Consiglio Nazionale. Il lockdown ci ha imposto di annullare tutti gli eventi che richiedevano uno svolgimento in presenza ma siamo riusciti comunque a riconfigurare e svolgere l'8<sup>a</sup> edizione del corso *Outplacement verso il sociale*, che ha visto la partecipazione di 20 Soci in via di pensionamento, e a proseguire nelle attività di formazione all'uso del digitale e alle nuove tecnologie con 6 incontri rivolti ai tutor di VISES, incontri che hanno ricevuto l'apprezzamento di tutti i Soci. In totale gli eventi di formazione e/o aggiornamento proposti ai tutor VISES sono stati 12, con 301 partecipanti. Nel corso dell'anno i tutor VISES, tutti Soci ALDAI, hanno condiviso e valorizzato le proprie conoscenze e competenze mettendole a disposizione dei giovani 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. Anche in questo caso abbiamo dovuto operare solo a distanza ma siamo riusciti a coinvolgere gli alunni di 69 classi di 21 diverse scuole del milanese per un totale di oltre 1350 giovani. Sono stati circa 70 i Soci VISES/ALDAI che hanno svolto il loro ruolo di tutor con passione e dedizione e che hanno dato dimostrazione dell'interesse e dell'impegno dei manager di ALDAI a favore della comunità in cui viviamo.



### GRUPPO SPORT E TURISMO

Coordinatore **Vladimiro Sacchetti**

Il Gruppo sviluppa iniziative per unire attività sportive, turistiche e culturali organizzando viaggi e visite come occasioni di nuove conoscenze e per stare piacevolmente insieme a vecchi e nuovi colleghi. La costituzione del gruppo dei giocatori di golf *Golfmanager* è un esempio ed è stato utile per avvicinare altri colleghi ad ALDAI. Causa Covid-19 le iniziative inizialmente ridotte, nel corso del 2021 sono riprese con l'effettuazione del Circuito di gare *Golfmanager*. Dal 2022 riprenderemo anche le iniziative di viaggio con un soggiorno in Sicilia ad aprile e uno ad Abano Terme in autunno.

## COMITATO PENSIONATI



Presidente  
fino a  
settembre  
2021  
**Mario  
Giambone**



Presidente  
da ottobre  
2021  
**Silvana  
Menapace**

Come previsto e regolamentato dallo Statuto, ALDAI nel 2021 ha rinnovato il Consiglio Direttivo per il prossimo triennio, così come le composizioni degli Organi. Mario Giambone, avendo terminato il proprio mandato, lascia la presidenza del Comitato alla collega e amica **Silvana Menapace**, che lo invita a rappresentarla nella formulazione del presente resoconto, a conclusione dello scorso triennio. L'attività del Comitato Pensionati ALDAI, nonostante il persistere delle difficoltà dovute alla pandemia, non è mai venuta meno: anche con gli incontri a distanza non è mancato il sostegno alle azioni intraprese negli ultimi anni, in sintonia con quanto svolto anche a livello nazionale da Federmanager che ha sostenuto i ricorsi pilota presentati da alcuni colleghi in merito alla legittimità del blocco della perequazione, specie considerando l'effetto trascinamento che esso produce. L'obiettivo è stato quello di "sollecitare" l'attenzione della Corte Costituzionale confidando di ottenere una pronuncia favorevole alle nostre istanze. Questi ricorsi non sono stati accolti. Quindi, secondo quanto è da supporre, la Suprema Corte potrebbe avere inteso che si possono avere provvedimenti riduttivi da parte del legislatore ogni volta che si presenti una necessità di bilancio?... argomento questo da approfondire. Intanto la nota positiva che va colta è che la Consulta ha ridotto a 3 gli anni di applicazione dei tagli di solidarietà, e, un passaggio importante della Sentenza riguarda il richiamo alla "politica" sull'opportunità di

valutare le debolezze del sistema pensionistico in maniera che le necessità di bilancio, spesso lamentate, non debbano essere "sostenute" dal comparto rappresentato dai pensionati e **quindi**, come noi da tempo lamentiamo: *"Non essere considerati come **Bancomat** cui ricorrere"*.

La posizione assunta dal Comitato Pensionati non è stata quella di mantenersi attenti solo alla difesa dei trattamenti pensionistici, ma anche di seguire la situazione generale della previdenza con particolare riguardo all'evoluzione della giurisprudenza e alle modifiche di assetto nel sistema delle pensioni. Opportuno anche sollecitare i colleghi in servizio attivo per un'azione comune che scongiuri in prospettiva il ripetersi di tali provvedimenti, visto che il "sistema" non può essere che a ripartizione e che non si debba ritenere di essere "garantiti" da quanto potrà derivare dalla riforma IRPEF... Peraltro, con l'inaspettata pandemia, è anche cambiato lo scenario economico, per cui le future pensioni, essendo parametrare sul PIL, potrebbero subire anche un calo significativo. Un passaggio importante è anche quello di mantenere viva la questione riguardante la possibile separazione tra previdenza e assistenza, questione da tempo dibattuta, ma non ancora risolta. Secondo il parere di molti esperti tale scorporazione, non sarebbe possibile. Il dibattito al riguardo si mantiene aperto, specie per le conseguenze che vengono esposte a livello europeo. Ricorre anche l'opinione che tale operazione, oltre che possibile, sia anche opportuna. Naturalmente i tempi che si sono presentati, in modo sconvolgente, ci impongono, con maggiore motivazione di rimanere coesi e collaborativi. Nel lasciare la conduzione di questo solerte e qualificato Comitato, un sentito ringraziamento a tutti i colleghi che hanno condiviso questa esperienza e in particolare al "consulente da remoto" **Antonio Dentato**, per il supporto fornitoci. In fine un caro augurio alla collega **Menapace**.

## GRUPPO GIOVANI



Coordinatore **Ali Berri**  
Vicecoordinatore **Luca Ancona**

Dopo un anno particolarmente complesso a causa dell'emergenza sanitaria, nel corso del 2021 il Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager ha avviato una serie di iniziative di particolare interesse per la categoria, sia da remoto che in presenza, allo scopo di creare importanti momenti di interazione e confronto e rafforzare il network del gruppo. Tra le iniziative del 2021 potremmo citare quella della Milano Digital Week 2021, con il titolo **Il boom delle aziende digitali e la democrazia della rete**, durante il quale sono state affrontate le tematiche relative alle aziende digitali che hanno conosciuto un vero e proprio boom nell'ultimo anno, e come la crisi pandemica da un lato abbia messo in luce i gap storici

nella digitalizzazione e dall'altro lato abbia dato una notevole spinta per colmarli. Un'altra iniziativa importante del Gruppo Giovani è stata **Le Pillole di Management**. Si tratta di un ciclo di incontri con protagonisti esperti, professionisti e volti noti dell'Associazione i quali, partendo dalla valorizzazione dei servizi che ALDAI-Federmanager riserva ai propri iscritti, trattano argomenti, approfondimenti e riflessioni su tematiche di interesse per la Categoria e fortemente connesse con l'attualità. Giusto per citarne uno, il primo incontro aveva come tema *"Il riscatto di laurea"* ed è stato organizzato in collaborazione con il **Sole24Ore Business School**. Colgo l'occasione per fare i miei auguri al nuovo Coordinatore Gruppo Giovani ALDAI, Francesco Vallone, e ai suoi Vice, Giovanna Stocco e Corrado De Santis. Inoltre, vorrei ringraziare tutta la struttura di ALDAI che ha sempre supportato il coordinamento Gruppo Giovani in maniera assolutamente proattiva e professionale.

# COSTRUIAMO IL PAESE DELLE nuove generazioni



**SOSTIENI I NOSTRI PERCORSI  
PER L'EMPOWERMENT DEI GIOVANI  
E IL LORO IMPEGNO PER UNO SVILUPPO PIÙ  
EQUO E SOSTENIBILE**

**#EQUALITY #CLIMATE ACTION #EDUCATION FOR ALL #GOOD HEALTH**

*Scegli di destinare il tuo 5 x mille a Vises*

**CODICE FISCALE 08002540584**

L'educazione ha un ruolo fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi dello sviluppo sostenibile. Sostieni i nostri percorsi per l'empowerment delle nuove generazioni contribuendo a rilanciare una crescita economica e sociale più equa e inclusiva.



**VISES** ONG  
ONLUS  
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO  
ECONOMICO E SOCIALE

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



# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai   
Il fondo sanitario per il tuo benessere

## “Sei anni intensi da Presidente. Lascio Assidai in buona salute”

Dopo due mandati e la dura prova della pandemia Tiziano Neviani saluta gli iscritti

**D**opo due mandati come Presidente, penso di poter dire che lascio Assidai in buona salute, guardando i numeri del Fondo e la crescita degli iscritti. Sono stati sei anni intensi, inframmezzati dalla pandemia: quest'ultima ha messo a dura prova tutto il Paese e anche la nostra struttura che tuttavia ha

retto, continuando a offrire servizi e coperture agli iscritti anche in pieno lockdown. Del resto, ci tengo a ricordarlo, Assidai, è un Fondo di assistenza sanitaria gestito con i più sani principi di mutualità e solidarietà: non prevede nel proprio Statuto e Regolamento alcuna esclusione del rischio pandemia e, dunque, tutte le garanzie previste dai Piani Sanitari sono completamente operanti anche a seguito di una diagnosi di Covid-19.

Sotto la mia presidenza, Assidai ha apportato importanti cambiamenti anche in merito ai partner assicurativi a cui ricorriamo per l'adempimento dei nostri scopi istituzionali. Dal 2018 abbiamo scelto quanto di meglio offerto dal settore attraverso Allianz e Generali, rispettivamente leader mondiale e italiana del mercato assicurativo. Nel 2021 in collaborazione con Federmanager abbiamo intrapreso un passaggio fondamentale e per certi versi storico: in linea con l'impostazione strategica e innovativa prevista

dall'ultimo rinnovo del CCNL Dirigenti Industria, siglato da Confindustria e Federmanager nel luglio 2019, Industria Welfare Salute (IWS) è divenuto il provider esclusivo del Fondo perché raffigura una realtà nuova nel panorama della sanità integrativa italiana, rappresentando un progetto condiviso da Confindustria e Federmanager insieme al Fasi. L'obiettivo di IWS è quello di proporsi come società di sistema al servizio di Fondi e Casse Sanitarie, Assidai e Fasi *in primis*, fornendo servizi innovativi nel campo della sanità integrativa e delle tutele per la non autosufficienza. Un cambiamento importante, che sancisce una forte partnership tra Fasi e Assidai e che gradualmente sta dando i suoi frutti, permettendoci di offrire nuove soluzioni alle aziende industriali italiane, gestire un cospicuo patrimonio d'informazioni e offrire servizi sempre più soddisfacenti agli iscritti. Inoltre, vorrei ricordare gli investimenti importanti sul digitale, che hanno visto nel corso degli anni un grande lavoro sul sito [assidai.it](http://assidai.it), il raggiungi-

mento di una maggiore efficienza dei sistemi informativi sul gestionale e sull'area riservata dedicata a iscritti e aziende, lo sviluppo sui social network e molto altro ancora. Ad Assidai ho dedicato sei anni della mia vita e vi ho trovato ottimi collaboratori a tutti i livelli: grandi lavoratori capaci anche di gestire i rapporti umani. Non posso dunque che conservare un grande affetto, nella mente e nel cuore, verso tutti loro, a partire dal Direttore Generale Marco Rossetti. Non nascondo di lasciare con un po' di tristezza, visto che ero molto affezionato ad Assidai, ma sono ben consapevole che le regole, da me condivise a pieno, prevedono al massimo due mandati. Una cosa, però, è sicura: per quello che ho vissuto continuerò a dedicare particolare attenzione e supporto ad Assidai nel ruolo di membro di Giunta Federmanager.

Per concludere, un sentito e doveroso ringraziamento agli iscritti e alla struttura per questi sei anni che non dimenticherò e un augurio di buon lavoro al nuovo Presidente e al nuovo Cda. ■



TIZIANO NEVIANI  
PRESIDENTE  
ASSIDAI

# “TUMORI NEUROENDOCRINI, OCCORRE CONOSCKERLI A FONDO PER POTERLI CURARE AL MEGLIO”

**INTERVISTA AL PROFESSOR NICOLA FAZIO (IEO), ESPERTO INTERNAZIONALE DI QUESTO CANCRO RARO**

“Non è possibile definire la prognosi di un paziente o stabilire quali saranno le cure sapendo solo che si tratta di un tumore neuroendocrino. Bisogna caratterizzare bene il tumore, definendone i vari aspetti e personalizzando il trattamento. Questa è la premessa alla base di qualsiasi ragionamento sui tumori neuroendocrini. Ed è auspicabile che ciò avvenga in un contesto dedicato alla patologia in questione.” Parola del Professor Nicola Fazio, Direttore della Divisione di Oncologia medica gastrointestinale e tumori neuroendocrini allo IEO - Istituto Europeo di Oncologia di Milano, e tra i principali esperti internazionali di questa forma di cancro raro. “Bisogna stare attenti a non cadere in luoghi comuni, non è vero, ad esempio, che siano sempre tumori indolenti o che non necessitino mai di chemioterapia; allo stesso tempo è vero che molti pazienti possono convivere a lungo con tumori neuroendocrini metastatici curandosi con varie terapie”, aggiunge Fazio.

**Professor Fazio, ci può spiegare meglio questa patologia?**  
Sono un gruppo relativamente raro di tumori maligni che nascono dalle cellule neuroendocrine che sono sparse ovunque nel nostro organismo. È intuibile quindi che possano svilupparsi in molti organi. Il comportamento dei tumori neuroendocrini è molto vario: da lentissimi a velocissimi, e rispondono diversamente alle terapie.

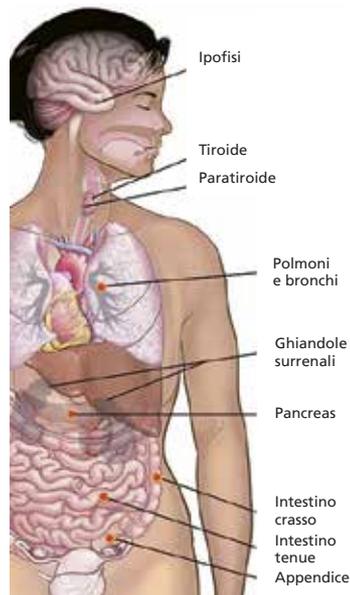
**Quali sono i principali sintomi dei tumori neuroendocrini gastroenteropancreatici?**  
I tumori neuroendocrini possono essere scoperti a causa di qualche sintomo, per lo più aspecifico, che porta a fare degli accertamenti. Purtroppo, non esiste un vero e proprio campanello d'allarme che possa con ragionevole certezza far diagnosticare un tumore neuroendocrino in fase iniziale. Anzi, molte volte si parla di piccoli tumori neuroendocrini (meno di 2 cm) scoperti senza alcun sintomo, in genere nel pancreas, nel retto o nello stomaco, mentre ci si sottopone a esami per altre ragioni. Purtroppo, la diagnosi cosiddetta “incidentale”, cioè posta in as-



**NICOLA FAZIO**

*> 58 anni, laureato in Medicina e Chirurgia, si è specializzato in Medicina Interna e Oncologia, Dottore di ricerca in Oncologia Digestiva presso l'Università La Sapienza di Roma. Attualmente è Direttore della Divisione di Oncologia Medica Gastrointestinale e Tumori Neuroendocrini e Direttore del Programma Tumori Digestivi e Neuroendocrini presso l'Istituto Europeo di Oncologia di Milano (IEO), dove lavora dal 1995.*

I tumori neuroendocrini possono colpire molteplici organi



senza di qualsiasi sintomo, può riguardare anche un tumore neuroendocrino che è cresciuto molto e ha dato metastasi, senza aver mai dato segno di sé.

**Quanto è diffusa questa tipologia di tumore in Italia?**

I dati epidemiologici ufficiali italiani dell'AIRTUM, l'Associazione italiana registro tumori, sono riferiti al 2015. Venivano stimati circa 2700 nuovi casi di pazienti con tumore neuroendocrino: siamo nel gruppo dei tumori

rari, per quanto l'incidenza sia in aumento nel corso degli ultimi vent'anni. La fascia di età più colpita è quella oltre i 65 anni.

**Che tipo di cure si attuano contro questo tipo di tumori e quali sono le speranze di guarigione soprattutto a fronte di una diagnosi precoce?**

Un tumore neuroendocrino a basso grado di malignità, ossia a diffusione relativamente lenta, diagnosticato precocemente può essere asportato chirurgicamente e il paziente ha buone probabilità di guarigione. D'altro canto, anche quando il tumore è avanzato, ha dato metastasi e non è asportabile chirurgicamente in maniera radicale, con le cure mediche continuative, come le cure ormonali, farmaci mirati su alcuni bersagli molecolari, radioterapie mirate ai recettori della somatostatina e chemioterapia, il paziente può convivere bene e a lungo con la malattia e le terapie. Questo messaggio è particolarmente importante: c'è la possibilità di curarsi, anche per chi ha perso l'attimo dell'intervento chirurgico. In quel caso l'obiettivo delle cure è di permettere al paziente di vivere, piuttosto che di sopravvivere, portando avanti attivamente la sua vita personale, professionale, coniugale e relazionale.

## IL CASO DI FEDEZ E UNA MALATTIA “QUASI” SCONOSCIUTA

“Settimana scorsa ho scoperto di avere un raro tumore neuroendocrino del pancreas. Uno di quelli che se non li prendi per tempo non è un simpatico convivente da avere all'interno del proprio corpo. Motivo per il quale mi sono dovuto sottoporre ad un intervento chirurgico durato sei ore per asportarmi una parte del pancreas (tumore compreso)”. Iniziava così il messaggio social con cui Fedez, a fine marzo, ha annunciato la propria malattia. Il caso del celebre cantante, nonché marito della influencer Chiara Ferragni, ha così portato all'attenzione dei media e dell'opinione pubblica un tumore raro di cui pochi - a parte gli specialisti del settore e, purtroppo, i malati - conoscevano l'esistenza, anche se le diagnosi mostrano una dinamica ascendente nel nostro Paese.



“ANCHE QUANDO IL TUMORE È AVANZATO, HA DATO METASTASI E NON È ASPORTABILE CHIRURGICAMENTE IN MANIERA RADICALE, CON LE CURE MEDICHE CONTINUATIVE, CI SI PUÒ CURARE E VIVERE A LUNGO, NON SOPRAVVIVERE

## “NON LESINATE MAI SULLA SALUTE, COSÌ HO AFFRONTATO LA MALATTIA”

BARBARA PICUTTI, MANAGER MAIRE TECNIMONT, È IMPEGNATA NEL SUPPORTO DI INIZIATIVE DI VOLONTARIATO E CAMPAGNE SUI TUMORI NEUROENDOCRINI



**BARBARA PICUTTI**

> Dirige il dipartimento di Ricerca, Innovazione e Sviluppo di Tecnimont, società del Gruppo Maire Tecnimont, presso la quale lavora dal 1987. Socia ALDAI - Federmanager dal 2002, nel 2019 è stata eletta Consigliere di amministrazione di Assidai, carica appena rinnovata per il prossimo triennio. Dal 2014 è componente del Consiglio Direttivo di Net Italy Onlus, associazione di pazienti con tumori neuroendocrini, attività che svolge a titolo di volontariato.

“**M**ai lesinare sulla salute, ma ritengo che sia necessario investirci quando si è sani. Un manager, sia per sé sia per la propria famiglia, non può non pensare a una copertura integrativa. A sottolinearlo è Barbara Picutti, manager di Maire Tecnimont e Consigliere Cda Assidai, che negli anni scorsi è stata colpita da una forma di tumore neuroendocrino e dopo averla affrontata si è fortemente impegnata in varie iniziative per supportare coloro ai quali viene diagnosticata questa patologia.

**A questo proposito ci racconta l'impegno e l'attività di Net Italy Onlus, l'Associazione italiana pazienti con tumori neuroendocrini?** Siamo una piccola associazione perché questo è un tumore raro. Net Italy Onlus, oggi affiliata a INCA - International Neuroendocrine Cancer Alliance, è stata fondata nel 2012 grazie all'intuito della Professoressa Paola Tomassetti e ha promosso l'informazione sui tumori neuroendocrini, dando sostegno ai pazienti e ai loro familiari e favorendo lo sviluppo di studi e ricerche.



**Che iniziative organizzate, attraverso l'Associazione, nel corso dell'anno?**

In epoca pre-Covid abbiamo organizzato spesso eventi pubblici, di tipo informativo come i seminari dedicati ai pazienti, sia eventi a scopo di beneficenza, quali la marcia non competitiva Zoom Zebra. Purtroppo, quest'ultimo evento, anche per il 2022 non si svolgerà in presenza e i seminari sono organizzati sotto forma di webinar.

**Partendo anche dalla sua esperienza personale quali sono le difficoltà nella diagnosi dei tumori neuroendocrini?**

I sintomi sono spesso confusi con quelli di altre patologie più comuni. Per chi, come me, viaggia molto e soprattutto all'estero, gli episodi di dis-

senteria o di anomala acidità di stomaco furono imputati a un'alimentazione irregolare o poco salutare, e nessuno li correlò inizialmente a un tumore neuroendocrino. Nella nostra associazione usiamo una nota citazione “Se senti uno scalpitio di zoccoli, pensi al cavallo, non alla zebra”, cioè, in generale, si pensa sempre alla causa più probabile. Il tumore neuroendocrino invece è la zebra.

**Lei è una manager di successo. Come ha affrontato la diagnosi e la cura della sua malattia a fronte degli impegni lavorativi?**

La malattia spesso rende un manager ancora più attaccato al proprio lavoro, ed è quindi un merito sia del manager stesso sia di un'azienda saggiamente gestita sapere

coniugare la volontà di continuare la propria attività lavorativa nonostante una diagnosi che comporta magari il dover effettuare cicli di cure o ricoveri ospedalieri, e la capacità dell'azienda di mettere la persona nelle condizioni migliori per poter svolgere le proprie attività nonostante le obiettive difficoltà. Io sono stata molto supportata sia dai miei colleghi sia dai miei superiori.

**Si sente dire qualcosa a tutti coloro che hanno ricevuto una diagnosi simile alla sua?**

Personalmente ho incolpato il “karma” e ho cercato un modo di convivere con l'intruso, confortata dall'aver trovato ottimi specialisti e dagli enormi progressi della ricerca scientifica. Un messaggio che mi sento di lanciare è di non lesinare mai sulla spesa per un'assistenza sanitaria integrativa. Nonostante il SSN copra la maggior parte delle spese per la diagnostica, l'interventistica e le visite specialistiche, avere un fondo sanitario consente di rivolgersi in tempi più rapidi ai migliori specialisti e alla diagnostica.

### DA NET ITALY ONLUS UN SUPPORTO A 360 GRADI PER I PAZIENTI

L'Associazione Net Italy Onlus svolge attività di volontariato, inteso come espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo, con l'intento di agire a vantaggio di tutta la collettività, e ha come scopo quello di promuovere l'educazione sanitaria e l'informazione con riferimento ai tumori neuroendocrini, nonché il sostegno alla persona, nei confronti dell'intera comunità e, in particolare, in favore dei soggetti affetti da tali patologie, favorendo lo sviluppo di studi e ricerche e la divulgazione dei relativi risultati a beneficio della collettività. Tra le altre cose - senza mai porsi come alternativa ai medici o al personale sanitario - organizza seminari e webinar dedicati ai pazienti che hanno così modo di conoscere dove e come curarsi presso i centri di riferimento italiani per la cura di questa tipologia di tumori, riducendo così i costosi “viaggi della speranza” verso i centri più famosi delle principali città. Inoltre, grazie ai volontari Net Italy Onlus rappresenta anche un punto di ascolto per chi, dopo una diagnosi, si sente perso e in balia degli eventi. Inoltre, offre supporto ai pazienti sugli aspetti burocratici legati alla gestione della malattia. Per fare tutto questo l'associazione si avvale di risorse provenienti dalle quote annuali di iscrizione, dal 5x1000 e dalle donazioni da parte di privati e aziende, oltre che ovviamente dell'apporto dei suoi volontari. Per maggiori informazioni, è disponibile il sito [www.netitaly.net](http://www.netitaly.net).



## I GIOVANI: LE FONDAMENTA PER COSTRUIRE IL PAESE DEL FUTURO

VICES, LA ONLUS DI RIFERIMENTO DI FEDERMANAGER, LAVORA ORMAI DA PIÙ DI 30 ANNI REALIZZANDO INIZIATIVE E PERCORSI EDUCATIVI INNOVATIVI. DEVOLVERE IL 5X MILLE A VICES COSTITUIRÀ UN IMPORTANTE SUPPORTO PER LE ATTIVITÀ CHE L'ORGANIZZAZIONE SVILUPPERÀ NEI PROSSIMI ANNI

I giovani hanno sofferto particolarmente il prolungato stato di isolamento sociale imposto dalla pandemia. Sono aumentati i problemi legati alla salute mentale, le difficoltà nella ricerca di un lavoro e il conseguente rischio di esclusione sociale di una fascia di popolazione già in sofferenza e che si trova in un periodo importante e delicato della vita.

La dispersione dei giovani che abbandonano i percorsi formativi senza entrare in quelli professionali è già da anni un problema enorme che la pandemia ha fatto esplodere ulteriormente. Oltre 3 milioni di ragazzi italiani tra 15 e 34 anni non sono occupati, non vanno a scuola e non si formano. Creare connessioni più forti tra la scuola e il mercato del lavoro diventa particolarmente importante, non solo per ridurre il numero di NEET - "Not in Education, Employment or Training", ma anche per assicurare che i giovani comprendano quali siano le competenze necessarie e imparino a svilupparle.

In questi ultimi anni Vices, la onlus di Federmanager, si è impegnata per progettare soluzioni innovative che potes-



sero rappresentare un sostegno per gli studenti delle scuole di II grado, offrendo loro la possibilità di sviluppare e accrescere competenze strategiche per il loro futuro, ma anche una consapevolezza maggiore dei passi da compiere per diventare attori di un cambiamento che loro stessi avvertono come indispensa-

bile. Attraverso i progetti realizzati dai manager volontari sul territorio, Vices ha scelto di valorizzare il potenziale dei giovani, affiancandoli con percorsi per lo sviluppo di nuove competenze, stimolandoli a ideare proposte innovative e azioni di sensibilizzazione per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.

Sperimentando e potenziando le proprie qualità personali e competenze imprenditoriali, i ragazzi hanno potuto mettere in gioco creatività, passione e capacità organizzative che, insieme agli apprendimenti offerti dalla scuola, permetteranno loro di affrontare con maggiore consapevolezza il mondo del lavoro con il quale dovranno presto confrontarsi.

**Per essere parte attiva di un cambiamento che viene ormai avvertito come indispensabile e aiutarci a costruire una società più equa e sostenibile, puoi scegliere di devolvere il tuo 5x mille a Vices. È sufficiente inserire il codice fiscale 08002540584 nello spazio della dichiarazione dei redditi riservato al sostegno al volontariato.**

### IL PUNTO DI VISTA

PERCHÉ IL PAESE NON CRESCE COME POTREBBE? DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



Certamente per la complessa congiuntura economica determinata dall'emergenza pandemica e dalla crisi energetica, che sta rallentando il recupero registrato nel 2021. Proprio nel momento in cui le risorse del Pnrr potrebbero farci fare il salto di qualità tanto atteso. Tuttavia, mentre siamo soliti confrontarci sull'evoluzione della spesa corrente per evitare la creazione di nuovo debito improduttivo, la stessa attenzione non dedichiamo alle entrate, pur essendo consapevoli dell'elevato livello di evasione fiscale. Ed è una costante che da decenni registriamo, perché in Italia sono in pochi a pagare le tasse e chi paga, paga troppo. I dati del Mef, relativi al 2020, offrono una fotografia allarmante della situazione nazionale: solo il 4% dei contribuenti italiani dichiara più di 70 mila euro, versando il 29% del totale Irpef. Numeri surreali per descrivere una realtà ingiustificabile, pur se riferita a un anno fortemente segnato dal Covid, e inaccettabile,

soprattutto per chi, come i manager, continua lavorare e a pagare perché l'Italia imbocchi la via della ripresa.

Quello dell'evasione fiscale è un tema centrale anche per il settore sanitario. Nell'ottica di contrastare tale fenomeno, i servizi di assistenza complementare erogati dagli enti del sistema Federmanager rappresentano certamente un modello virtuoso, che può costituire un riferimento importante anche per il Sistema sanitario nazionale. I nostri fondi di assistenza sanitaria integrativa si interfacciano infatti alle diverse strutture mediche con la massima attenzione alla documentazione fiscale relativa alle prestazioni previste. Possono inoltre vantare un'autorevole competenza relazionale nei confronti delle strutture stesse, determinando una definizione dei prezzi che sia davvero equa. È questa una delle ragioni per cui chiediamo alle istituzioni di lavorare insieme a una crescente complementarità tra Ssn e sanità integrativa.

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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





### Indagine Dirigenti Industria 2022.

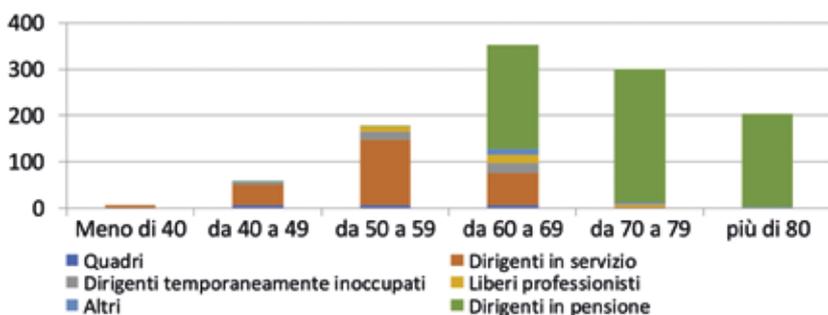
**A 5 anni dall'ultima rilevazione, un confronto con i lettori per verificare apprezzamento, suggerimenti, miglioramenti, per rendere la rivista (in tutte le sue forme) più rispondente alle aspettative dei Soci. Ringraziamo tutti i lettori che hanno risposto al questionario**

Ventisei domande – suddivise principalmente tra la rivista cartacea e quella digitale – hanno consentito di avere un primo riscontro sul livello di gradimento di *Dirigenti Industria*. Hanno risposto al questionario (online o tramite l'apposito modulo pubblicato sul numero di febbraio della rivista) 1.138 lettori, pari al 7,6% degli associati ALDAI-Federmanager, di cui il 23% in servizio, il 63% in pensione e il 14% tra quadri, professional e altri. Con riferimento all'edizione cartacea di *Dirigenti Industria*, si conferma decisamente alta la percentuale di Soci che la leggono regolarmente (67% tra "Spesso" e "Sempre"), con

un 48% che ne apprezza l'utilità e la capacità di aggiornare. Un dato interessante si rileva in merito alla readership in quanto emerge come la rivista venga letta anche in ambito familiare (coniuge/comparto/a e figli, 81%), lavorativo (colleghi, 8%) e tra gli amici (11%). Sul gradimento e sui suggerimenti, il 48% conferma l'apprezzamento per la rivista ("Mi piace", "È utile", "Mi aggiorna"), mentre tra gli spunti riportati si registra la richiesta di focus su temi specifici, più spazio a manager in servizio con interviste e casi di successo e – a controbilanciare l'altra "anima" dei lettori – più spazio a pensioni, assistenza sanitaria, welfare in generale e anche

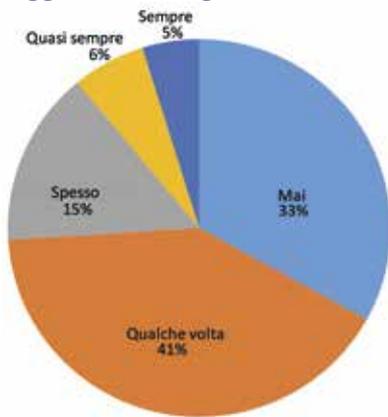
cultura; input che saranno al centro dell'attenzione nella predisposizione dei prossimi piani editoriali. Con riferimento alle versioni digitali di *Dirigenti Industria* ([dirigentindustria.it](http://dirigentindustria.it) e [dirigentisenior.it](http://dirigentisenior.it)), l'81% di coloro che hanno risposto conferma la conoscenza delle piattaforme e di esserne stato informato principalmente attraverso ALDAI-Federmanager e la rivista cartacea. In questo caso – sebbene le statistiche diano il numero di utenti costantemente in crescita anno su anno – il tasso di frequenza di lettura di questa versione (rispetto alla cartacea) si riduce: 26% (tra "Spesso" e "Sempre"), 41% qualche volta e un 33% che indica "Mai". A fare da contraltare però a questi numeri, un 62% conferma come la rivista digitale possa fungere da "megafono per far sentire la voce della categoria oltre i confini dell'Associazione e/o creare nuove opportunità per gli associati". Infatti ogni anno gli utenti della rivista digitale risultano 10 volte quelli della cartacea e l'80% degli accessi avviene tramite ricerche Google e altri motori di ricerca. In termini di gradimento, gli

#### Indagine 2022: 1.138 risposte

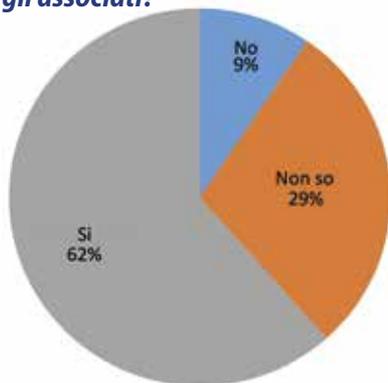




**Leggi la rivista digitale?**



**Pensi che la rivista digitale possa rappresentare un "megafono" per far sentire la voce della categoria Dirigenti Industria oltre i confini dell'Associazione e/o creare nuove opportunità per gli associati?**



aspetti che vengono maggiormente evidenziati sono indubbiamente praticità, velocità e facilità di utilizzo e una buona rispondenza alle aspettative dei lettori.

Con riferimento specifico alle rubriche – considerando anche il dato di coloro che hanno risposto all'indagine (62,65% Soci in pensione) – emerge una grande attenzione nei confronti delle tematiche vicine a questo segmento, e quindi previdenza, assistenza sanitaria, pensioni. Crescono però, rispetto alla rilevazione 2017, le letture per Lombardia, Energia ed Ecologia, Innovazione, Management, Servizi agli associati e Formazione; bene la nuova rubrica Sviluppo PMI.

In termini complessivi si registra un incremento medio (rispetto al 2017) nel numero di articoli letti al mese: +8% per l'edizione cartacea e +13% per la digitale.

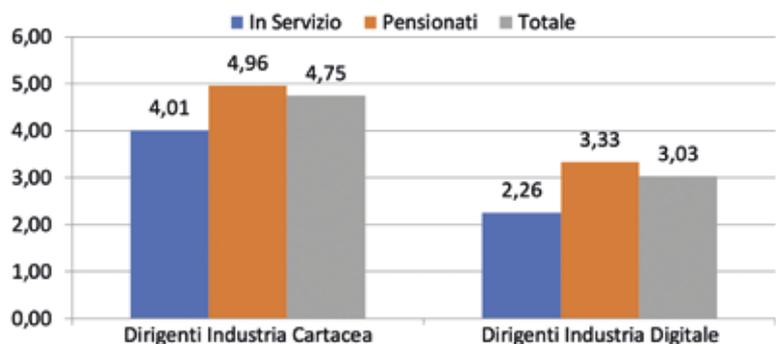
Il giudizio complessivo con riferimento alle "due" riviste si attesta a 7,4 (su 10) per la cartacea e a 7,2 circa per la digitale, in relazione invece alla periodicità della cartacea il 41% conferma la preferenza per l'attuale situazione con 11 numeri

l'anno (agosto/settembre numero unico), percentuale che diventa il 56% considerando anche chi opta per 10 numeri l'anno, mentre solo l'8% non è interessato all'edizione cartacea.

*"I dati che emergono dalla rilevazione 2022 sono incoraggianti – afferma Franco del Vecchio, Coordinatore del Comitato di Redazione – ma siamo consapevoli che si può fare ancora molto in termini di contenuti, argomenti e aspetti tecnici; e proprio in quest'ultimo caso – a fronte delle diverse segnalazioni ricevute relativamente ai dispositivi di accesso – si è già provveduto ad aumentarne sensibilmente il numero. In caso di necessità o di difficoltà ricordo comunque che la Redazione è a disposizione per qualsiasi esigenza".*

I risultati permetteranno al Comitato di Redazione e al Consiglio Direttivo di soddisfare le reali aspettative degli associati e il numero crescente di lettori. ■

**2022: articoli letti al mese dai Soci**





# Assistenza e Previdenza: equivoco permanente



Mino Schianchi  
Vicepresidente ALDAI-Federmanager

*Le due voci separate e ben distinte nella costruzione costituzionale, si trovano confuse, invece, nelle disposizioni di legge, nei media, nel linguaggio comune e nei conti dell'INPS*

**L**a nostra Costituzione all'articolo 38 distingue tra Assistenza e Previdenza. **Comma 1:** "Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale". **Comma 2:** "I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria".

## Previdenza

Possiamo dire che Previdenza è tutto ciò che viene **preventivamente** predisposto per fronteggiare una possibile situazione di bisogno futura. La Previdenza è sostenuta finanziariamente dai contributi versati da parte dei lavoratori e dei datori di lavoro durante l'attività lavorativa. Sono previsti versamenti all'INPS dei contributi per la disoccupazione, per la Cassa Integrazione, per invalidità,

vecchiaia e superstiti (IVS). Per gli infortuni vi è un contributo specifico versato all'INAIL. Della spesa previdenziale la AGO-IVS (Assicurazione Generale Obbligatoria per Invalidità, Vecchiaia e Superstiti) è la più importante. Per sapere se i contributi sono sufficienti a finanziare la spesa a cui sono stati destinati, si deve seguire un'attenta procedura contabile e attuare una netta distinzione dagli interventi assistenziali finanziati dallo Stato. Il monitoraggio dell'aliquota di equilibrio tra entrate e uscite è fondamentale perché deve garantire la sostenibilità delle prestazioni da erogare nel tempo.

## Assistenza

Tutto ciò che viene erogato dallo Stato, non supportato da contribuzione obbligatoria, è **Assistenza** e viene finanziato dalla fiscalità generale. Le due voci, separate e ben distinte nella costruzione costituzionale, si trovano confuse,

invece, nelle disposizioni di legge, nei media e anche nel linguaggio comune. Ovunque, ormai, si parla genericamente di spesa pensionistica, facendone un tutt'uno con la Spesa Assistenziale attuata direttamente dallo Stato, dalle Regioni e dagli Enti Locali con risorse derivanti da imposte.

## Perché l'Italia non separa i conti della Previdenza e dell'Assistenza

La Commissione Tecnica istituita dal Ministero del Lavoro per la separazione tra Previdenza e Assistenza ha predisposto un dossier che evidenzia una forte difficoltà nel procedere a tale separazione. Per la Commissione non appare praticabile una separazione netta della Previdenza dall'Assistenza anche a causa della natura spesso ibrida della prestazione. Una sorta di ambiguità che rende complicata una distinzione delle fonti di finanziamento. Integrazione al minimo,

14esima, maggiorazioni sociali ma anche Tfr, assegno sociale di disoccupazione, reddito di cittadinanza: sono tutte prestazioni che mescolano i caratteri propri sia dell'Assistenza che della Previdenza.

Ricordiamo: a sancire il principio della separazione tra Assistenza e Previdenza è stata la legge n. 88/1989 che ha riformato in tal senso la struttura del bilancio dell'INPS. In particolare nell'ambito del comparto lavoratori dipendenti è stata istituita la GIAS (Gestione degli Interventi Assistenziali e di Sostegno al reddito) che è diventata il principale collettore degli apporti dal bilancio dello Stato all'INPS. La GIAS è per definizione lo strumento finalizzato agli Interventi Assistenziali. Comprende le pensioni sociali, le integrazioni al trattamento minimo, le agevolazioni contributive, decontribuzioni varie, indennità di accompagnamento, invalidità civili e altre voci. Insomma tutto ciò che non è supportato dai contributi e correlato al lavoro, grava sul bilancio pubblico dello Stato. Il Fondo Pensioni Lavoratori Dipendenti privati (FPLD) malgrado abbia assorbito i disavanzi di alcune gestioni speciali, ha presentato nel 2019 ben 6 miliardi di attivo. Sempre in attivo sono le altre tre gestioni pensionistiche: la Gestione Commercianti, quella dell'ex Enpals (lavoratori dello Spettacolo) e la gestione dei lavoratori parasubordinati.

### **Incidenza della Spesa Pensionistica sul PIL**

Eurostat è una direzione generale della Commissione Europea che elabora i dati statistici che le pervengono dai 27 Stati dell'Unione su tutte le materie demografiche ed economiche. La nostra Ragioneria Generale dello Stato fornisce per l'Italia il dato sulla Spesa Previdenziale non provvedendo, a mio parere, a una corretta distinzione tra Spesa Previdenziale e Spesa Assistenziale. Una distinzione fonda-

mentale perché la Spesa Previdenziale si autofinanzia con i contributi pagati dai lavoratori e dai datori di lavoro e non incide sulla Spesa Pubblica e quindi sul debito, mentre la Spesa Assistenziale dovendosi finanziare con la fiscalità generale incide pesantemente sulla Spesa Pubblica e di conseguenza sul Debito.

I dati che elabora Eurostat non sono armonizzati. Si comparano sistemi pensionistici viziati da diverse disomogeneità presenti nelle statistiche. Pertanto se la media europea della Spesa Previdenziale è del 13% rispetto al PIL e noi comunichiamo ad Eurostat che la Spesa per l'Italia è del 17%, è evidente che la Commissione Europea (ma anche l'OCSE) non può che sollecitare l'Italia a ridurre la Spesa Previdenziale. In realtà, l'incidenza della spesa delle pensioni sul PIL, anche considerando le integrazioni al minimo e la GIAS dei dipendenti pubblici, è sotto il 13%, in linea con la media Eurostat.

Il motivo di questa mescolanza dei dati è abbastanza semplice. Nel momento in cui l'INPS è chiamata a gestire la Spesa Previdenziale e la Spesa Assistenziale non c'è niente di più comodo di far assorbire alla Previdenza, che in particolare nella gestione (FPLD) presenta avanzi di alcuni miliardi, una parte della Spesa Assistenziale. Per questo si dice che le pensioni sono usate come un bancomat. Non si tratta infatti solo di penalizzare i nuovi e i futuri pensionati, ma anche i vecchi pensionati, attuando una rivalutazione parziale delle loro pensioni o anche bloccandola totalmente. E questo accade ormai da anni.

### **La Commissione Tecnica istituita presso il Ministero del lavoro per valutare la separazione dell'Assistenza dalla Previdenza**

Da chi è composta la Commissione Tecnica? Sono per lo più rappresentanti del Ministero del Lavoro,

del Ministero dell'Economia e delle Finanze, dell'INPS, dell'ISTAT, dell'INAIL, manca quindi di neutralità.

Fino al 2011 era presente in forma autonoma il Nucleo di Valutazione della Spesa Previdenziale. Questo organismo era stato previsto dalla legge Dini, con funzioni quali la verifica della sostenibilità del sistema previdenziale, degli scostamenti finanziari e dell'adeguatezza delle prestazioni, nonché la verifica dei coefficienti di trasformazione. La legge aveva stabilito anche alcuni criteri per evitare conflitti d'interesse. L'incarico di componente del Nucleo era "incompatibile con ogni funzione e compito attinente all'attività di controllo, indirizzo, vigilanza, gestione e consulenza con gli enti di previdenza obbligatoria". Il Ministro Elsa Fornero avvocò al Ministero del Lavoro i compiti del Nucleo di cui sopra. Con l'avocazione dei compiti al Ministero del Lavoro il principio di "terzietà", che doveva essere la caratteristica fondamentale di tale Nucleo di Valutazione venne meno.

Diverse voci di spesa aggregate nella Previdenza dalla Commissione Tecnica hanno avuto origine da provvedimenti fuori dai meccanismi previdenziali. Un aspetto di cui non si parla molto sono i tanti provvedimenti riguardanti le decontribuzioni, provvedimenti presi anche in epoca non pandemica. Queste decontribuzioni, tutte giuste e lodevoli, se non saranno coperte da trasferimenti dello Stato all'INPS, faranno crescere il divario tra contributi e prestazioni e, di conseguenza, per far tornare i conti, bisognerà aggredire le pensioni: magari riprendendo gli odiosi provvedimenti di blocco o parziale adeguamento delle pensioni al costo della vita.

Come è evidente la questione presenta molti aspetti controversi. Pertanto, interventi migliorativi o correttivi sono tutti benaccetti. ■

# Un viaggio

*Il Castello di Masino racconta secoli di storia e di storie*

© FAI, Dario Fusaro



*Castello e Parco di Masino, Caravino (TO).*

**U**na giornata al **Castello di Masino** non è soltanto una **gita fuori città**, ideale all'inizio dell'estate, durante la quale godere del lussureggiante parco all'inglese, passeggiare tra il monumentale viale alberato, il labirinto tra i più grandi d'Italia, i giardini all'italiana dei Cipressi e delle Rose, il tempio neogotico, il prato di Eufrasia e ristorarsi alla caffetteria panoramica. Visitare il **Bene del FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano ETS a Caravi-**

**no (TO)** significa compiere un **viaggio nel tempo**, pieno di fascino e sorprese. **Da oltre mille anni** il castello domina la piana del Canavese da un'altura antistante la Serra moronica di Ivrea, paesaggio intatto e infinito. Questa posizione costò al maniero frequenti contese, ma il **nobile casato dei Valperga** – che tradizione vuole discendente da Arduino, leggendario primo re d'Italia – ne mantenne il possesso fin dalle origini, documentate già nel 1070. Nei secoli l'illustre famiglia con-

vertì il castello in residenza, poi in elegante dimora di villeggiatura. A raccontare questo passato sono i **saloni affrescati e arredati con sfarzo**, le **camere per gli ambasciatori**, gli **appartamenti privati**, i **salotti**, le **terrazze**, la **preziosa biblioteca** con più di 25mila volumi. È talmente ricca la storia custodita tra queste mura che ancora oggi riserva grandi "colpi di scena". Il più recente e stupefacente riguarda il **Salone dei Savoia** dove, dopo un lungo restauro, è stato **riportato**

# nel tempo

© FAI, arenamagnum.it

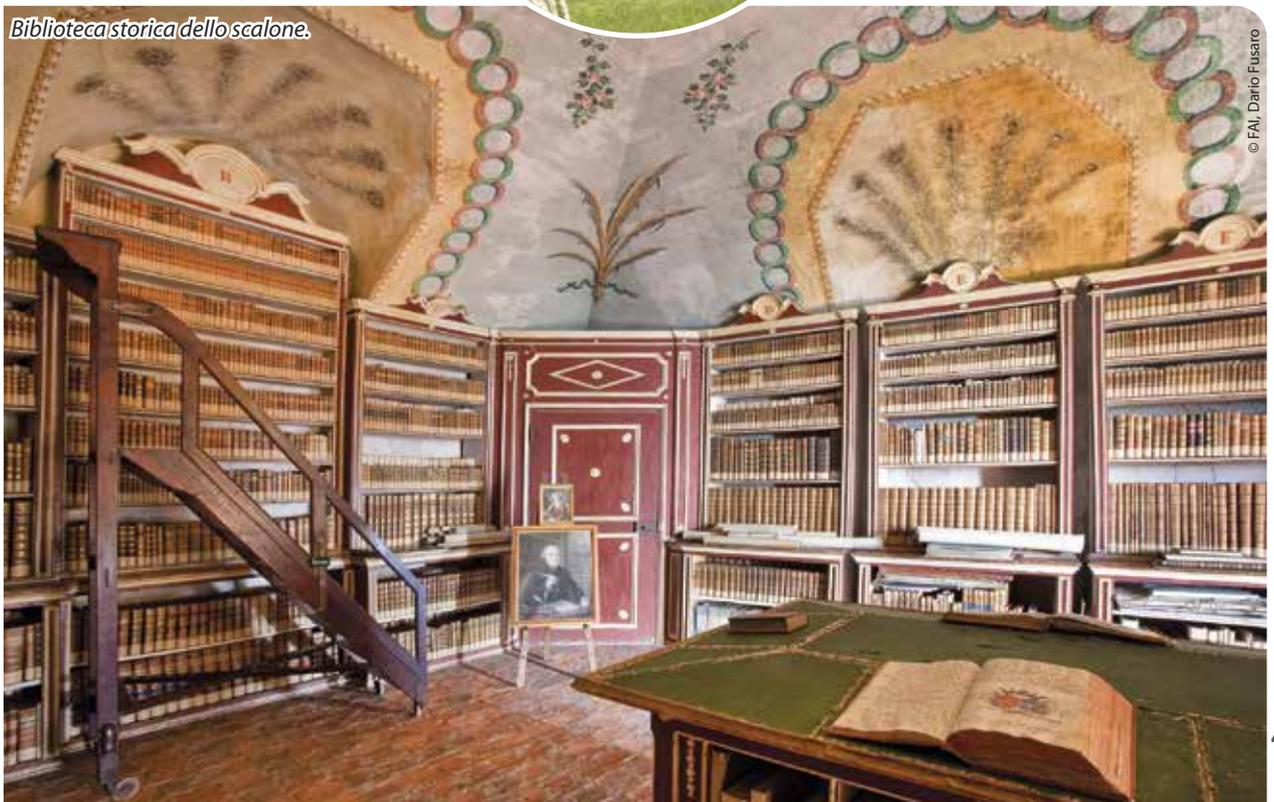
alla luce un sorprendente ciclo di affreschi di fine Seicento, perfettamente conservato e finora nascosto da mani di pittura di un successivo allestimento. Fino al 2019 il Salone dei Savoia era una quadreria ottocentesca dalle pareti dipinte di bianco; si intuiva a sprazzi una decorazione sottostante, ma era inimmaginabile una simile scoperta. Rimossa la pittura su 480 m<sup>2</sup> di superfici, il salone oggi si rivela del tutto diverso, nell'aspetto che aveva alla fine del Seicento: un **salone di rappresentanza**



Il tempietto neogotico.

suntuosamente affrescato con architetture dipinte a *trompe l'oeil* che inquadrano vedute paesaggistiche di 22 città del Piemonte e della Savoia, con un fregio di 147 stemmi nobiliari, culminanti nel simbolo dell'unione matrimoniale di Vittorio Amedeo II e Anna d'Orléans, nipote di Luigi XIV, sposi nel 1684, rappresentata al centro della volta, e con un albero genealogico alto 3 metri sul camino. Si tratta di un **ciclo di affreschi senza confronti** che, attraverso l'araldica, celebra la dinastia sabauda, cui la famiglia

Biblioteca storica dello scalone.



© FAI, Dario Fusaro



© FAI, Marco Castagna

*Il labirinto.*



*Il Castello e il Parco in una foto aerea.*

Valperga – e in particolare il conte di Masino Carlo Francesco Giuseppe (1655-1715) – era strettamente legata e fedele. Il salone, il più grande del castello, è stato riarredato com'era, con poltrone alle pareti e grandi lanterne dorate al centro, ed è oggi il fulcro del percorso di visita, com'era del cerimoniale seicentesco, quando Carlo Francesco, il favorito della reggente, Maria Giovanna Battista di Savoia-Némois, e primo scudiero di suo figlio, il futuro re Vittorio Amedeo II, riceveva qui ambasciatori, membri di dinastie e casate straniere e gli stessi Savoia. Inaspettate sono l'integrità della

decorazione, la vivacità dei colori, ma soprattutto l'originalità e la ricchezza del programma decorativo, concepito dallo stesso Carlo Francesco combinando insieme diversi modelli a stampa, primo tra tutti il *Theatrum Sabaudiae* del 1682, già allora custodito nella biblioteca del Castello di Masino. Tuttavia, il valore di questi affreschi risiede nelle storie che raccontano e che arricchiscono il patrimonio di conoscenza del castello, aprendo la strada a ulteriori e promettenti ricerche. Studi e indagini, che siano negli archivi o sulle pareti dipinte, sono il fondamento e l'alimento della valorizzazione secondo il FAI,

e il Castello di Masino ben rappresenta questo approccio: dal 1988, quando ha acquistato il Bene, ancora abitato dall'ultimo discendente, Luigi Valperga, la Fondazione non ha mai smesso di dedicarsi alla cura di questo patrimonio investendo complessivamente quasi 16 milioni di euro in manutenzione, con-



*Salotto dei Savoia prima del restauro.*



*Salotto dei Savoia dopo il restauro.*

© FAI, Morelli-Mesturini

© FAI, Paolo Balicucci



© FAI, Franco Bello

**servazione e nuovi cantieri di restauro** che sono sempre “cantieri di conoscenza”. Infine, per raccontare al pubblico il Salone dei Savoia appena restaurato, il FAI ha aggiunto al percorso di visita un nuovo spazio dedicato all’approfondimento con quattro video *touch-screen* e una copia del *Theatrum Sabaudiae*

a disposizione del pubblico. Il cantiere nel Salone dei Savoia rientra nel **più ampio progetto di interventi di restauro e valorizzazione** avviato nel 2019, dedicato alla decorazione pittorica degli ambienti più monumentali del castello – Salone degli Stemmi, Sala del Biliardo, Sala dei Gobelins e Salone

da Ballo – e reso possibile grazie al fondamentale contributo di Deutsche Post Foundation. Visitare Masino vale molto più di una bella gita d’estate; vuol dire ripercorrere secoli di storia e di storie e partecipare alle inesauribili ed entusiasmanti scoperte del FAI in questo Bene. ■



*Galleria degli antenati.*



*Sala del biliardo.*

© FAI, Dario Fusaro

© FAI, Dario Fusaro

## Automazione ospedaliera: a che punto siamo?

**Fang Liu, Certified Financial Analyst (CFA), Portfolio Manager, Credit Suisse Asset Management Thematic Equities**

Gli ospedali continuano a figurare tra le istituzioni a più alta intensità di lavoro nell'ambito dei sistemi sanitari. Nel 2019, in media il 54,9% delle spese complessive di un ospedale statunitense veniva imputato a salari o indennità, un dato in crescita rispetto al 50,6% del 2008<sup>1</sup> e di gran lunga superiore a quello di altre categorie di spesa quali compensi professionali (12%), farmaci (6%), ecc.<sup>2</sup> Il problema si è acuitizzato durante la pandemia in quanto il rapporto infermiere/paziente di un centro di terapia intensiva (ICU) è salito da 1:1 a 1:6<sup>3</sup>, mentre i lunghi turni di lavoro hanno provocato il burnout di molti operatori, peggiorando ulteriormente la capacità del sistema sanitario. La conseguenza diretta è che, dopo la pandemia, il 30% degli operatori sanitari pensa di cambiare settore.<sup>4</sup>

Di fatto, sono anni che gli Stati Uniti registrano una carenza cronica di infermieri e il problema potrà solo peggiorare nel prossimo futuro alla luce dell'invecchiamento della popolazione e del continuo incremento del numero dei pazienti.<sup>5</sup> Questo, assieme al minor numero di medici pro capite, metterà sotto pressione la capacità del sistema sanitario. Al pari di molti altri comparti economici, la tecnologia è stata ampiamente adottata nel settore sanitario, trasformandolo profondamente.

### IL PASSATO E IL FUTURO DELLA CARTELLA CLINICA ELETTRONICA (CCE)

Prima degli anni Sessanta la cartella clinica del paziente era essenzialmente in formato cartaceo. Con la maggiore diffusione dei computer e di Internet in altri settori, anche gli ospedali hanno cominciato a digitalizzare i dati sanitari. Inizialmente, solo le grandi strutture mediche accademiche sviluppavano internamente il software di cui necessitavano, spesso inaccessibile a centri clinici di piccole dimensioni. Negli anni Novanta la rapida crescita di fornitori di CCE quali Epic e Cerner ha ridotto enormemente il costo legato all'implementazione di questi sistemi. Nel 2009, con l'HITECH Act, l'amministrazione Obama si è impegnata a spendere più di USD 20 mld per diffondere l'utilizzo della cartella clinica elettronica.<sup>6</sup> Secondo alcune stime, a fine 2015 il 96% degli ospedali e l'86% degli studi medici l'avevano adottata.<sup>7</sup>

La CCE è una versione informatica della storia clinica di un paziente e comprende tutti i principali dati medico-amministrativi rilevanti per l'assistenza sanitaria di quella persona. Tra le informazioni riportate figurano dati demografici, note di progresso, problemi, farmaci, parametri vitali, anamnesi pregressa, vaccinazioni, dati di laboratorio e referti radiologici.<sup>8</sup> Si sperava che l'uso della CCE avrebbe facilitato

l'inserimento, l'archiviazione e la lettura delle informazioni cliniche di un paziente nonché la possibilità per diversi medici e istituzioni sanitarie di accedervi. L'interoperabilità avrebbe consentito ai dati sanitari di ciascun soggetto di essere archiviati in un database centrale in maniera completa e longitudinale, un obiettivo che, se realizzato, avrebbe non solo cambiato il formato delle cartelle cliniche, ma lo stesso sistema sanitario.

Tredici anni dopo la CCE è ancora utilizzata principalmente per registrare le informazioni dei pazienti in un formato in qualche misura standardizzato. Sebbene, in generale, i medici ne riconoscono i vantaggi (riduzione dell'errore clinico e migliore assistenza del paziente) permangono barriere significative in termini di interoperabilità, iper-regolamentazione e crescente onere a carico del personale medico.

Uno studio del 2016 ha rilevato che i medici dedicano circa il 33% delle proprie ore di lavoro ad attività cliniche dirette e il 49% a espletare compiti amministrativi e a interfacciarsi con la CCE, un approccio che genera diffusi fenomeni di burnout.<sup>9</sup> Talvolta sono gli assistenti personali dei medici, benché dispendiosi, a registrare le interazioni medico-paziente e contribuire alla gestione dei dati della CCE. Sono molteplici le ragioni che spiegano la mancanza di interoperabilità tra i vari sistemi di CCE. Alcuni sostengono che il disallineamento degli interessi tra i diversi stakeholder impedisce alla CCE di raggiungere gli scopi per i quali è stata concepita. In molti casi gli ospedali personalizzano fortemente il sistema di CCE adattandolo alle proprie esigenze, il che rende molto difficile condividere le informazioni dei pazienti con altri ospedali. Inoltre, i fornitori di CCE spesso adottano prassi di blocco delle informazioni o applicano commissioni elevate per “sbloccare” la condivisione di informazioni tra laboratori, ospedali, farmacie e altri operatori.<sup>10</sup>

Che cosa bisogna fare per realizzare il fine ultimo della CCE, ossia aiutare i medici a prendere decisioni cliniche efficaci? Si potrebbe cominciare col registrare i dati sanitari longitudinali di ogni soggetto – dalla nascita alla morte, compresi i dati di tipo genomico e la storia sanitaria familiare – in un archivio dati centralizzato. Per fare ciò abbiamo bisogno di una migliore interoperabilità. Potremmo poi eseguire un'analisi di big data per meglio individuare le potenziali malattie dei singoli individui e per finalità legate alla sorveglianza della salute pubblica. Si potrebbe aumentare il numero di API (Application Programming Interface) per integrare i dati dei biosensori generati da dispositivi di

**Grazia Mallus**

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622



monitoraggio a distanza, in aggiunta ai dati dei dispositivi medici che al momento sono già integrati.

### DALLA DIGITALIZZAZIONE ALL'AUTOMAZIONE

Oggi, la maggior parte delle soluzioni di automazione ospedaliera è ancora nella fase finale del processo di digitalizzazione. Pensiamo che l'era dell'automazione debba ancora arrivare. L'automazione dovrebbe alleggerire il carico assistenziale, aumentare la produttività degli operatori e ridurre l'errore medico, migliorando al contempo i servizi sanitari forniti e i risultati per i pazienti. Un esempio di automazione molto facile da comprendere è quella dei laboratori. I laboratori degli ospedali hanno adottato in larga misura una robotica ad hoc: i cosiddetti sistemi di auto campionamento. I laboratori si prestano molto all'automazione in quanto i processi sono perlopiù ripetitivi e riproducibili. Inoltre, vi sono protocolli precisi sulla quantità di reagenti da utilizzare e sulla manipolazione dei campioni. È ampiamente risaputo che la robotica di laboratorio è in grado di generare maggiore efficienza e un ambiente di lavoro più sicuro.<sup>11</sup>

### CONCLUSIONI

Negli Stati Uniti gli ospedali vivono una fase di carenza acuta e cronica di personale e poiché la popolazione che invecchia richiede un numero crescente di servizi sanitari, il problema si accentuerà in futuro. Abbiamo visto come le tecnologie aiutino a migliorare l'efficienza operativa degli ospedali in termini di funzioni cliniche e non. Centralizzare i dati dei pazienti in sistemi di CCE è il punto di partenza, ma non dovrebbe essere il traguardo finale. Il prossimo importante tema da esplorare è come creare dati longitudinali tramite una maggiore interoperabilità e costruire un modello predittivo basato su un quadro completo dello stato di salute di un paziente. Riteniamo che soluzioni efficaci di automazione delle strutture sanitarie dovrebbero generare ROI elevati per gli ospedali, non solo mediante la riduzione dei costi ma anche grazie al miglioramento dei risultati per i pazienti e all'aumento della soddisfazione dei fornitori, consentendo a questi ultimi di fare quello che sanno fare meglio, piuttosto che eseguire compiti ripetitivi e meticolosi. A livello clinico le automazioni sono ancora agli esordi

ma guardiamo alle loro potenzialità con grande entusiasmo. Il giorno in cui l'intelligenza artificiale sarà in grado di guidare i chirurghi nel corso di procedure complesse potrebbe però non essere così lontano come si crede.

*Le singole aziende riportate in questa pagina hanno scopo puramente illustrativo e non costituiscono né un'offerta né una sollecitazione alla vendita o all'acquisto di alcun interesse o investimento. Ove questi materiali contengano affermazioni relative al futuro, queste hanno natura previsionale, sono soggette a rischi e incertezze e non sono garanzia di risultati futuri.*

**Ringraziamo Credit Suisse per il contributo.  
Per chi volesse approfondire o avere delucidazioni  
in merito può scrivere o telefonare ai recapiti sottostanti**

**CREDIT SUISSE** 

#### Note

- 1) Fonte: U.S. Bureau of Labor Statistics, Hospitals innovate to control labor costs (hfma.org). Campione basato su un gruppo di ospedali che non persegue fini lucrativi, analizzato da Fitch Ratings. Consultato il 28.03.2022.
- 2) Fonte: American Hospital Association. Cost of Caring | AHA, consultato il 28.03.2022
- 3) Targeted Minimal Staff-to-Patient Ratios Are Unachievable - A Nationwide Survey in German ICUs During the COVID-19 Pandemic - PMC (nih.gov), consultato il 28.03.2022
- 4) Burned out by covid, doctors are considering quitting medicine - The Washington Post, consultato il 28.03.2022
- 5) Nursing Shortage - StatPearls - NCBI Bookshelf (nih.gov), consultato il 28.03.2022
- 6) <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ5/html/PLAW-111publ5.htm>, consultato il 29.03.2022
- 7) Adoption of Electronic Health Record Systems among U.S. Non-Federal Acute Care Hospitals: 2008- 2015 | HealthIT.gov, consultato il 28.03.2022
- 8) Electronic Health Records | CMS, consultato il 28.03.2022
- 9) Sinsky C, Colligan L, Li L, et al. Allocation of physician time in ambulatory practice: a time and motion study in four specialties. Ann Intern Med. 2016;165(11):753-760, consultato il 28.03.2022
- 10) Adler-Milstein J, Pfeifer E. Information blocking: is it occurring and what policy strategies can address it? Milbank Q. 2017; 95(1):117-135, consultato il 28.03.2022
- 11) Advantages and limitations of total laboratory automation: a personal overview (degruyter.com), consultato il 29.03.2022

#### DISCLAIMER

Fonte: Credit Suisse, se non altrimenti specificato

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

**Grazia Mallus**

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER

# Guerra e pace nel percorso fra due secoli

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer-Federmanager

**“...siano sempre più numerosi coloro che, senza far rumore, con umiltà e tenacia, si fanno giorno per giorno artigiani di pace”.**

**Papa Francesco, 55ª giornata della Pace 2022 (1° gennaio 2022)**

**L**a *Società delle Nazioni* (poi S.d.N.) non riuscì a impedire né atti di aggressione, né manifestazioni di violenza. Non riuscì, soprattutto, a impedire la Seconda Guerra Mondiale. Era stata costituita per prevenire la guerra, viste le conseguenze della Prima (1914-1918); una guerra combattuta con caratteri inconsueti rispetto a precedenti esperienze belliche e con esiti tragici. Aveva coinvolto 28 Paesi, ma la guerra navale finì per trascinare nel gorgo quasi tutti gli Stati del mondo. La vita economica e sociale dei popoli ne fu totalmente sconvolta. Vittime: circa 8 milioni di morti e 20 milioni di feriti (*Enc. Treccani*).

Nel Patto costitutivo della S.d.N. (10 gennaio 1920) gli Stati membri si erano impegnati *“a rispettare e a mantenere contro ogni aggressione esterna l'integrità territoriale e l'indipendenza politica presente di tutti i Membri”* (art. 10, Patto della S.d.N.). Purtroppo, a dispetto delle solenni norme sottoscritte, a prendere il sopravvento furono le politiche di supremazia e di violenta espansione territoriale. Frutto di ideologie coltivate dalle potenze europee che hanno avvelenato lungamente il ventesimo secolo, e che già si avventano con pressoché simmetrica temporaneità sul ventunesimo. Una storia che ritorna e si fa sempre più minacciosa per l'intera

umanità. Va ricordato che appena qualche anno dopo la creazione della “Società”, nel 1923, la Francia occupò il territorio della Ruhr, Mussolini ordinò l’occupazione a carattere pacifico e temporaneo dell’isola di Corfù mediante lo sbarco di un contingente di truppe limitato per ora a 1.000 uomini” (1923); e poi, il conflitto cino-giapponese (1931), l’aggressione dell’Italia all’Etiopia (1935), la guerra civile in Spagna (1936-39), solo per citare alcuni degli avvenimenti più rilevanti. Evento, il più grave, la deflagrazione della Seconda Guerra Mondiale. Come detto, il “Patto” della S.d.N. era fallito.

## Seconda Guerra Mondiale

- 1° settembre 1939: Hitler ordina l’invasione della Polonia.
- Francia e Inghilterra reagiscono. Il 3 settembre dichiarano guerra alla Germania.
- La storiografia più accreditata definisce Stati aggressori: Germania, Italia e Giappone.
- La guerra che doveva essere una guerra lampo (*Blitzkrieg*), si svolse dal 1939 al 1945. Finì quando la Germania venne occupata dalle truppe angloamericane e sovietiche e le città giapponesi di Hiroshima e Nagasaki subirono il bombardamento atomico da parte degli Stati Uniti.
- Più di 50 milioni di morti (30 nella

sola Europa), oltre  $\frac{2}{3}$  dei quali civili (*ibid.*).

- Risultato: la *Società delle Nazioni* sarà sciolta il 18 aprile 1946, a seguito della creazione delle Nazioni Unite, come diremo dopo.

## Spartizione territoriale dell’Europa

4 febbraio del 1945. Conferenza di Jalta, una cittadina in Crimea che affaccia sul Mar Nero (ex residenza estiva dello Zar Nicola II). Venne costituita l’Organizzazione delle Nazioni Unite (in seguito ONU). Un’organizzazione negoziata, nel quadro di altre decisioni, tra Franklin Delano Roosevelt (USA), Stalin (URSS) e Winston Churchill (Regno Unito). In concreto, a Jalta, i tre leader decisero la strategia risolutiva della Seconda Guerra Mondiale e definirono una spartizione territoriale dell’Europa che venne divisa in due zone d’influenza: quella occidentale legata alle politiche USA, quella orientale assoggetta alle decisioni di Mosca.

L’impianto giuridico dell’ONU è nella *“Carta delle Nazioni Unite”*. Principio fondativo dell’Organizzazione: *“Mantenere la pace e la sicurezza internazionale [...]”* (art. 1 par. 1). L’art. 2, par. 4 della *“Carta”*, dice che: *“I Membri [delle Nazioni Unite] devono astenersi nelle loro relazioni internazionali dalla minaccia o dall’uso della forza, sia contro l’in-*

tegrità territoriale o l'indipendenza politica di qualsiasi Stato, sia in qualunque altra maniera incompatibile con i fini delle Nazioni Unite”.

Nonostante gli alti proclami, lo schema ripartitorio di Jalta manifestò subito i suoi limiti. Si vide presto che non avrebbe assicurato una pace durevole. Neppure la conferenza organizzata il 17 luglio 1945 a



Jalta: monumento commemorativo della Conferenza.

Potsdam riuscì a fare chiarezza su molti punti sospesi. Permanevano, e non furono mai completamente sopite, le tensioni dovute ai contrapposti interessi territoriali nelle aree del Mediterraneo (in particolare di Russia e Gran Bretagna). Questioni che furono causa di notevoli contrasti nel corso degli anni. Contrasti che – anche se non si manifestarono con le armi – ebbero però gran peso sul fronte politico ed economico: la cosiddetta “Guerra fredda”. Una “*pax armata*” mantenuta sul filo del terrore. Un conflitto atomico avrebbe avuto conseguenze inimmaginabili non solo per USA e URSS, ma per l'intero pianeta.

In questa situazione di conflittualità e di perenne tensione si inserisce la costruzione dei principali organismi internazionali:

- 4 aprile 1949. Firma del Trattato del Nord Atlantico meglio conosciuto come NATO, un'organizzazione internazionale a carattere regionale. Scopo: collaborazione nel settore della difesa.
- 1955-1991. Patto di Varsavia, Alleanza politico-militare e organizzazione di mutua assistenza fra l'Unione Sovietica e i governi popolari dell'Est europeo. Ma il “Patto” fu utilizzato dall'Unione Sovietica anche per giustificare l'invasione della Cecoslovacchia

nel 1968 e per preparare nel 1980 un'invasione della Polonia, che poi non avvenne.

- 25 marzo 1957. Firma dei Trattati di Roma, considerati come l'atto di nascita della grande famiglia europea, quella che oggi è l'Unione Europea (UE).

### Politiche di distensione

Anni di conflittualità e tensioni politiche, ma anche l'attuazione di politiche di “distensione” come sviluppo delle relazioni tra le principali potenze dell'Occidente e dell'URSS. Un insieme d'incontri e d'intese che ebbero un culmine organizzativo:

- 1° agosto 1975 – Helsinki: “*Conferenza sulla sicurezza e la cooperazione in Europa*” (CSCE). Partecipanti: 33 nazioni europee (tra cui l'Unione Sovietica) oltre a Stati Uniti e Canada. Nell'atto conclusivo della “*Conferenza*” gli Stati firmatari dichiarano la loro comune adesione allo Statuto delle Nazioni Unite e, in particolare, si impegnano a rispettare tutti i diritti inerenti alla loro “*integrità territoriale, alla libertà ed indipendenza politica*”. A questo scopo la “*Conferenza*” si dà compiti concreti volti a prevenire e comporre in modo pacifico i conflitti che potrebbero accendersi fra i suoi membri. Nei

successivi aggiornamenti si dà una struttura organizzativa. Nasce l’“*Organizzazione per la sicurezza e la cooperazione in Europa*” (OSCE).

### Fine del “secolo breve”

Il ruolo di questa Organizzazione diventa ancora più rilevante quando termina il cosiddetto “secolo breve”, cioè gli anni che vanno “*dall'esplosione della Prima Guerra Mondiale fino al collasso dell'URSS*” (cfr. Eric J. Hobsbawm “*Il secolo breve, 1914-1991*”, Rizzoli).

È il 9 novembre 1989. Cade il muro di Berlino. È l'inizio della dissoluzione di tutti i regimi comunisti dell'Europa Orientale. Il Patto di Varsavia non ha più ragione d'essere. Le ultime strutture chiudono il 1° luglio 1991. È la fine della folle spaccatura in due dell'Europa disegnata nella Conferenza di Jalta. Ma è anche il tempo della diffusa illusione di “*fine della storia*” (l'espressione è del politologo americano di origine giapponese Francis Fukuyama).

Dopo le tragiche esperienze di due guerre del '900 e il successivo approdo a organismi internazionali posti a presidio della pace, noi europei avevamo smesso di pensare alla guerra come una possibilità reale sul nostro continente. Un

abbaglio. Ci siamo ridestati all'improvviso, col terribile fragore e la visione in diretta TV della guerra esplosa alle porte dell'Unione Europea:

- 24 febbraio 2022: la Russia inizia l'invasione dell'Ucraina.
- Migliaia e migliaia di morti e feriti (vittima anche l'informazione, assoggettata alla causa bellica).
- La guerra continua. Ancora una volta per la ridefinizione dell'egemonia politica e il controllo del territorio.

### Dare nuovo senso alla storia

Il nostro Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, nell'intervento dinanzi all'Assemblea Parlamentare del Consiglio d'Europa a Strasburgo (27 aprile 2022) ha affrontato con realismo e lungimiranza il tema della guerra e dei relativi sconvolgimenti che stanno investendo tutta l'Europa. Ha

pronunciato parole che servono come valutazione politica, ma anche come avvertimento sui rischi crescenti di una guerra che proietta ombre paurose su un futuro imprevedibile. *"La guerra – ha detto il Presidente – è un mostro vorace, mai sazio". [...] "La devastazione apportata alle regole della comunità internazionale potrebbe propagare i suoi effetti se non si riuscisse a fermare subito questa deriva. Dobbiamo saper scongiurare il pericolo dell'accrescersi di avventure belliche di cui, l'esperienza insegna, sarebbe poi difficile contenere i confini. Dobbiamo saper opporre a tutto questo la decisa volontà della pace".* E, quindi, un preciso indirizzo: *"Helsinki e non Jalta: dialogo, non prova di forza tra grandi potenze che devono comprendere di essere sempre meno tali."*

A questo fine *"Prospettare una sede internazionale che rinnovi radici alla pace, che restituisca dignità a un*

*quadro di sicurezza e di cooperazione, sull'esempio di quella Conferenza di Helsinki che portò, nel 1975, a un atto finale foriero di sviluppi positivi. E di cui fu figlia l'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa".*

E, pertanto, assume pieno significato il richiamo al *"Consiglio d'Europa [...] figlio di quella spinta al multilateralismo che caratterizzò gli anni successivi al Secondo conflitto mondiale, insieme al sistema delle Nazioni. Una spinta basata su una considerazione elementare: la collaborazione riduce la contrapposizione, contrasta la conflittualità, aumentando le possibilità di composizione positiva delle vertenze"*.

È una valutazione attenta che ci riporta al messaggio citato all'inizio, nel sottotitolo, e riguarda non soltanto le istituzioni, ma tutti e ciascuno di noi, chiamati a contribuire all'impegno per un nuovo senso della storia. ■



CONVENZIONE DIRETTA

### PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapide



Puntualità nella gestione



Ambiente accogliente

Lo Studio Dentistico Sorriso & Salute è un ambulatorio odontoiatrico odontostomatologico all'avanguardia che opera a Monza dal 2003.

Il nostro centro si occupa di estetica del sorriso, ortodonzia fissa e mobile ed invisibile tramite mascherine, impianti endossei, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

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

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

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza  
Tel. 039.2022489

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

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

 STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE



Competenze in gioco nella solidarietà

# Hai voglia di rimetterti in gioco? Hai mai pensato al volontariato?

Massimo Donati

Socio ALDAI-Federmanager,  
Socio VISES e Coordinatore del corso

Mauro Vaiani

Formatore, esperto di age management

## Outplacement verso il Sociale: presentiamo la seconda edizione del 2022

**S**ei in pensione ma hai ancora voglia di "fare qualcosa". Di utilizzare le tue preziose competenze. Hai mai pensato a un impegno nel volontariato?

Ti chiederai: e se volessi, da che parte comincio? Ma soprattutto: quella strada è per me davvero percorribile?

ALDAI, sensibile a questo tema, dal 2014 con il progetto *Outplacement verso il sociale* mette gratuitamente a disposizione un breve percorso che è di orientamento, informazione e preparazione insieme. Pensato per tutti coloro che desiderano porre la loro preziosa professionalità al servizio del mondo della solidarietà.

### LA PROPOSTA

Un corso che mette a disposizione del partecipante strumenti utili per rimettersi in gioco in un impegno personale di volontariato.

- Il corso è *gratuito e riservato ai soli Soci ALDAI in pensione o in prossimità del pensionamento*.
- Sarà tenuto da Mauro Vaiani in collaborazione con le coach Caterina Agazzi e Mimma Scandiani. L'organizzazione e la gestione operativa sono assicurate da VISES Gruppo Milano.



**LA 1ª EDIZIONE 2022 SI È CONCLUSA IL 28 APRILE**  
VISES Gruppo Milano ringrazia gli "allievi" per la partecipazione attenta e attiva e si augura di coinvolgerli presto nei numerosi progetti in corso.

- **Inizio: entro la metà settembre e termine a metà ottobre.** Sono previsti 7 incontri e due colloqui individuali. **Ogni sessione si svolgerà dalle 9:00 alle 13:00.** L'agenda sarà disponibile più avanti.
- Sarà in presenza presso la Sala Viscontea Sergio Zeme di ALDAI, via Larga 31 Milano. Se la situazione sanitaria non dovesse consentire la presenza, il tutto si svolgerà in videoconferenza nelle stesse date e orari.

Per assicurare un'interazione produttiva tra partecipanti, docente e coach, *sarà possibile accogliere fino a un massimo di 20 partecipanti*. È richiesta la presenza a tutte le sessioni e ai colloqui individuali.

Per informazioni contattare Massimo Donati a: [m\\_donati@outlook.it](mailto:m_donati@outlook.it)

### MODALITÀ DI ISCRIZIONE

Gli interessati sono invitati a segnalare il proprio nominativo e contatti all'indirizzo:

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

entro il

**31 luglio 2022**

Ciascuno sarà ricontattato per l'invio della scheda di iscrizione.

Ricordiamo che l'iscrizione è limitata a 20 Soci; la priorità sarà gestita sulla base della data di ricezione della scheda di iscrizione.

# Il libro del mese



Massimo Bordignon  
e Gilberto Turati  
**DEBITO PUBBLICO –  
COME CI SIAMO ARRIVATI  
E COME SOPRAVVIVERGLI**  
Piccola Biblioteca  
per un Paese Normale –  
Vita e Pensiero  
Pagine 258  
Prezzo 17 euro

A dato ufficiale aggiornato a fine 2021, il debito pubblico italiano ammonta alla ragguardevole cifra di 2.677,910 miliardi di euro e a un rapporto sul PIL del 150,8%. Lo certifica la Banca D'Italia con la sua scheda statistica *Finanza Pubblica, Fabbisogno e Debito* del 15 aprile 2022. Se prendiamo il valore di stock di 2.677,910 miliardi e lo dividiamo per l'attuale popolazione italiana di 58.983.000 (fonte ISTAT a gennaio 2022) troviamo una cifra pro capite, neonati inclusi, di 45.401 euro. Come siamo arrivati a tanto lo raccontano in maniera esaustiva due professori ordinari di Scienza delle Finanze dell'Università Cattolica, Massimo Bordignon e Gilberto Turati, con il loro interessantissimo libro *Debito Pubblico come ci siamo arrivati e come sopravvivergli*. Il "come ci siamo arrivati" riguarda la storia economica (nello specifico del debito) della nostra Nazione dalla sua unità nel 1861 al 2021 compreso. Lasciatemi evidenziare che già parlare di debito pubblico può costituire in sé un argomento piuttosto arduo (in quanto richiama nozioni impegnative di economia, tecnica contabile e finanza) e confinato a pochi spe-

cialisti figurarsi la storia del debito pubblico italiano. I nostri autori ci stupiscono tuttavia confezionando invece un testo scorrevole, descrittivo, senza formule e alla portata di tutti (esperti, principianti e curiosi). Dalla lettura della parte storica del testo scopriamo che molte delle più moderne teorie o ricette richiamate recentemente dai media, le abbiamo già affrontate in passato senza molta fortuna (e le abbiamo anche, purtroppo, dimenticate). Il rapporto del nostro Stato (sia esso Monarchia o Repubblica) con il debito è antico e strutturale. Partivamo ad esempio con un debito del 40% (in termini di rapporto Debito/PIL) nel 1861 e superavamo il 160% alla fine della Prima Guerra Mondiale. Abbiamo sperimentato il default in ben 2 occasioni, nel 1926 e nel 1934. Allora eravamo così orgogliosi di sostenere il cambio della nostra valuta, nei confronti ad esempio della sterlina, che cademmo in default e dovemmo ristrutturare il debito. Nel primo periodo repubblicano approfittammo di una fiammata inflattiva per ridurlo drasticamente fino al 30% ma ricominciammo con la "spesa facile" a partire dagli anni '70 (con vere proprie impennate negli anni '80 e '90) per finire negli anni del Covid dove il debito pubblico schizza dal 132% al 150,8%. Gli autori si fanno infine apprezzare per due capitoli essenziali. Il primo dedicato "alle soluzioni facili per abbattere il debito italiano" (così attuali e presenti nei talk show che vengono ovviamente valutate per il valore risolutivo che esprimono) e il secondo a "sopravviveremo al nostro debito pubblico?". Su quest'ultimo tema "esistenziale" ci indicano una strada che passa dai cosiddetti "determinanti del rapporto Debito/PIL" ovvero da quei parametri che ne riducono il valore e che sono gli interessi che si pagano sul debito, la crescita del PIL e l'avanzo primario.

*Recensione a cura di Pasquale A. Ceruzzi*

## VADEMECUM PER GLI AUTORI

<b>Titolo articolo</b>
<b>Sommario articolo</b>
<b>Testo articolo</b>

**1 pagina,  
2.500 battute!**

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

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

*Per l'ottimizzazione dei tempi e per non creare disagi nell'iter della lavorazione tecnica della rivista invitiamo cortesemente ad inviare alla Redazione i testi in versione definitiva. Il titolo*

*fornito dall'Autore può essere modificato dalla redazione per uniformità, come lunghezza e stile, ai titoli degli altri articoli della rivista.*

### ILLUSTRAZIONI

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

### PER ULTERIORI CHIARIMENTI

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

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



## REALIZZIAMO LA VOSTRA SALA RIUNIONI

Esistono tante sale riunioni, noi realizziamo la Vostra sala riunioni.  
Forniamo soluzioni innovative per rispondere a tutte le esigenze.

2022 - 004

### **1** Sopralluogo

I nostri esperti si recheranno da voi per raccogliere tutte le informazioni necessarie: misure della sala, test acustici, prima valutazione dei sistemi necessari

### **2** Progettazione

Il nostro team svilupperà un progetto a voi dedicato con le migliori soluzioni disponibili sul mercato.

### **3** Offerta

Una volta definito il progetto, il nostro commerciale stilerà un'offerta a voi riservata

## INIZIAMO ORA!

Mettetevi in contatto con noi. Ci prenderemo cura di ogni aspetto del progetto proponendovi la soluzione ottimale per la vostra sala riunioni!



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

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

**PER INSERZIONI PUBBLICITARIE**  
Contattare:  
[amministrazione@aldai.it](mailto:amministrazione@aldai.it)

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

**HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO**  
Manuela Biti, Barbara Demichelis, Laura Zanfrini,  
Carlo Meroni, Claudio Ceper, Ufficio Stampa Fondirigenti,  
Ilaria Sartori, Mino Schianchi, Fai - Fondo Ambiente  
Italiano, Antonio Dentato, Massimo Donati,  
Mauro Vaiani, Pasquale A. Ceruzzi

**Il copyright delle immagini a pagina:**  
copertina, 4-5 in alto, 8, 14 in alto, 17, 18-19 in alto,  
20 in alto, 44-45 in alto, 46, 53 in alto, 55  
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO  
IN TIPOGRAFIA IL 23 MAGGIO 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](mailto: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://dirigentindustria.it/legal/privacy-notice.html>

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

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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



## Da Oculus ho visto la differenza

### Sconti

40% su lenti e montature  
20% su montature firmate  
30% su occhiali da sole  
10% su lenti a contatto usa e getta

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

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

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

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



# STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi

APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO!



Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

Per noi di Odontobi professionalità significa mettere a tua disposizione le competenze del nostro staff qualificato; significa essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie disponibili; significa fare attenzione alla qualità dei materiali impiegati e soprattutto fornire un servizio completamente personalizzato.

## I NOSTRI SERVIZI

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

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



POLITICHE ATTIVE,  
ORIENTAMENTO  
E PLACEMENT



CULTURA D'IMPRESA

**4.MANAGER**



OSSERVATORIO  
SULLE COMPETENZE  
MANAGERIALI



ATTIVITÀ IN MATERIA  
PREVIDENZIALE

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

“

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

”

**Stefano Cuzzilla**  
Presidente Federmanager

“

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

”

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



4.Manager nasce su iniziativa  
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER