

NUMERO 7 - LUGLIO 2022 - ANNO LXXV

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Politiche Attive:
incontro fra domanda
e offerta di competenze**

**Rinnovato il vertice
della confederazione CIDA**

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





È tempo di Politiche Attive

All'interno del dibattito politico e sindacale del panorama italiano il tema delle Politiche Attive risulta tra i più complessi degli ultimi anni.

Non è un caso quindi che, in prossimità delle epocali transizioni digitali ed ecologiche e degli investimenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid-19, le Politiche Attive del lavoro soprattutto dei dirigenti industriali siano di estrema attualità e di crescente interesse per imprese e manager.

Il tema, al centro del focus di questo numero, è stato anche ampiamente affrontato durante l'incontro *Rinascita Manageriale - Politiche Attive per la ripresa del sistema produttivo* – organizzato dalla nostra Associazione in collaborazione con Assolombarda e 4.Manager lo scorso 14 giugno.

L'evento ha suggellato ancora di più il forte connubio che c'è e ci deve essere tra il concetto di ripresa, di rilancio delle imprese e delle attività produttive con il ruolo, fondamentale e necessario, che hanno i manager all'interno di questo processo.

Come Presidente di un'Associazione che rappresenta quasi 15.000 manager sul territorio posso confermare la sempre forte volontà di ALDAI-Federmanager ad incentivare, promuovere e realizzare iniziative strategiche che possano sostenere le Imprese del territorio a superare la crisi e trarre vantaggio dai cambiamenti tecnologici e di mercato con l'aiuto di manager competenti.

Lo abbiamo fatto con il progetto *Sviluppo PMI*, organizzato e promosso da Confindustria Lombardia, Digital Innovation Hub Lombardia e Federmanager, sempre con il supporto di 4.Manager, e che costituisce un contributo, ancora oggi, a favore delle PMI della regione maggiormente colpita dalla pandemia.

Oggi più che mai risulta cruciale promuovere il reclutamento manageriale per l'attuazione e ottimizzazione dei progetti del PNRR, insieme alla valorizzazione e allo sviluppo delle competenze manageriali territoriali.

È di fondamentale importanza che le imprese si dotino di competenze manageriali se non vogliono perdere in competitività. Alcune indagini sul management inoltre sottolineano l'esigenza che la formazione sia in linea con la velocità del cambiamento: c'è bisogno di manager e c'è bisogno ora.

La stessa crisi pandemica ha accelerato i processi di digitalizzazione (sia sul fronte dell'avvio di nuovi processi produttivi, sia su quello organizzativo con la diffusione dello smart working) imponendo alle aziende importanti investimenti nella formazione.

Come Associazione abbiamo più volte puntato i riflettori sul tema della domanda e dell'offerta soprattutto con l'obiettivo di favorire un sistema connesso e dialogante. Molto spesso infatti assistiamo a un vero e proprio mismatching, a un disallineamento cioè tra competenze disponibili e competenze realmente richieste dalle imprese e questa incongruenza impatta negativamente su tutti, anche sui livelli di occupazione del management.

C'è un Paese che vuole ripartire, nonostante le complessità del periodo e nonostante tutto. C'è un Paese che ne ha le capacità, che vanta eccellenze.

L'innovazione e il capitale umano sono i fattori chiave per la produttività aziendale: manager, imprese e Istituzioni possono fare la differenza se fanno gioco di squadra all'interno di una visione condivisa. ■

ALDAI

ASSOCIAZIONE LOMBARDA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

SEDE E UFFICI

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

▪ **CENTRALINO** 02.58376.1
▪ **FAX** 02.5830.7557

APERTURA

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

▪ **SITO WEB** www.aldai.it

▪ **PEC** aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente:

Manuela Biti - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:

Sara Cristiana Laquagni - vicepresidente.laquagni@aldai.it

Vicepresidente:

Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Carmen Spiazzi

DIREZIONE

Direttore:

Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it

Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it

Chiara Tiraboschi 02.58376.237

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it

Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

Segreteria

Ilaria Mendolia 02.58376.219

ilaria.mendolia@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225

maria.caputo@aldai.it

Donato Freda 02.58376.223

donato.freda@aldai.it

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenziali

Salvatore Martorelli

Consulenze previdenza complementare

Rosanna Versiglia

Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze fiscali

Nicola Fasano

Convenzione ENASCO / Inps

Domande telematiche Inps

per appuntamenti: maria.caputo@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

cristiana.scarpa@aldai.it

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

salvatore.frazzetto@aldai.it

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì

dalle ore 14:30 alle ore 17:00

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204

orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

amministrazione@aldai.it

Michela Bitetti - organizzazione@aldai.it

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Patrizia Cortese 02.58376.231

Alice Maestri 02.58376.235

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

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

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETARIA CIDA LOMBARDA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



CONVENZIONE DIRETTA

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 **STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE**

PERCHÉ SCEGLIERE NOI



Tecnologie
all'avanguardia



Personale
qualificato



Diagnosi
rapide



Puntualità
nella gestione



Ambiente
accogliente

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

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

Lun • Mar • Mer • 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

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

Sommario

NUMERO 7 - LUGLIO 2022 - ANNO LXXV

FOCUS - Politiche Attive

EDITORIALE

- 1 È tempo di Politiche Attive
Manuela Biti

FOCUS

- 4 Rinascita manageriale
- 6 Politiche Attive per i manager e per lo Sviluppo PMI
Franco Del Vecchio
- 8 Supply Chain d'avanguardia per l'eccellenza Marlegno
Andrea Rosella-Musico
- 12 Eliminare la carta per migliorare la gestione documentale
Cesare Mottola de Nordis

LAVORO

- 16 Da 4.Manager uno strumento per l'outplacement dei dirigenti a cura della redazione 4.Manager

NOTIZIE CIDA

- 18 Stefano Cuzzilla eletto Presidente CIDA a cura della segreteria CIDA

INDUSTRIA

- 20 Grandi infrastrutture: dall'over-design al Dibattito Pubblico
Giuseppe Colombi

INNOVAZIONE

- 24 Intelligenza Artificiale: un potente acceleratore per il business
Vincenzo Bocchi, Laura Zanfrini

FORMAZIONE

- 34 Fondirigenti presenta il Bilancio Sociale d'Impatto a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti

ECONOMIA

- 36 Pericolo inflazione: evidenze, conseguenze e possibili rimedi
Pasquale A. Ceruzzi
- 40 La presenza criminale in Lombardia e Veneto
Paola Pastorino, Luca Cotecchia

WELFARE

- 42 La salute degli italiani nel Rapporto BES (ISTAT)
Mino Schianchi

- 46 Il valore della tutela Fasi a cura di Area Mercato Fasi

ASPETTI LEGALI

- 48 Il licenziamento del dirigente per ragioni di età
Patrizio Melpignano e Marco Marzani



In copertina:

Voglia di ferie? Ecco uno scorcio di Mare Nostrum che bagna le coste della bellissima Sardegna

DI+

- 50 Un'estate di cultura grazie ad *Aperti per Voi*
Barbara Gallucci

VITA ASSOCIATIVA

- 54 Aiutiamo i giovani a diventare protagonisti del cambiamento
Paola Bressan

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 56 I viaggi di ALDAI
Meraviglie del Marocco
- 58 Il libro del mese
• Una carriera in salita

ALLE PAGINE 29/32

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Quanto pesa la fuga dal lavoro sulle pensioni? – *Alberto Brambilla*
- Italia: l'industria resiste, costruzioni in salute, nei servizi meno rimbalzo. Più cara l'energia – *a cura del Centro Studi Confindustria*
- Intelligenza Artificiale e Internet delle cose: l'importanza della interdisciplinarietà – *Raffaella Folgieri*

- Lavoro: Osservatorio CIDA-Adapt, donne con figli più penalizzate; ripensare modelli organizzativi e sociali – *a cura di CIDA*
- La rivista dei Dirigenti Industria informa la maggioranza degli associati Federmanager con 17 edizioni territoriali
- Dirigenti Industria: voce del management industriale

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

ESTATE 2022

CHIUSURA UFFICI

Gli uffici ALDAI-Federmanager rimarranno chiusi

da lunedì 8 a venerdì 19 agosto
e i venerdì pomeriggio dal 1° luglio al 2 settembre

ALDAI-Federmanager e la redazione di *Dirigenti Industria* augurano a tutti Buone Vacanze!

Rinascita manageriale

L'iniziativa di Politiche Attive per il rilancio del Paese
organizzata da ALDAI-Federmanager, Assolombarda e 4.Manager



Ha fatto tappa a Milano lo scorso 14 giugno il roadshow dedicato allo sviluppo delle competenze manageriali e alla presentazione di **“Rinascita Manageriale”**, l’iniziativa di Politiche Attive per la ripresa del Paese promossa da 4.Manager per valorizzare il patrimonio manageriale italiano a beneficio della crescita delle imprese. L’evento, organizzato da Assolombarda, ALDAI-Federmanager e 4.Manager si è tenuto presso la sede di Assolombarda con un incontro dal titolo **“Rinascita Manageriale: Politiche Attive per la ripresa del sistema produttivo”**.

Secondo le elaborazioni e le stime dell’Osservatorio 4.Manager, il 64% delle imprese lombarde evidenzia una difficoltà di reperimento dei manager, rispetto al 70% registrato nel resto dell’Italia. Nel territorio lombardo, a fronte di un calo del numero di imprese industriali attive sul territorio (94mila nel 2021 contro le 104mila del 2014), si è registrata una crescita del numero di manager (circa 44mila presenze attive nel 2021 contro le 39mila del 2014), a testimonianza della managerializzazione delle imprese.

Prendendo sempre in esame solo il comparto manifatturiero, inoltre, nel I° semestre 2022 in Italia c’è stata una domanda di competenze manageriali pari a 1.320 professionisti, di cui 365 concentrati solo in Lombardia. Sempre secondo le stime dell’Osservatorio 4.Manager, a giugno 2022 in Italia e in Lombardia si è registrata un’elevata domanda di competenze nel settore del *people management*, della transizione sostenibile, dell’export-internazionalizzazione e della transizione energetica.

Questo testimonia l’importanza che il progetto *Rinascita Manageriale* ha per il territorio lombardo quale

leva di sviluppo che va a integrarsi con le risorse messe a disposizione delle istituzioni.



*«“Rinascita Manageriale” rappresenta una risposta concreta alle richieste di competenze manageriali delle imprese e costituirà un valido sostegno alle Politiche Attive per i manager del territorio – dichiara **Alessandro Spada, Presidente di Assolombarda** –. È un progetto di grande utilità anche per le PMI, che*

grazie a questa iniziativa hanno l’opportunità di acquisire consapevolezza delle proprie necessità manageriali utili e necessarie per incrementare la loro capacità competitiva. “Rinascita Manageriale” rappresenta inoltre un valido contributo operativo di sistema che si inserisce a pieno titolo nell’ambito delle azioni del Patto per il Lavoro che, non più tardi di un mese fa, Assolombarda ha firmato con il Comune di Milano e i principali attori socio-economici del territorio. Un documento che riflette gli obiettivi che ci poniamo anche oggi: portare Milano, e con essa la Lombardia, al livello delle maggiori città europee per occupazione, qualità del lavoro e competitività delle nostre imprese e delle loro risorse umane. L’impegno di ALDAI-Federmanager, 4.Manager e Assolombarda per le Politiche Attive dei dirigenti è una strategia ‘win win’ per aziende, manager e territori perché consente di non disperdere un patrimonio di competenze elevate faticosamente costruito nel corso degli anni».



«Rinascita Manageriale» esprime e sottolinea il forte connubio tra il concetto di ripresa e rilancio delle imprese, così come del sistema economico, con il ruolo, fondamentale e necessario, dei manager in questo processo, – afferma **Manuela Biti, Presidente di ALDAI-Federmanager**, l'Associazione Lombarda

Dirigenti Aziende Industriali, punto di riferimento per la realtà manageriale del territorio. – Come ALDAI-Federmanager abbiamo sempre auspicato una visione condivisa, in un'ottica di partnership win-win, per portare avanti progetti e iniziative efficaci anche con altre associazioni e stakeholder del territorio. Essere qui, oggi, conferma la nostra convinta determinazione ad agire uniti verso i grandi obiettivi e traguardi che ci stanno di fronte. La formazione continua e la valorizzazione delle competenze manageriali sono certamente due delle chiavi di successo che ci possono portare a una ripresa economica consolidata e duratura».

«Le risorse economiche che stanno arrivando grazie al PNRR e ai fondi europei sono uno strumento che non può essere sprecato e che richiede competenze manageriali specifiche in grado di progettare nuovi modelli di business efficienti, profittevoli e adeguati ai rapidi cambiamenti. È importante che le risorse pubbliche e private siano complementari e si integrino in modo da creare sinergie efficienti al rilancio del sistema Paese e 4.Manager con Rinascita Manageriale si sta muovendo in questa direzione – commenta **Stefano Cuzzilla, Presidente**

di 4.Manager –. Oggi le imprese chiedono competenze nuove per sfruttare al meglio le opportunità legate alle transizioni sostenibili ed energetiche. Occorre quindi massimizzare il rilancio del sistema produttivo attraverso una iniezione di competenze manageriali ad alto valore aggiunto. L'attività di 4.Manager si pone, per questo, l'obiettivo di essere un propulsore di competitività e competenze a supporto delle imprese, per ridurre le asimmetrie di mercato e contribuire a realizzare uno sviluppo sostenibile».



Rinascita Manageriale è un progetto mai sperimentato in Italia in ambito manageriale a livello nazionale che prevede lo stanziamento di **4 milioni di euro**, sotto forma di rimborso spese per le attività di assessment aziendale e per la ricerca e selezione del personale, a favore delle aziende che assumono un manager inoccupato o lo ingaggiano come Temporary manager in 4 settori aziendali considerati strategici: innovazione e digitalizzazione, sostenibilità, organizzazione del lavoro post-Covid ed export. In particolare, tale rimborso spese copre fino a un massimo di **30.000 euro**, nel caso in cui il manager venga assunto a tempo indeterminato e fino a un massimo di **15.000 euro**, nel caso in cui il manager venga assunto a tempo determinato o attraverso un contratto di Temporary management. Inoltre, sono previsti: una copertura dei costi lato azienda per l'iscrizione al FASI e l'accesso gratuito per il manager a una piattaforma di e-learning. ■

Domanda di competenze manageriali - giugno 2022



Stime Osservatorio 4.Manager su dati LinkedIn

Politiche Attive per i manager e per lo Sviluppo PMI



Franco Del Vecchio
Responsabile Progetto Sviluppo PMI

In un contesto di continui cambiamenti tecnologici, organizzativi e di variazione della domanda, diventa sempre più importante l'aggiornamento delle competenze dei manager e la transizione digitale delle imprese, in particolare delle PMI, per assicurarne competitività e prospettive di sostenibilità.

Le Politiche Attive Confindustria-Federmanager propongono, con il programma Rinascita Manageriale, finanziato dall'associazione paritetica 4.Manager, interessanti contributi a favore delle imprese con almeno un dirigente per potenziare il capitale manageriale. Per le piccole imprese che non hanno ancora un dirigente, Confindustria Lombardia, Federmanager Lombardia e DIH Lombardia hanno ideato un programma specifico di Politiche Attive per sostenere le PMI.

Gli aspetti qualificanti del

107 manager

partecipanti al progetto, dei quali 43 sono stati selezionati dalla società di Executive Search Key2people per le attività remunerate a beneficio delle PMI e 35 manager hanno colto opportunità di lavoro, 19 dei quali per rapporti a tempo indeterminato e 13 nel ruolo di dirigente.

250 le giornate di supporto manageriale

retribuite, per offrire supporto gratuito alle imprese, inizialmente previsto per 200 giornate (+25%).



Ma l'aspetto più importante è aver sviluppato la collaborazione fra il Digital Innovation Hub, l'ente attuatore del progetto ARUM, la società di Executive Search Key2people e le Associazioni di Confindustria e Federmanager nei territori per creare un **"team di Politiche Attive"** in grado di **catalizzare le potenzialità delle PMI con le competenze dei manager**, creando i migliori abbinamenti per generare valore.

Nel numero *Dirigenti Industria* di giugno è stato pubblicato il primo progetto *Sviluppo PMI* dell'impresa Plastivar e in questo numero sono pubblicati gli articoli dei manager che hanno fornito il contributo ai progetti Marlegno in provincia di Bergamo e STAV di Vigevano.

Seguiranno nei prossimi numeri *Dirigenti Industria* gli articoli sugli altri undici progetti in fase di conclusione.

Sviluppo PMI è il programma lombardo di Politiche Attive di Confindustria e Federmanager per le Piccole e Medie Imprese, anche per quelle che non hanno ancora un manager. ■

progetto in due anni

107 Piccole e Medie Imprese lombarde

hanno ricevuto il supporto gratuito da parte di un manager qualificato e preparato dal Digital Innovation Hub Lombardia per la verifica delle opportunità di transizione digitale dell'impresa, e 14 di queste hanno avviato altrettanti progetti di sviluppo ricevendo ciascuna dieci giornate di supporto manageriale per l'avviamento del progetto.

ottima valutazione delle imprese per il supporto ricevuto dal manager sia nelle fasi di assessment sia per il contributo ai progetti.

altrettanto **ottima la valutazione dei manager** che hanno potuto aggiornare "sul campo" le proprie competenze confrontandosi con realtà imprenditoriali interessate a crescere.





Supply Chain d'avanguardia per l'eccellenza Marlegno



Andrea Rosella-Musico

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

MARLEGNO
INNOVAZIONE SOSTENIBILE

Il legno valorizza l'edilizia e si affianca a soluzioni innovative nel rispetto dell'ambiente. L'edilizia artigianale diventa organizzazione industriale per offrire soluzioni personalizzate e competitive

Facendo parte del team di manager *Sviluppo PMI*, impegnati a supportare le imprese lombarde nell'avviamento di progetti di transizione digitale, ho avuto il piacere, nel corso di questo inizio d'anno, di rispondere alle richieste di ottimizzazione dei processi di Supply Chain di Marlegno srl. Un supporto di dieci giornate gratuito per l'impresa, finanziato con le risorse per le Politiche Attive messe a disposizione dall'associazione 4.Manager, costituita da Confindustria e da Federmanager per la crescita dei manager e delle imprese.

Chi è Marlegno

Dal 2000 Marlegno realizza case in legno su misura per i clienti: dalla definizione del prezzo alla progettazione e costruzione, ponendo grande attenzione alla sostenibilità ambientale e al risparmio energetico, utilizzando materiali naturali ed ecocompatibili.

Le case passive Marlegno, coniugando le caratteristiche distinte degli edifici ad alte prestazioni energetiche con i vantaggi del sistema costruttivo a secco, danno vita ad abitazioni altamente performanti e in grado di garantire il massimo comfort interno.

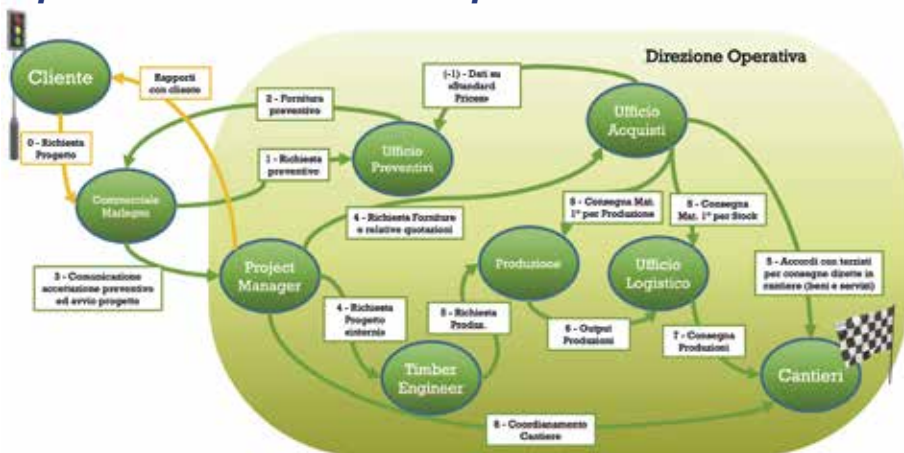
Con sede a Bolgare – in provincia di Bergamo – e 85 dipendenti, la media impresa realizza un fatturato di circa 30 milioni di euro, con crescita a doppia cifra e prospettive di raddoppio del fatturato in due-tre anni.

Marlegno, che fa parte del gruppo di aziende Edinova, si è sempre dimostrata attenta a cogliere le opportunità dei cambiamenti che caratterizzano il nostro tempo, manifestando forte interesse per le novità e le migliorie che possano distinguere e rendere competitive le proprie soluzioni abitative. Questo il motivo per il quale l'azienda ha deciso di avviare un progetto per ottimizzare il Modello Supply Chain a seguito degli approfondimenti con il DIH Lombardia in merito agli spunti emersi dall'assessment sul livello di maturità digitale.

Da un punto di vista organizzativo, Marlegno presenta le caratteristiche tipiche di un'azienda imprenditoriale che nel corso degli ultimi anni è cresciuta in modo esponenziale: struttura piatta, pochi livelli gerarchici tra il vertice e la base, ruoli tutti molto operativi e personale cresciuto numericamente e professionalmente insieme all'azienda. La struttura *operations*, guidata da Luca Barcella, si occupa di tutta la parte realizzativa del progetto, dal preventivo al cantiere (con un processo alquanto articolato come si può chiaramente vedere dall'immagine in alto in questa pagina), ed è il cuore pulsante di un'azienda dinamica che sta aggredendo il mercato in maniera decisa.

Come spesso accade in situazioni analoghe, il fatturato cresce, il numero di addetti altrettanto, l'impegno di tutti viene moltiplicato, ma i processi restano alla fase in cui tutto era più semplice e bastava un cenno d'intesa tra colleghi per capire come procedere o bastava parlarne al caffè per decidere se fosse meglio usare la trave 12x24 o

Il percorso della commessa tipo



quella 18x20.

Ma oggi non è più così, i cantieri sono numerosi, i materiali sono dislocati in località diverse e serve un sistema di comunicazioni strutturato, che permetta di incasellare le informazioni in maniera organica, strutturata e con minor rischio di dispersione delle informazioni tra un reparto e l'altro: è questa la sfida che abbiamo affrontato in questo progetto Marlegno.

La trasformazione digitale

Come è ben noto, i processi hanno due componenti primarie: i sistemi di comunicazione e gli attori che li governano. Se su questo secondo punto la Marlegno è assolutamente ben attrezzata, con un personale motivato e cresciuto insieme all'azienda, l'ambito dei sistemi informativi è quello che, in

questa fase di crescita, necessita maggiore supporto. Tutto ciò non vuol dire rivedere completamente il sistema informativo oppure addirittura cambiarlo per ottenere risultati di maggior efficienza ed efficacia; a volte bastano anche solo dei piccoli accorgimenti, delle implementazioni minori o dei cambi di procedura per aumentare esponenzialmente il risultato.

Un manager con esperienze diversificate

Spesso si è spinti a credere che soltanto un manager che abbia visto da vicino un determinato ambiente lavorativo sia più adatto a supportare e consigliare ambienti analoghi.

Quanto abbiamo dimostrato con questo progetto è esattamente l'opposto, ossia come, ad esem-



pio, manager con esperienza nel mondo consumer possano portare un valore aggiunto ad aziende del mondo industriale che lavorano per commessa.

Spesso, infatti, la cosiddetta "cross-fertilization" è una caratteristica importante per alzare ulteriormente l'asticella e permettere all'azienda di uscire dalla propria *comfort zone*, per superare i canoni a cui si è abituati e scoprire che c'è sempre da imparare da altri settori. Non solo case in legno su misura destinate all'abitare "privato" ma interi modelli di sviluppo urbano che pensano al legno come la miglior risposta costruttiva, ecologica e sostenibile per l'ambiente.

Nel caso Marlegno, infatti, abbiamo avuto modo di provare quanto la standardizzazione di processi tipici del mondo consumer, routinari e ripetitivi, possa dare un importante valore aggiunto anche in un mondo personalizzato come quello dei progetti *taylor made*.

I prodotti sono sempre dei prodotti e il fatto di analizzarli nella loro unità più piccola (la così detta SKU ossia *Selling Key Unit*) è un fattore critico di successo anche per aziende nelle quali il progetto nel suo complesso è l'unico elemento chiave che guida i processi di tutti gli attori coinvolti.

I risultati conseguiti

Siamo riusciti a intrecciare una vista consumer in una realtà industriale su commessa, portando notevoli vantaggi in termini di processo e vari spunti di riflessione a più alto livello.

Partendo da questi ultimi, si è potuto dare alla struttura una veste più per progetto che funzionale: abituati a considerare tutte le funzioni della direzione operativa come una serie di attività in linea e consequenziali, quasi come una catena di montaggio, si è, invece, potuto constatare come, nella realtà dei

fatti, una struttura a progetto è più una struttura matriciale, nella quale il capo progetto è trasversale a tutte le altre funzioni che, a seconda della fase del progetto stesso, si devono per forza di cose interfacciare con il referente aziendale per il progetto stesso. È questo più un cambio di forma che di sostanza, ma che, comunque, allorché condiviso e accettato da tutti i membri del team, porta sicuramente a un cambio di interpretazione dei propri ruoli. Naturalmente come tutti i cambiamenti culturali, avrà bisogno del suo tempo e della sua giusta maturazione per diventare a tutti gli effetti una parte dominante della cultura aziendale. Diamogli tempo...

Parlando, invece, dei cosiddetti "low hanging fruits", ossia dei frutti facili da cogliere al volo, si è potuto constatare come una gestione informatica che consideri ogni singolo componente di un edificio in legno (dalla singola vite alla trave portante) come un codice a sé stante, ma indissolubilmente legato alla commessa a cui fa riferimento, possa permettere a tutti i componenti del team della divisione *operations*, che hanno accesso al sistema informatico, di avere una visione comune e univoca: basta codici generici che potevano essere interpretati e capiti solo da chi li aveva inseriti perché sapeva quale fosse il contenuto degli stessi solo grazie al campo note, per altro tipicamente poco avvezzo a filtri e categorizzazioni.

In altre parole, si è deciso di sostituire un codice generico che racchiudeva tutte le tipologie di travi in legno dedicate a una commessa, con tanti codici quante sono le tipologie di trave che Marlegno gestisce con una distinzione fino ai 10 cm per ogni sezione di trave. Se, quindi, prima, ad esempio, una trave di sezione 12x24 cm lunga 10 mt. + una trave di sezio-



ne 12x24 cm. lunga 10,8 mt. + una trave di sezione 16x20 cm. lunga 9 mt. erano, tutte assieme, il codice 050.010.001150, adesso, ogni singola trave avrà il suo codice univoco, con l'indubbio beneficio della chiara ed indiscutibile identificazione del singolo codice prodotto. Se a tutto ciò, poi, sommiamo una differenziazione dei vari magazzini, non in funzione del motivo per il quale un dato prodotto doveva stare lì (a stock o per essere rilavorato), ma semplicemente in base alla sua reale ubicazione fisica, con annessa responsabilizzazione dei relativi addetti (quindi, uno stock gestito dalla logistica, uno gestito dalla produzione ed, eventualmente anche uno gestito dai capi-cantiere), vediamo che allora tutto diventa più facile, più intuitivo e leggibile anche da chi questi sistemi non li vive quotidianamente e non conosce tutta la storia di quella data commessa, ma che, oc-





casionalmente, li incrocia. Questo significa che l'attuale Magazzino Principale diventerà il Magazzino Logistico e il Magazzino Compressa (oggi solo distinzione formale) verrà sostituito con il Magazzino Produzione in cui la merce verrà trasferita fisicamente e farà riferimento al responsabile Produzione: accountability sugli stock inventariali e corrispondenza tra magazzino "a video" e magazzino fisico sono servite!

Due piccole mosse per dare scacco matto all'ambiguità e ai codici generici, poco amati dagli ingegneri e dai sistemisti.

Come è stato d'aiuto il manager nell'ambito del progetto

Il manager ha stimolato l'organizzazione a valutare un diverso modo di lavorare, adattandolo e applicandolo alla realtà Marlegno. Spesso, quando si è coinvolti gior-

no (e notte...) con la propria attività, non si ha il tempo per fermarsi, alzare lo sguardo e capire come eventualmente applicare quei correttivi che potrebbero permettere di lavorare meglio. Questo implica che il pensiero laterale (ossia la capacità di risolvere un problema attraverso il cosiddetto "approccio indiretto" ovvero affrontandolo da angolazioni diverse, in modo da poterlo prendere in esame in maniera differente e più approfondita) è difficile da applicarsi anche per chi ne abbia spiccate doti applicative.

Occhi diversi, unitamente a una buona esperienza e a un pensiero non condizionato dal *day by day*, possono veramente dare un contributo importante a una realtà che già sta operando al meglio, ma che, magari, non ha colto che si può fare ancora meglio.

È proprio questo il valore aggiunto che il Progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI può apportare: manager di esperienza, che hanno ormai raggiunto la loro maturità professionale e che hanno operato per anni in contesti aziendali complessi (e spesso multinazionali), in grado di impiegare proficuamente le proprie competenze in ambiti più giovani e meno strutturati come le PMI italiane, che generano il 41% del fatturato italiano, occupano il 33% della forza lavoro e rappresentano il 38% del valore aggiunto del Paese. Lunga vita alle PMI!

Il commento del responsabile dell'organizzazione

Ho avuto modo di confrontarmi con una realtà aperta e disponibile a ricevere consigli dall'esterno e tutto ciò è stato confermato dalle parole di Luca Barcella, responsabile del team *operations* di Marlegno, a conclusione del nostro

percorso: *"Con il manager si è instaurato da subito un efficace rapporto di collaborazione e Andrea Rosella è stato capace di inserirsi nel nostro ambiente complesso e dinamico, stimolando a ripensare l'organizzazione in un'ottica più 'Project Manager oriented', dandoci una serie di stimoli e spunti di riflessione che sicuramente permetteranno di lavorare con processi più standard e più fruibili per tutti. Abbiamo già iniziato a implementare quanto è emerso da queste giornate di collaborazione e siamo sicuri che, una volta completato il progetto, la nostra organizzazione potrà beneficiarne e raccoglierne i frutti in termini di migliore qualità del lavoro, maggiore accuratezza dei tempi di lavorazione e partecipazione attiva dei collaboratori. Grazie Andrea!"*

Giovanni Strevignoli, collaboratore di Luca Barcella, l'ultimo giorno del progetto mi ha detto: *"Andrea, ti devo veramente ringraziare perché, oltre ad avere avuto un ottimo rapporto a livello umano, mi hai permesso di vedere delle cose che erano lì, soltanto da cogliere, ma che per consuetudine, per la necessità di ottenere sempre risultati subito, pur avendole a volte intraviste, non ho mai avuto il modo e il coraggio di affrontare così come mi hai spinto a fare"*.

Per me è stato un onore collaborare con questa dinamica realtà della quale ho potuto apprezzare la tenacia tipica del tessuto produttivo bergamasco, oltre che un continuo desiderio di migliorarsi e di eccellere. Ringrazio Luca Barcella e i suoi collaboratori, per la possibilità che mi hanno dato di supportarli e stimolarli in questo processo di continuo miglioramento che l'azienda ha intrapreso.

Grazie Luca, grazie Giovanni e grazie Marlegno! Ad maiora!



Maggiori informazioni visitando il sito www.marlegno.it



Eliminare la carta per migliorare la gestione documentale

Cesare Mottola de Nordis

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

La transizione digitale offre l'opportunità di ottimizzare i processi aziendali e migliorare il modo di lavorare per aumentare la competitività e lo sviluppo

Le imprese che guardano al futuro cercano di trarre il maggior beneficio dalle tecnologie digitali **"abilitanti"**. **"Abilitanti"** perché consentono di gestire tradizionali documenti cartacei in modalità non più fisica, materiale, bensì in modo digitale: più veloce, più affidabile, in grado di far lavorare in modo più collaborativo e produttivo, con risparmio di carta, inchiostro ed energia, nel ri-

spetto dell'ambiente. **"Abilitanti"** soprattutto perché le tecnologie digitali modificano radicalmente le tradizionali gestioni documentali, creando nuove modalità operative e nuove procedure in grado di aumentare la velocità e la produttività, riducendo i costi e le attività improduttive manuali per stampa, compilazione, archiviazione, aggiornamento, insomma le attività da *"passacarte"*.

Il passaggio dalla gestione documentale cartacea alla gestione digitale implica però un radicale cambio di mentalità. Dall'approccio "un passo alla volta", in rigida sequenza e rispetto delle prassi e procedure, è necessario prepararsi a una organizzazione dei flussi di dati e di lavoro ben studiata per viaggiare veloci, identificando a priori tutte le possibili situazioni; nel disegnare il cosiddetto *"Workflow management"*





system", non prevedere anche una sola delle possibili situazioni implicherebbe infatti il rallentamento o, peggio, lo stallo della procedura stessa.

Approcciare la transizione digitale per singole procedure o in modo improvvisato può deludere le aspettative e causare più costi che benefici. Insomma, le imprese che intendono cogliere le opportunità del digitale, prima o poi dovranno

affrontare il cambiamento culturale verso la pianificazione e la visione sistemica, in grado di definire tutti gli aspetti e le implicazioni delle procedure aziendali di tutte le funzioni e dei reparti.

Più è complessa l'organizzazione aziendale maggiore sarà l'impegno nel definirne i flussi documentali.

Prima di partire è quindi necessaria un'attenta analisi per adattare la soluzione di gestione documentale alle esigenze dell'azienda, così come il sarto di professione cuce il vestito su misura; uno studio impegnativo che coinvolge il top management e il personale sin dalle prime analisi per: individuare le possibili inefficienze e condividere le aree di miglioramento, valutare i costi della transizione – anche in termini di tempo del personale che la realizzerà –, i vantaggi delle soluzioni proposte, le implicazioni positive per la produttività e per la qualità del lavoro.

Facendo parte del team di manager *Sviluppo PMI*, impegnati a supportare le imprese lombarde nell'avviamento di progetti di transizione digitale, sono stato selezionato dalla società di Executive Search Key2people e qualificato lo scorso ottobre dal Digital Innovation Hub (DIH) Lombardia per rispondere alle richieste di dematerializzazione dell'impresa STAV S.p.A. Un supporto di dieci giornate completamente gratuito per l'impresa, finanziato con le risorse per le Politiche Atti-

ve messe a disposizione dall'associazione 4.Manager, costituita da Confindustria e da Federmanager in modo paritetico.

Il Gruppo STAV S.p.A. di Vigevano, città nota per la splendida piazza, è una storica e affermata impresa dedicata alla mobilità sin dagli anni '20 del Novecento. Un secolo di passione per la mobilità collettiva, con servizi di autolinee e mobilità individuale, familiare e aziendale, con la nota concessionaria Fiat-FCA. Con oltre 140 dipendenti e circa 70 milioni di euro di fatturato (dati ultimo bilancio approvato al 31/12/20), l'impresa ritiene importante e necessario creare un contesto utile ad assicurare una crescita sostenibile di lungo periodo, investendo in tecnologie che possano migliorare la produttività e la qualità dei servizi ai clienti. E il digitale apre prospettive interessanti che l'impresa desidera valutare in tutti i possibili aspetti per assicurare il ritorno dell'investimento a beneficio di tutti gli stakeholder.

STAV S.p.A. iniziò nel 1920, con due autobus, il servizio di trasporto pubblico "Vigevano-Garlasco", che estese poi alle province di Milano e Novara. Negli anni '30 avviò la commercializzazione di automezzi stipulando la concessione per la zona di Vigevano delle autovetture Fiat, alla quale si aggiunsero poi i marchi Alfa Romeo e Toyota attraverso la controllata Essegi srl. La crescita negli anni si è rafforzata anche con acquisizioni di società operanti sia nel settore del trasporto pubblico che concessionarie auto.

Pur mantenendo due diverse unità di business che si sono organizzate secondo le loro specificità, la direzione aziendale e le funzioni di staff (amministrazione, personale e IT) sono condivise al fine di garantire sinergie organizzative e ottimizzare funzioni generali e amministrative.

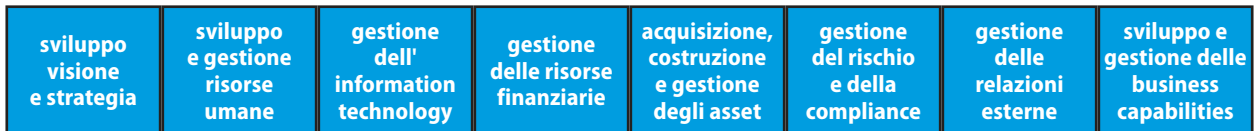
Come 100 anni fa, l'impresa è sempre attenta a cogliere le opportu-



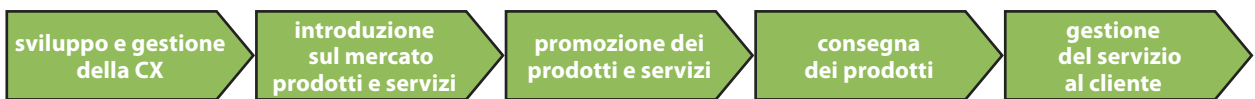
Processi delle Autolinee



Processi generali



Processi della Concessionaria



nità dei cambiamenti epocali che caratterizzano il nostro tempo, e con lo stesso spirito ha sviluppato l'interesse per la transizione digitale, per capire e sperimentare, con la stessa volontà di un tempo. Leva questa che, ad aprile 2021, ha spinto la società a effettuare con il DIH Lombardia l'assessment sul livello di Maturità Digitale dei processi dei business autolinee e concessionaria dal quale è scaturito il progetto di Gestione Documentale.

Relativamente ai sistemi informativi, la concessionaria ha adottato specifiche soluzioni certificate FCA, mentre per le esigenze delle autolinee sono state installate piattaforme per la pianificazione dei servizi di trasporto pubblico, per la gestione delle offerte commerciali di noleggio con conducente e la gestione della bigliettazione. L'architettura dei sistemi informativi è quindi specificamente articolata e tecnologicamente eterogenea per rispondere alle molteplici necessità di business. Nonostante l'ottimo livello del sistema informativo, alcuni processi sono gestiti manualmente e con significativi volumi di carta. In questo contesto l'introduzione di un "Workflow management system" abilita l'informatizzazione e la dematerializzazione di alcuni processi indipendenti dall'ambito di busi-

ness, e quindi trasversali rispetto alle due unità operative, consentendo un'integrazione fra sistemi tecnologicamente eterogenei.

Nella prima fase di analisi sono stati mappati i macroprocessi suddividendoli fra quelli specifici relativi alle unità di business e quelli comuni, con l'obiettivo di massimizzare il ritorno dell'investimento (ROI) delle singole iniziative.

Per identificare i macroprocessi è stato utilizzato il metodo dell'**American Productivity & Quality Center** (APQC), ente no profit e principale autorità mondiale nel *benchmarking* e nelle *best practice* per il miglioramento dei processi e nella gestione della conoscenza. I pregi del sistema APQC sono dovuti alla tassonomia univoca, alla strutturazione a più livelli e alla disponibilità di indicatori dei risultati conseguiti, o KPI (*Key Performance Indicator*); inoltre sono disponibili sia *framework* (modelli) generici *cross-industry* che verticali per specifici settori industriali.

Nel caso STAV sono stati utilizzati: il *framework* generico per la *business unit* delle autolinee e quello dell'*automotive* per la *business unit* concessionaria, ed entrambi sono stati personalizzati per adattarli alle realtà STAV. Dall'analisi comparativa dei modelli è emerso che i processi operativi *core business* sono altamente specifici, mentre altri sono assolutamente comuni alle due unità di business, come rappresentato nello schema.

Ai fini del progetto – e in coerenza con le caratteristiche dell'azienda – sono stati sviluppati 180 processi di dettaglio dei macroprocessi prioritari che rappresentano oltre l'80% delle procedure operative e delle funzioni generali, classificati seguendo i criteri di priorità:

- **Importanza del processo nell'organizzazione:** in relazione al rischio connesso al malfunzionamento del processo, la sua complessità e la frequenza dell'esecuzione dello stesso.

Nella prima fase di analisi sono stati mappati i macroprocessi, suddividendoli fra quelli specifici relativi alle unità di business e quelli comuni, con l'obiettivo di massimizzare il ritorno dell'investimento (ROI) delle singole iniziative

• **Impatto del miglioramento del processo:**

in considerazione dell'allineamento del processo agli obiettivi aziendali, al potenziale impatto della proposta di miglioramento e al ROI – Ritorno dell'investimento.

• **Misura dell'acquisizione della conoscenza:**

per mettere in evidenza il valore delle informazioni necessarie a eseguire il processo, il posizionamento geografico o l'accessibilità dell'informazione e il rischio collegato alla perdita delle informazioni stesse. Questo criterio è tipicamente legato alle imprese caratterizzate da informazione sovente basata sull'esperienza personale poco condivisa.

Sommando i punteggi dei tre criteri per ottenere un indicatore sintetico, abbiamo identificato un *subset* di 45 processi a priorità più alta; questi a loro volta sono stati aggregati secondo una logica di processo *end to end*, cioè dall'inizio alla fine. Questa metodologia ha permesso di conseguire molteplici vantaggi:

- garantire una visione olistica ed evitare sub-ottimizzazioni del singolo processo;
- eliminare i "silos" tra le diverse funzioni aziendali, cioè l'eccesso di organizzazioni dipartimentali che non partecipano dinamicamente ai processi e agli obiettivi aziendali di lungo termine sostituiti da priorità dipartimentali;
- aumentare il focus sul valore al cliente;
- consentire il disegno e la realizzazione di una trasformazione digitale di tutti i processi coinvolti.

Sulla base di queste evidenze sono stati selezionati e disegnati specifici *workflow* in collaborazione con 35 dipendenti:

- valutazione delle nuove opportunità di servizio trasporto persone;



Francesco Cazzani.

- gestione delle offerte dei servizi di noleggio con conducente;
- gestione del processo di acquisizione beni e servizi non legati al core business;
- gestione della selezione e assunzione del personale;
- gestione di note spese e anticipi;
- gestione vendita auto.

I primi due rispondono a esigenze specifiche delle autolinee e sono legati prevalentemente alla normalizzazione e standardizzazione dei processi coinvolti, e a favorirne la conoscenza all'interno dell'organizzazione. I successivi tre sono processi comuni alle unità di business, la cui informatizzazione consentirà un interessante recupero di costi e un miglioramento della qualità dei servizi garantiti. Per l'ultimo *workflow* rispondente alle esigenze specifiche della concessionaria è iniziata la fase di test.

Nell'incontro di aggiornamento sullo stato di avanzamento del progetto, Francesco Cazzani, Amministratore Delegato in capo all'unità di business "vendita auto", ha commentato: *"C'è una differenza sostanziale fra le aspettative generali ipotizzabili e le evidenze dall'analisi accurata dei processi operativi che devono necessariamente tener conto delle attività e dell'instabilità del contesto. Dal concetto di transizione da materiale a immateriale-digitale, lo studio ha permesso di*



Alberto Cazzani.

'entrare nel merito' e coinvolgere le risorse direttamente impegnate nello svolgimento dei processi operativi e della gestione documentale. Per questo passo avanti verso la dematerializzazione ringrazio il manager e l'iniziativa Sviluppo PMI che ha contribuito con competenza e metodologia a procedere nella direzione della digitalizzazione dei processi documentali aumentando il valore dell'impresa".

Alberto Cazzani, Amministratore Delegato e capo dell'unità di business "autolinee" ha aggiunto: *"L'analisi e i workflow realizzati costituiscono un'importante base di riferimento per il progetto di dematerializzazione dei dati di gestione delle autolinee che procederà con le fasi di test e implementazione utili ad aumentare la qualità dei servizi offerti e il valore del capitale tangibile e intangibile dell'impresa".*

Il progetto di dematerializzazione STAV è stato per me l'occasione per trasferire le esperienze maturate in grandi imprese multinazionali a favore di realtà di minore dimensione, ma di grande visione, dinamicità e capacità imprenditoriali per far crescere l'impresa. ■

abbiamo identificato un *subset* di 45 processi a priorità più alta; questi a loro volta sono stati aggregati secondo una logica di processo 'end to end'

Da 4.Manager uno strumento per l'outplacement dei dirigenti

A cura della redazione 4.Manager

L'associazione, costituita da Confindustria e Federmanager, offre percorsi selezionati per trovare una nuova opportunità di lavoro, concorrendo alla copertura dei costi sostenuti dalle imprese. Previsti almeno 3 colloqui con aziende in linea con le esigenze emerse durante gli incontri

4. **Manager** è in prima linea per sostenere le politiche attive del lavoro e favorire la competitività delle imprese attraverso la valorizzazione del patrimonio manageriale italiano. Come previsto dal Contratto collettivo nazionale di lavoro "Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi" del 30 luglio 2019, 4.Manager concorre alla copertura del costo del percorso di outplacement del dirigente, fino a un massimo di 3mila euro ciascuno, sostenuto da imprese interessate da processi di ristrutturazione e/o riorganizzazione aziendale o che, comunque, intendano risolvere il rapporto di lavoro per fondati motivi.

La procedura avviata da 4.Manager rappresenta una novità importante nell'ambito del panorama nazionale delle politiche attive del lavoro. La qualità dei percorsi riservati ai manager e il contributo economico sono misure concrete e immediatamente percepibili. Questo strumento è ancora più rilevante in un periodo contrassegnato dalle incertezze e turbolenze dovute alla pandemia e al conflitto in Ucraina,

che stanno generando diverse difficoltà nel sistema produttivo italiano e nel quale le politiche attive del lavoro assumono un ruolo sempre più importante.

Il percorso di outplacement punta ad avvicinare i manager coinvolti ad altre aziende potenzialmente interessate ad acquisire le loro competenze e può essere attivato soltanto dalle imprese aderenti all'associazione.

Per le iscrizioni è possibile consultare il sito www.4manager.org sezione Politiche Attive.

Una volta effettuata la registrazione, per ottenere il contributo è sufficiente inoltrare la domanda tramite il portale 4.Manager; attendere l'esito positivo di verifica dei requisiti; realizzare il percorso di outplacement seguendo le linee guida e le Faq disponibili sul portale e consegnare la documentazione finale per ricevere il contributo.

Il percorso di outplacement può essere realizzato esclusivamente avvalendosi di società convenzio-

nate con 4.Manager, selezionate per garantire elevati standard di affidabilità e qualità.

L'elenco è disponibile su:

<https://www.4manager.org/politiche-attive/societa-di-outplacement/elenco-delle-societa-convenzionate/>

Il costo non deve essere inferiore a 7mila euro + Iva. In particolare, sono previsti la realizzazione di nove incontri, la produzione di otto output e lo svolgimento di almeno tre colloqui del dirigente con imprese in linea con le esigenze emerse nel percorso.

Fra i punti di forza dell'iniziativa, la strategia di ricerca di nuove opportunità professionali, la rapidità, l'autoanalisi e la valorizzazione e la promozione del proprio sistema di competenze.

4.Manager ha attivato circa 90 percorsi, 41 si sono già conclusi con ben 39 manager ricollocati a tempo indeterminato, andando a ricoprire posizioni di responsabilità, oppure come temporary manager o ancora attraverso iniziative di autoimprenditorialità. ■



Una brochure informativa è scaricabile sul sito www.4manager.org

Per ogni tipo di supporto, le aziende interessate possono rivolgersi al Contact Center (06.45235302 dal lunedì al venerdì ore 10-13 e 14-17) oppure inviare una e-mail a aziende@4manager.org (per assistenza in merito all'iscrizione a 4.Manager) o a outplacement@4manager.org (per informazioni sul percorso di outplacement).



REGISTRAZIONE A 4.MANAGER
 Le imprese devono registrarsi a 4.MANAGER tramite il versamento di una quota annuale per dirigente in servizio.

Scopri come registrarsi
www.4manager.org/nuova-iscrizione/

IL PERCORSO DI OUTPLACEMENT
 Le imprese presentano domanda per avviare il percorso, realizzato esclusivamente con una delle società di outplacement convenzionate. 4.MANAGER verifica i requisiti richiesti. Il percorso prevede lo svolgimento di 9 incontri, 8 output e 3 colloqui e ha l'obiettivo di supportare il dirigente da ricollocare per individuare nuove opportunità professionali e un rapido riposizionamento.

SOCIETÀ DI OUTPLACEMENT CONVENZIONATE

Consulta l'elenco delle società convenzionate
www.4manager.org/societa-convenzionate/

Consulta l'iter di convenzione
www.4manager.org/iter-convenzione/

POLITICHE ATTIVE PER LA CRESCITA DI IMPRESE E MANAGER

Scopri il percorso
<https://www.4manager.org/outplacement-percorso/>

Consulta le FAQ
<https://www.4manager.org/outplacement-faq/>

4.MANAGER
 Viale dell'Astronomia, 30 | 00144 Roma
www.4manager.org
 Segreteria organizzativa:
 T 06 5903 718
outplacement@4manager.org

Stefano Cuzzilla eletto



Verso un nuovo modello di governance più funzionale e incisivo. Le priorità: fisco, pensioni, sanità, rapporti con i territori, politiche industriali e inclusive, rappresentatività in ambito europeo

A cura della segreteria CIDA

Stefano Cuzzilla è il nuovo Presidente di CIDA, la rappresentanza sindacale per la dirigenza e le alte professionalità di tutti i settori socio produttivi, pubblici e privati, che vanta un network di 10 federazioni e rappresenta circa **1 milione di dirigenti**, attraverso i CCNL sottoscritti. L'assemblea nazionale, riunitasi lo scorso 15 giugno, lo ha eletto all'unanimità.

"Favorire un'azione di accreditamento istituzionale che risponda alle istanze di dirigenti e alte professionalità. È questo l'obiettivo prioritario della nuova gestione di CIDA che, con uno sguardo attento

al futuro, deve diventare protagonista del dibattito pubblico sulle politiche economiche e sociali del Paese" esordisce il **neo-Presidente Stefano Cuzzilla** che, ringraziando l'assemblea nazionale di CIDA per la fiducia accordata, evidenzia come la difficile situazione che stiamo vivendo ci imponga di agire in modo nuovo e repentino.

"Le tre crisi – bellica, energetica e pandemica – che oggi impattano fortemente sul nostro sistema – continua Cuzzilla – rendono il compito che ci attende più complesso, ma ci offrono anche la grande opportunità di essere gli architetti di una ricostruzione etica, morale, civile e

culturale dell'Italia. Lo dico con grande senso di responsabilità perché, e lo voglio sottolineare, la dirigenza e le alte professionalità sono la spina dorsale di questo Paese".

"Fisco, pensioni, sanità, rapporti con i territori, politiche inclusive e rappresentatività in ambito europeo: sono questi i cardini su cui lavoreremo, con un nuovo modello di governance più funzionale e incisivo, non solo a vantaggio dell'intero sistema produttivo, ma anche e soprattutto per favorire un reale cambio di passo. La Confederazione – prosegue il neo-Presidente – deve diventare una comune piattaforma di azione a livello nazionale e regionale, dove

Presidente CIDA

proposte di qualità vengano elaborate tempestivamente e avanzate ai diretti interlocutori. Istituzioni in primis”.

Un nuovo modello di governance che esalta il ruolo del Consiglio dei Presidenti, supportati da tre Vice Presidenti

Affiancheranno il neo-Presidente, in questo importante percorso di rinnovamento, **Mario Mantovani** (Presidente Manageritalia), **Giorgio Rembado** (Presidente FPCida) e **Guido Quici** (Presidente Federazione Cimo Fesmed) in qualità di Vicepresidenti. **Maurizio Argentieri** (Sindirettivo Banca Centrale) assume la carica di Tesoriere.

“Ringrazio il Presidente Mantovani, che mi ha preceduto in questo inca-

rico e i Vicepresidenti uscenti Melega e Cianfriglia, per il lavoro svolto nello scorso mandato. Quello che mi è stato affidato è un compito di grande responsabilità, ma so di potere contare su una grande squadra. Insieme costruiremo un programma di interventi condivisi, che sappia interpretare l'evoluzione dell'agenda politica e le esigenze delle nostre organizzazioni, oltre che delle sedi territoriali, e lo faremo insieme con un nuovo modello di governance che esalta il ruolo del Consiglio dei Presidenti, supportati da tre Vice Presidenti” – commenta il neo-Presidente Stefano Cuzzilla.

“Sono convinto che la nostra Confederazione diventerà decisiva per accelerare il cambiamento necessario al Paese” prosegue il neo-Presidente *“Questa sfida si vince con il contri-*

buto di tutti, non basta un uomo solo al comando. Siamo quindi pronti a unire le forze per lavorare con orgoglio all'Italia che vogliamo, perché lavorare insieme significa vincere insieme. Per ricambiare la fiducia che mi è stata data mi impegnerò da subito con entusiasmo, fissando come parole d'ordine, responsabilità e coraggio. Concetti indispensabili per aprire a CIDA le porte di una nuova stagione” conclude Cuzzilla.

Stefano Cuzzilla, neo-Presidente di CIDA, è anche Presidente nazionale di Federmanager dal maggio 2015 e Presidente di 4.Manager, l'associazione costituita da Federmanager e Confindustria. Da maggio 2021 è Consigliere di amministrazione del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. ■

Presidente CIDA
STEFANO CUZZILLA

Vicepresidente
MARIO MANTOVANI
 Presidente Manageritalia

Vicepresidente
GIORGIO REMBADO
 Presidente FPCida

Vicepresidente
GUIDO QUICI
 Presidente Federazione Cimo Fesmed

Tesoriere
MAURIZIO ARGENTIERI



Grandi infrastrutture: dall' *overdesign* al Dibattito Pubblico

Attorno alla realizzazione delle opere pubbliche del trasporto insistono problemi non banali. Ne abbiamo parlato con un esperto del settore, il prof. Paolo Beria del Politecnico di Milano

Giuseppe Colombi

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



Il prof. Paolo Beria si occupa da molti anni della razionalizzazione degli interventi infrastrutturali del Paese.

Di recente si è impegnato, in particolare, nel confronto tra opzioni progettuali diverse e di come questo confronto sia stato portato alla discussione attraverso il Dibattito Pubblico, che è diventato una vera e propria procedura formalizzata dell'iter progettuale

Professore, Lei ha introdotto un allarme sul rischio di "overdesign" nella progettazione degli investimenti. Potrebbe spiegarcelo?

Parliamo di *overdesign* quando si adottano parametri progettuali eccessivi, e dunque più costosi, ma privi di benefici rispetto a una progettazione diversa, ugualmente performante ma più economica. Ad esempio, se realizzo una linea Alta Velocità (AV) dedicata ai passeggeri (dunque percorsa da treni leggeri e senza problemi di aderenza), ma poi adottato nella progettazione uno standard da linea merci (cioè con pendenze minime, gallerie più lunghe, interconnessioni) pur in assenza di traffico merci, sto facendo *overdesign*. Cioè sto spendendo molto più del necessario, nonostante la performance finale sia del tutto identica. Inutile dire che questo è esattamente quello che è successo con l'AV Torino-Napoli e che, temo, succederà anche con la Salerno-Reggio Calabria. Il che è ancora più preoccupante, dato che abbiamo l'esperienza dell'AV in esercizio.

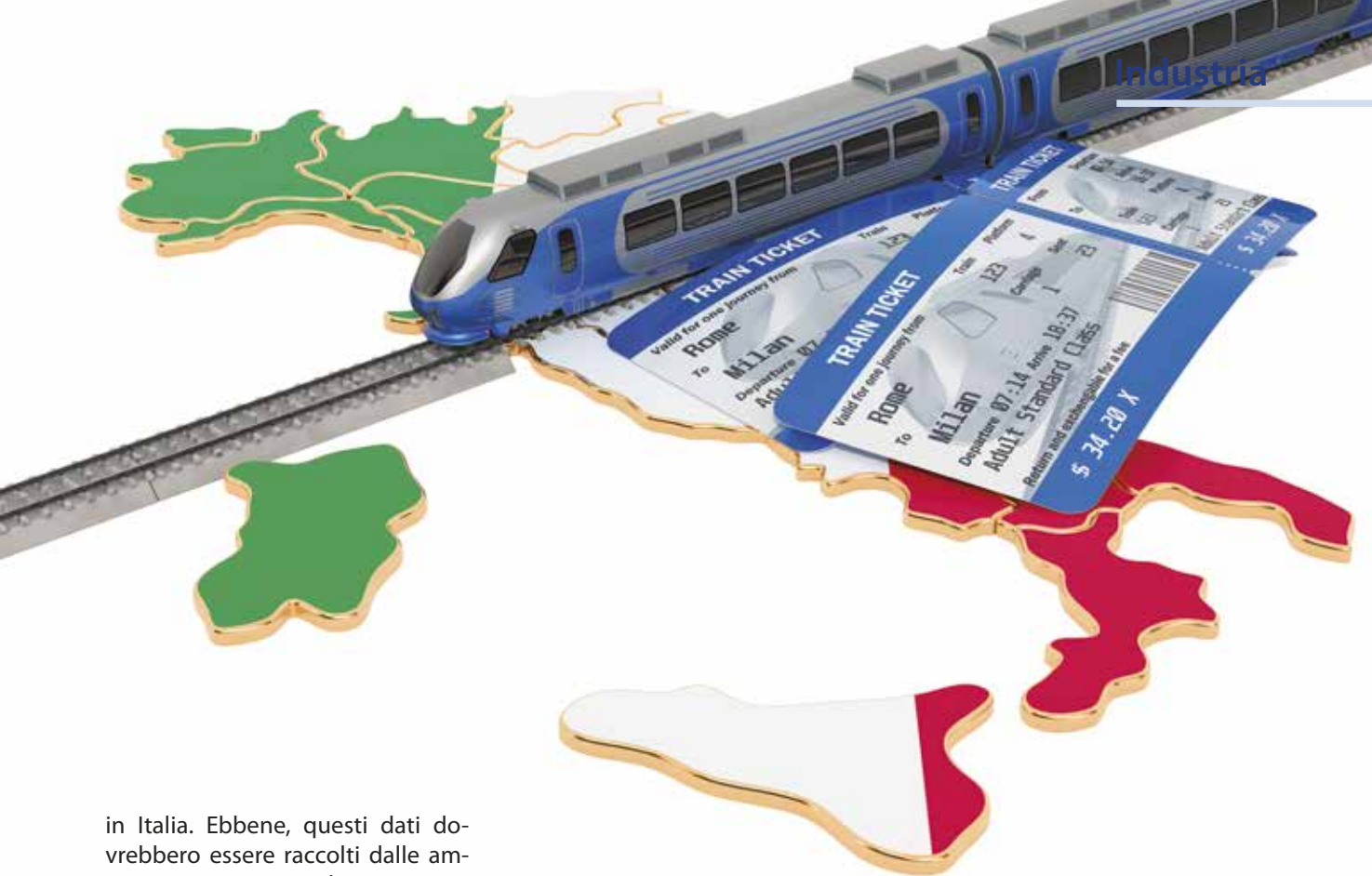
Questo naturalmente è solo un esempio, ma ve ne sono molti altri,

compresa l'idea di sicurezza assoluta, o quella di progettare linee a 300 km/h con fermate vicine, sapendo che la differenza di tempo rispetto a 200 o 250 km/h sarà solo di pochi minuti, mentre ben altra sarà la differenza nei costi di costruzione ed esercizio.

Si direbbe che già la pura disponibilità di informazioni statistiche oggettive non sia particolarmente curata nel nostro Paese, e che ci sia stata piuttosto una tendenza alla cancellazione delle serie storiche di dati comparabili. È così?

Sì, è così, e secondo me è un problema drammatico per la pianificazione dei trasporti. Non sto parlando solo di trasparenza, cioè del fatto che moltissimi dati non sono disponibili per i cittadini o per me che faccio il ricercatore. Il problema è che spesso non sono disponibili nemmeno per il decisore.

Nel 2018 ho pubblicato *l'Atlante dei trasporti italiani*, mettendo insieme dati faticosamente raccolti o altrettanto faticosamente generati da noi. Abbiamo impiegato più di 3 anni per avere una "banale" descrizione geografica dei trasporti



in Italia. Ebbene, questi dati dovrebbero essere raccolti dalle amministrazioni, prima di tutto per se stesse. Quanti passeggeri usano la rete ferroviaria, per stazioni e tipi di servizi? Quali sono i livelli di saturazione reali della rete? Quanti passeggeri usano il trasporto pubblico nelle città italiane? Sono solo tre esempi di informazioni che, semplicemente, non ci sono se non nei database dei gestori.

Non parlo di dati commercialmente sensibili, ma di informazioni "normali", come sapere quanta gente sale sugli Intercity (sussidiati con denaro pubblico) a Napoli Centrale o quanti passeggeri ci sono sulla M1 di Milano e dove vanno. Un altro esempio: poche regioni pubblicano i dati dei passeggeri saliti e discesi alle stazioni, raccolti periodicamente da Trenitalia, e sono certo che alcune di esse nemmeno li chiedano per se stesse. Peraltro, non sono nemmeno sicuro che il Ministero li acquisisca, dato che non servono solo alla programmazione dei servizi ferroviari (competenza delle Regioni), ma anche alla definizione degli investimenti sulla rete, come raddoppi o potenziamenti.

Quindi la mia domanda è: come possiamo pianificare il sistema dei trasporti e decidere investimenti se dobbiamo partire da zero ogni volta, oppure dipendere da quello che ci dicono i proponenti, che certo non sono soggetti indipendenti? Il decisore non può abdicare alla sua funzione di "conoscere per decidere", lasciandola quasi interamente al proponente, cioè alle grandi agenzie pubbliche e private.

Se parliamo delle grandi infrastrutture di trasporto, appare talvolta che esse rispondano più ad esigenze di consenso politico territoriale piuttosto che a un disegno infrastrutturale complessivo utile allo sviluppo del Paese. Come contrastare il fenomeno?

Naturalmente sì: le infrastrutture sono un oggetto politico, perché hanno (o sono state caricate di) una forte componente distributiva. Tuttavia, l'esistenza di un disegno generale, cioè di una strategia a monte delle singole infrastrutture, sarebbe in grado di ridurre la totale

politicizzazione del singolo investimento, che altrimenti diventa strumento di un semplice voto di scambio.

Non ci sarebbe nulla di male, quindi, se la politica definisse obiettivi generali di accessibilità e mobilità, o una politica turistica e industriale che richieda certi livelli di servizio, e sulla base di questi si procedesse con la definizione dei progetti.

Facciamo un esempio. Si può decidere *politicamente* che ogni capoluogo italiano debba essere posto in condizione di raggiungere Roma in un tempo massimo definito, diciamo 4 ore. A quel punto si traduce in pratica l'obiettivo politico-territoriale, scoprendo ad esempio che la linea X deve essere velocizzata di un'ora. Solo a quel punto *l'obiettivo* diventa un *progetto*: l'alternativa A potrebbe essere una linea AV del tutto nuova che fa risparmiare 2 ore e l'alternativa B la velocizzazione selettiva della linea esistente che garantisce un'ora di risparmio. A quel punto, attraverso

so un'analisi costi/benefici socio-economica potremmo definire se è meglio (cioè se è più efficiente) l'alternativa A o la B, ma anche se l'obiettivo in sé è efficiente, cioè se ha senso economico garantire che ogni capoluogo (o quel capoluogo) sia a 4 ore da Roma. L'inefficienza di una spesa non è ovviamente un criterio imperativo, se c'è una volontà politica. Ma certo dovrebbe essere un elemento di valutazione, non foss'altro perché ogni spesa preclude altri utilizzi.

Come contrastare l'uso dell'investimento come generatore di mero consenso a breve termine? Non è facile, ma c'è un elemento importante: questo accade perché le nostre amministrazioni, prima della politica, sono deboli e poco interessate ai dati oggettivi. Esse tendono a impegnarsi nel controllo procedurale, ma più raramente entrano nel merito, lasciandolo interamente alle agenzie come RFI, aziende di trasporto pubblico, concessionari autostradali e aeroportuali, ecc. E ovviamente ai politici, che però non hanno gli elementi oggettivi di valutazione. Peraltro, che cosa accade alle agenzie se l'investimento per cui hanno ottenuto fiumi di risorse si rivela, dieci o quindici anni dopo, sostanzialmente inutile? Nulla.

Quindi la soluzione, per me, presuppone che le amministrazioni, Ministero in primis, si occupino anche del merito delle scelte, prima formalizzando gli obiettivi politici (es. un certo livello di accessibilità o una certa riduzione delle emissioni) e le regole (es. come misurare gli obiettivi, come fare le valutazioni, etc.), e poi disponendo e utilizzando degli strumenti di controllo.

Negli ultimi decenni sembra che si sia persa la capacità progettuale dei grandi enti preposti alla realizzazione di infrastrutture. Ad esempio, come è definita e come funziona la

progettazione delle grandi opere ferroviarie?

Non so se si sia persa capacità progettuale, non ho esperienza di progetto ma solo di pianificazione. Certo alcuni enti, in particolare locali, non sembrano particolarmente adeguati nel governare una progettazione (che non significa farla, per questo ci sono i professionisti). In questo senso RFI è un'eccezione, dato che è una delle poche grandi agenzie che ha un "flusso" di progetti continuo, ai vari stadi di progettazione. Di questa capacità, che ad esempio le città o le regioni spesso non hanno, si è grandemente beneficiata nel PNRR, risultando di gran lunga il principale destinatario di spesa, proprio per il fatto che "aveva i progetti nel cassetto".

Molti rilevano come una malintesa ricerca della sicurezza assoluta complichino pesantemente l'iter progettuale e realizzativo delle opere.

La sicurezza assoluta è una brutta trappola in cui il mondo ferroviario è caduto maggiormente rispetto ad altri settori del trasporto, apparentemente trasformandola in uno "scarico di responsabilità". Nessuno si sognerebbe di teoriz-



zare la sicurezza assoluta in aviazione: se i motori si staccano dall'aereo, l'aereo cade, non galleggia nell'aria. La logica in aviazione è di sicurezza statistica: bisogna fare in modo che i motori non si stacchino dalla fusoliera con un certo livello di probabilità, sia grazie alla progettazione che alla manutenzione e al controllo. E in effetti, i motori degli aerei restano al loro posto. In ferrovia non funziona così. Se un macchinista si addormenta, oppure attua un comportamento del tutto inadeguato/irrazionale, il tre-





no si deve fermare da solo e porre la linea in uno stato di sicurezza superiore. Nessuno si chiede quanti macchinisti si addormentano guidando, ma si progetta il sistema affinché *qualora* si addormentassero, non accada un incidente. È chiaro a tutti che questo è un po' più impegnativo dal punto di vista progettuale e organizzativo e richiederebbe di analizzare molto bene il rapporto tra il rischio e il danno (che è ben diverso ad esempio se il treno marcia a piena velocità e se invece ha già impostato l'operazio-

ne di fermata in stazione). Quale è l'esito? Che la ferrovia, pur essendo già il modo intrinsecamente più sicuro di tutti, è anche l'ambito che più soffre di *overregulation*. L'introduzione del sistema di controllo SCMT (Sistema di Controllo Marcia Treno), che è infinitamente più sicuro dei precedenti sistemi di segnalamento, ha *ridotto* le performance della rete, invece di migliorarle! Così, ad esempio, si è imposto di ridurre la velocità d'ingresso da 60 a 30 e in alcuni casi anche fino a 10 km/h in stazioni prive di certi spazi di frenatura. Perché? Perché un macchinista *potrebbe* irrazionalmente non rispettare i segnali.

L'esito è incredibilmente paradossale: per cercare di rendere ipersicuro un sistema già molto sicuro, si riducono le sue performance, con l'effetto di spingere la domanda verso il modo più *insicuro* di tutti, cioè l'auto. Questa cosa dovrebbe essere di qualche interesse per il decisore, ma non sembra esserlo.

Questo il quadro di riferimento, professore, secondo lei come funziona questo meccanismo del "Dibattito Pubblico" (DP) che dovrebbe rendere partecipata l'approvazione di un'opera?

Ho colto favorevolmente l'arrivo del DP in Italia, in primo luogo come strumento di trasparenza sui progetti. Il DP ora "obbliga" il pianificatore e il proponente a fornire i progetti e le valutazioni secondo una struttura ben precisa, certo perfezionabile in alcuni aspetti (le ACB, Analisi Costi Benefici di cui mi occupo direttamente, ad esempio), ma definita e completa. Mi spiego meglio: un conto è la legge che dice "il proponente deve fare le ACB", un altro è "il proponente deve fare le ACB in questo modo". E un altro ancora è dire "il proponente deve fare le ACB in questo modo e le deve pubblicare". Questo è un aspetto positivo indipendentemente dall'efficacia del DP come strumento di partecipazione pubblica. Ma almeno c'è l'obbligo di far sapere ai cittadini per cosa e con quali obiettivi vengono spesi i loro soldi, e c'è un momento formalizzato e istituzionale in cui i portatori di interesse possono intervenire. C'è però una peculiarità del sistema italiano, sconosciuta in altri Paesi: qui il DP è gestito (e pagato) dal proponente dell'opera. È come se la fase di discussione sulle caratteristiche di una ristrutturazione in un condominio fosse gestita dall'impresa di costruzioni e non dall'amministratore. Le asimmetrie informative sono inevitabili, ma questa architettura non fa altro che rafforzarle. Se RFI dice che la linea X è saturata e che va quadruplicata, chi è in grado di dire che non è vero se non ci sono le risorse per uno studio indipendente e spesso nemmeno i dati per farlo?

Qui finisce l'intervista al prof. Paolo Beria, ma gli argomenti sollevati meritano di essere ripresi e approfonditi; ne va del futuro del nostro Paese.





Intelligenza Artificiale: un potente acceleratore per il business



Vincenzo Bocchi

Advanced Solution Division Director, Italy di Tech Data

Laura Zanfrini

Transformation Senior Advisor; Ceo ZaLa Consulting

McKinsey sostiene che i freni più forti alla trasformazione digitale delle imprese e all'adozione di tecnologie di Intelligenza Artificiale siano la cultura e l'organizzazione. Per non perdere opportunità di business è bene parlare e approfondire oggi come trarre beneficio dall'Intelligenza Artificiale

Cosa intendiamo quando parliamo di Intelligenza Artificiale?

Dare un'unica definizione di "Intelligenza Artificiale" si può dire un'impresa quasi impossibile. È un concetto vario, applicabile a un numero molto ampio di discipline, dalla neurologia all'informatica, dalla neurobiologia alla neurofisiologia e così via.

Secondo l'Unione Europea **"L'Intelligenza Artificiale è l'abilità di una macchina di mostrare capacità umane quali il ragionamento, l'apprendimento, la pianificazione e la creatività"**.

Queste capacità rendono le macchine più intelligenti dell'essere umano o lo aiutano ad aumentare

la sua intelligenza?

Le macchine per il momento rimangono macchine, non sviluppano proprie capacità cognitive, piuttosto correlano ciò che hanno imparato e da questi insegnamenti traggono nuove informazioni per simulare il comportamento umano. Il loro scopo – a ora – è quello di supportare l'uomo mettendogli a disposizione neri che una mente umana difficilmente e molto più lentamente potrebbe pensare, macinando la quantità infinita di dati oggi disponibili e contribuendo quindi ad "aumentare" l'intelligenza umana; per questo in alcuni contesti si dibatte sull'utilizzo del termine "Intelligenza Aumentata" invece di "Intelligenza Artificiale".



In particolare, i maggiori investimenti sono per progetti di Intelligent Data Processing, mentre il mondo della Computer Vision – analisi di immagini, video ed estrazione di informazioni dalle immagini stesse – detiene la crescita più forte, con +41%.

Secondo il modello "Hype Cycle" di Gartner che rappresenta graficamente la maturità delle tecnologie, possiamo notare 3 elementi fondamentali:

1. Nessuna delle tecnologie è ancora arrivata alla sua maturità.



2. Non ci si aspetta obsolescenza delle stesse prima che arrivino ad applicabilità e rilevanza sul mercato.



3. Il grosso delle tecnologie ci si aspetta arrivi a maturità e utilizzo in circa 5 anni.

Tutti i segnali ci dicono che siamo vicini al momento giusto per ragionare sulla possibilità di cogliere con questa tecnologia un vantaggio competitivo sul mercato.

Perché sosteniamo che l'Intelligenza Artificiale sia un acceleratore dei business?

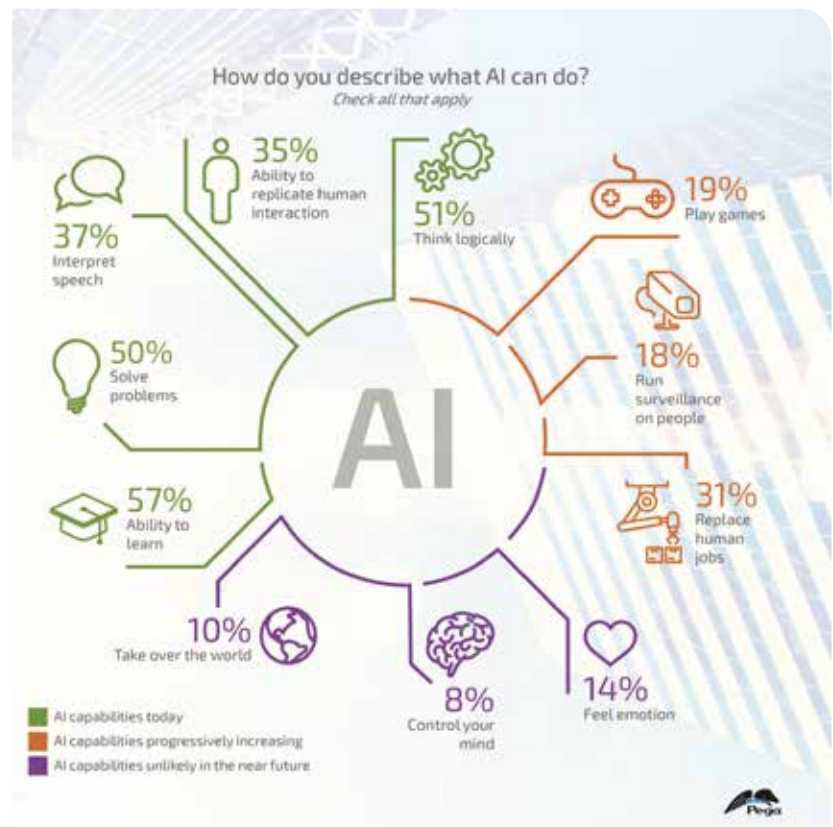
Secondo un giovane Steve Jobs che stava lanciando il Mac sul mercato "il computer è lo strumento più rilevante che sia mai stato inventato, è l'equivalente di una bicicletta per le nostre menti". Con un filo di presunzione, possiamo tranquillamente affermare che, se il computer è la bicicletta della nostra mente, le scienze cognitive sono la bici per gli analytics.

Secondo una ricerca di IBM nel 2021 le aziende che performano oltre la media dei loro settori hanno tre priorità chiave nei prossimi 2-3 anni:

Ma cosa è capace di fare, oggi, l'Intelligenza Artificiale?

Queste funzionalità stanno evolvendo sempre di più in base all'esperienza su modelli complessi e processi, ma possiamo ritenerci ancora lontani da scenari fantascientifici.

Questa rapida evoluzione ha incrementato l'utilizzo e la diffusione di IA. Il mercato dell'Intelligenza Artificiale in Italia infatti – secondo quanto riporta la ricerca dell'Osservatorio Artificial Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano – ha segnato una crescita del +27% nel 2021, arrivando a quota 380 milioni di euro.



Fonte: indagine Pega - nell'immagine le risposte degli intervistati.

• Creare una miglior customer experience (60%).



• Sviluppare relazioni più forti con i clienti (55%).

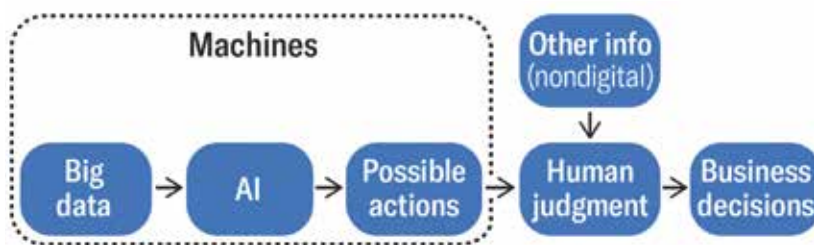


• Migliorare l'efficienza (51%).

Confrontando queste priorità con i dati ricavati dalla ricerca di **Pwc 2021 AI Predictions** (grafico 1) è evidente come corrispondano ai benefici che le aziende possono ottenere grazie all'introduzione dell'IA: chi utilizza Intelligenza Artificiale in modo pieno ha ottenuto migliori risultati proprio in questi ambiti, le percentuali parlano infatti dell'impatto degli investimenti e rispondono "sì" alla domanda se gli investimenti stiano producendo o meno i risultati attesi.

Perché? Con i dati e i modelli giusti, l'IA consente di arrivare a prodotti migliori, maggiore produttività e un'esperienza cliente superiore. Questo porta a più clienti che condividono più dati. Più dati portano ad algoritmi più intelligenti, creando prodotti ed esperienze ancora migliori che attirano più clienti che condividono più dati, producendo IA ancora più intelligenti, in un circolo virtuoso.

Grafico 2 - A decision-making model that combines the power of AI and human judgment



Fonte: Eric Colson



Quando si parla di Intelligenza Artificiale come acceleratore di business non si parla solo di automazione delle attività.

Un impatto ancora più importante dell'IA sarà sui **processi decisionali**: le organizzazioni faticano ancora a prendere buone decisioni, soprattutto nei contesti in cui il processo specifico trae grande vantaggio da tempi di risposta pressoché immediati.

Grazie alle applicazioni di *intelligent decision making*, infatti, manager e collaboratori sono supportati nel prendere decisioni migliori, in tempi più brevi (grafico 2).

Come scegliere da dove partire

Quali sono gli ingredienti per l'implementazione di un progetto di

Machine Learning o Intelligenza Artificiale?

1. Avere un'esigenza di business interna, un processo, un livello di performance o qualitativo da migliorare.
2. Avere un modello solido e testato e dei dati sui quali lavorare. Oggi il mercato è pieno di casi d'uso costruiti su soluzioni solide ed implementate. Non bisogna inventare nulla, basta lavorare con il proprio ecosistema IT per capire le possibili soluzioni all'esigenza di business già disponibili per poi customizzarle sulla specifica realtà aziendale. Partire da zero oggi significa non fare tesoro dell'esperienza derivante dall'evoluzione tecnologica di questi anni.
3. Una volta definito il modello e l'algoritmo ad esso sottostante dobbiamo istruire la macchina: caricare i dati nel modello e vedere se l'algoritmo ci porta dove vogliamo andare, quindi testare gli output e verificare eventuali errori.
4. Per fare questo serve una capacità di valutazione interna all'azienda che supporti la ricerca della soluzione al problema iniziale, portandola fuori dalla pura attività tecnica e tecnologica, coinvolgendo attori diversi in azienda che hanno responsabilità di business e non sono dei dipartimenti IT.

Grafico 1 - I migliori risultati delle aziende che hanno adottato l'Intelligenza Artificiale



Fonte: Pwc 2021 AI Predictions

L'Italia oggi è a un punto di svolta nella creazione e nell'adozione delle tecnologie di Intelligenza Artificiale: ci troviamo di fronte a un Ecosistema Tecnologico ricco ed evoluto.

Quali sono gli elementi chiave per partire?

• Il punto di partenza è l'esigenza di business.



• La soluzione è fortemente specifica alla singola azienda.



• Meglio progetti pilota piccoli e focalizzati – non nel core business.



• Partire da 5-7 use-case fattibili e individuare 1-2 progetti da sperimentare.



• Fare tesoro delle esperienze dell'ecosistema per avere un *time to market* più immediato.

In sintesi, non si inventa nulla ma è impossibile copiare una soluzione già adottata; è fondamentale partire dalle peculiarità della propria azienda trovando la tecnologia giusta sulla quale portare innovazione in azienda, magari appoggiandosi al System Integrator di fiducia.

Come superare alcune barriere organizzative che frenano l'adozione

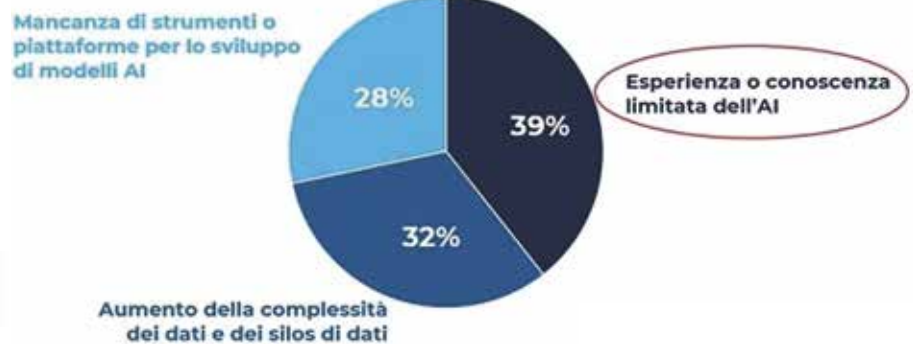
Essendo tecnologie recenti e molto particolari, gli algoritmi hanno bisogno di tempo per imparare, gli impatti organizzativi sono in fase continua di approfondimento (grafico 3).

Il valore delle competenze, non solo "tecniche"

Per utilizzare al meglio l'IA, servono:

- Nuovi leader, i cosiddetti leader algoritmici con modelli manage-

Grafico 3 - IBM Global AI adoption index 2021

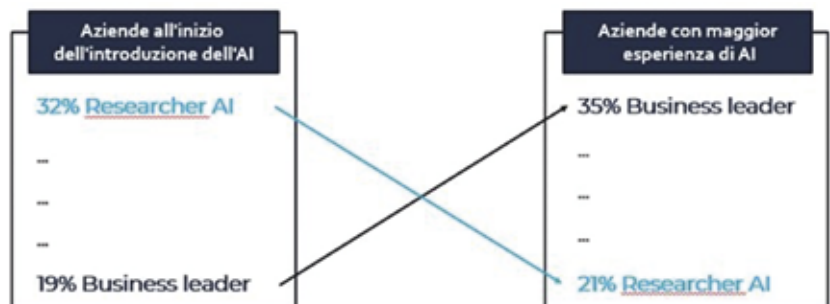


Fonte: IBM Global AI Adoption Index 2021.

- riali nuovi, ad alto contenuto tecnologico e umano, e molto etici.
- Nuovi modelli organizzativi: client centricity, digital transformation, esponenziale, e anche IA richiedono tutti modelli organizzativi agili.
- Nuovi modi di lavorare in nuovi spazi di lavoro: la collaborazione umani/macchina richiede di saper ridisegnare il lavoro.
- Nuovi lavori: non parliamo tanto di guidatori di droni, ma di lavori sia tech sia non tech che emergeranno man mano che l'IA entrerà nelle nostre vite.
- Nuove competenze: il 50% di noi dovrà passare attraverso un completo reskilling, l'altro 50% dovrà rivedere il 40% delle proprie competenze; tutti dobbiamo sviluppare un nuovo mindset (Fonte: World Economic Forum 2019).

Come sostiene McKinsey, in un suo articolo su Harvard Business Review del 2019, la cultura e l'organizzazione sono i freni più forti alla trasformazione digitale delle imprese e all'adozione di tecnologie di IA. Per quanto riguarda quest'ultima, possiamo certamente dire che il tema culturale più forte sia la cultura dell'errore. E non solo perché parliamo di innovazione, ma proprio per la particolarità dell'IA: gli algoritmi apprendono ed è insito nel processo che sia per approssimazioni successive. Durante tutto l'EmTech Digital Event 2022 organizzato dall'MIT Technology Review è stato sottolineato come avere una mentalità e un approccio per prove ed errori (*test&learn*) sia alla base di tutta l'evoluzione basata sull'intelligenza artificiale attualmente in corso nel mondo.

Grafico 4 - Quali skill sono critiche?



Fonte: Deloitte Insight - 2020.

Noi crediamo che i business leader competenti di IA siano fondamentali ancor prima che l'azienda decida di investire in Intelligenza Artificiale e che questa competenza, in realtà, sia solo sottostimata dalle aziende



Su quali competenze investire?

La prima risposta che viene in mente è che si debbano avere data scientist / data engineer / AI architect / ML engineer. Nella realtà, man mano che si introduce IA cambia la tipologia di skill critiche per il successo dei progetti, spostando l'attenzione dai ruoli tecnici a business leader *tech-savvy*.

Noi crediamo che i business leader competenti di IA siano fondamentali ancor prima che l'azienda decida di investire in Intelligenza Artificiale e che questa competenza, in realtà, sia solo sottostimata dalle aziende.

Per questo TechData e ZaLa Consulting hanno sviluppato un "gioco" per executive per testare il proprio livello di prontezza (*readiness*) all'arrivo dell'Intelligenza Artificiale in tutti i settori di business e della società. **Game for C-Level:**

READY4AI? viene sviluppato all'interno di un workshop, ed è un'occasione di confronto, facilitata da esperti di business e di tecnologia, per cogliere tutti i vantaggi della trasformazione digitale, divertendosi.

La trasformazione digitale richiede manager digitali. Pensiamo che le aziende possano beneficiare enormemente se il top management:

- condivide la consapevolezza di come l'Intelligenza Artificiale stia "ribaltando" il modo di fare impresa e di vedere il lavoro;



- conosce, entrando nel merito, le applicazioni già sviluppate per il mercato;



- è in grado di capire se, come, dove introdurle, in modo sostenibile ed etico.

Noi crediamo profondamente che in questa fase si debba parlare e approfondire l'Intelligenza Artificiale. Le opportunità sono molteplici ma i rischi pure. Abbiamo bisogno di parlarne più di quello che pensiamo, e abbiamo bisogno di parlarne come azienda e top management, non solo nel dipartimento IT. ■

Game for C-Level: READY4AI? viene sviluppato all'interno di un workshop, ed è un'occasione di confronto, facilitata da esperti di business e di tecnologia, per cogliere tutti i vantaggi della trasformazione digitale, divertendosi



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Assidai, Indennimeo nuovo Presidente: “La mia sfida: rafforzare ancora il Fondo”

Nominato dall'assemblea del 18 maggio, ha una lunga esperienza in Federmanager e nelle aziende

“Lo spirito con cui affronto questa nuova avventura è raccogliere una sfida: consolidare e rafforzare il posizionamento di Assidai quale principale fondo sanitario integrativo del Fasi”. Sono queste le prime parole di Armando Indennimeo da Presidente di Assidai: a nominarlo, dopo i due mandati di Tiziano Neviani, è stata l'Assemblea dei soci di Assidai (Federmanager e Federmanager Roma), che si è tenuta lo scorso 18 maggio. Nato a Salerno nel 1952 e laureato al Politecnico di Napoli in Ingegneria Elettronica (con specializzazione nelle telecomunicazioni), Indennimeo a livello professionale ha vissuto “due vite parallele”, come gli piace sottolineare. Una legata ai suoi

studi, che l'ha visto maturare diverse esperienze di carattere internazionale in ruoli apicali nelle aziende, dove ha sempre dedicato forte attenzione all'innovazione e allo sviluppo, l'altra in Federmanager, una lunga esperienza che compie 30 anni esatti quest'anno. Conosce l'Associazione di categoria in modo molto approfondito, visto che è iscritto dal 1992: è tuttora Presidente di Federmanager Salerno, è stato Consigliere Nazionale e membro della Giunta esecutiva dal 2015 al 2021. “Poi, quando il Presidente Stefano Cuzzilla mi ha chiesto di proseguire il mio impegno in Assidai ho accettato subito”, chiarisce.

Ingegnere Indennimeo, ci racconta il suo percorso professionale?

Dopo la laurea lo sbocco naturale è stata la società di telecomunicazioni Telettra del gruppo Fiat, una bellissima esperienza a Vimercate, vicino Milano. Poi mi sono spostato in TeleNorma, della Bosch, che mi ha visto lavorare tra Milano, Francoforte e Parigi. Successivamente, sono tornato nella mia città, Salerno, dove nasceva la Cirte spa, azienda che lavorava

esclusivamente per Telecom Italia, e lì sono stato Direttore di stabilimento per 15 anni. In seguito ho maturato varie esperienze nelle energie alternative, creando diverse società e operando all'estero, anche in Cina, cosa che ha rafforzato ulteriormente il mio profilo internazionale.

Sono in pensione da un anno e mezzo ma sono rimasto attivo sul campo: svolgo incarichi di consulenza presso realtà aziendali ed enti locali.

>> Continua a pagina 2

Armando Indennimeo
Neo Presidente
Assidai

“DAL 2015 AL 2021 SONO STATO CONSIGLIERE NAZIONALE E MEMBRO DELLA GIUNTA ESECUTIVA DI FEDERMANAGER MA QUANDO IL PRESIDENTE STEFANO CUZZILLA MI HA PROPOSTO LA CARICA IN ASSIDAI HO ACCETTATO SUBITO



RINNOVATI CDA E SINDACI PER IL MANDATO 2022-2025

NEL BOARD CONFERMATI MARCHI E PICUTTI, ENTRANO COME NUOVI CONSIGLIERI FLUSSI E SORLI

Si rinnovano il Consiglio di amministrazione e il Collegio sindacale di Assidai. A deciderlo, con la scadenza naturale del mandato dei due organi, è stata l'Assemblea dei soci del Fondo, che si è svolta lo scorso 22 maggio. Ad essa infatti, secondo lo statuto di Assidai, spetta la nomina del Consiglio di amministrazione e del Collegio sindacale, oltre che dei rispettivi presidenti.

Dopo i sei anni (ovvero due mandati) di Tiziano Neviani, il nuovo Presidente di Assidai è Armando Indennimeo che, come gli altri Consiglieri, sarà in carica per il triennio 2022-2025. Nel dettaglio, il board - oltre allo stesso Indennimeo - ha visto l'ingresso di Luciano Flussi e Gabriele Sorli e la riconferma di Mauro Marchi e Barbara Picutti. Per quanto riguarda, invece, il Collegio sin-



dacale il neo Sindaco stato confermato Paolo Grasso, già Sindaco nel precedente triennio, mentre fa il suo ingresso come nuovo componente Pietro Giomi.

>>> continua dalla prima pagina - Assidai, Indennimeo nuovo Presidente: "La mia sfida: rafforzare ancora il Fondo"

“L’OBIETTIVO È CONSOLIDARE ASSIDAI COME FONDO INTEGRATIVO DEL FASI”

Parliamo invece della sua esperienza nell’universo Federmanager?

Parte dalla mia iscrizione, che risale al lontano 1992. A livello territoriale sono stato prima Consigliere e Presidente di Federmanager Salerno, ruolo che ricopro tuttora, un’esperienza molto interessante. Dal 2015 al 2021 sono stato Consigliere nazionale e membro della Giunta esecutiva e, negli stessi anni, sono stato componente dell’Assemblea Fasi. Infine, ho fatto parte del Cda di Industria Welfare Salute Spa (IWS) dal 2019 al 2020. Insomma, esperienze molteplici che mi hanno dato grandi stimoli e ora si completano con il mio impegno in Assidai per il prossimo triennio: sono pronto a mettermi a completa disposizione del Fondo con il massimo impegno, cosa che ho già iniziato a fare nei primi giorni del mio mandato.

Nel suo percorso in Federmanager che percezione ha avuto di Assidai?

Assidai è nato ormai più di 30 anni fa perché il Fasi non copriva completamente le spese mediche. Per questo ha sempre giocato un ruolo importante che con il Prodotto Unico, di recente, ha avuto una vera e propria consacrazione, anche in relazione a Confindustria. Alla base vi è infatti un’intuizione brillante: si è capito quanto era importante mettere insieme i due Enti per offrire il servizio migliore possibile agli iscritti, cioè un welfare all’altezza dei dirigenti delle aziende industriali. In tutto ciò

“BISOGNA FARE SISTEMA E SPINGERE ANCORA IL PRODOTTO UNICO FASI-ASSIDAI: QUI GIOCANO UN RUOLO LE DECISIONI DELLE PARTI SOCIALI MA IL NUOVO CONTRATTO, NEL 2023, POTREBBE DARE ULTERIORE IMPULSO

è fondamentale una profonda conoscenza delle parti sociali e del territorio, per tessere i rapporti nel modo più consono.

Con che spirito affronta il mandato di Presidente Assidai?

Raccolgo una sfida: consolidare e rafforzare il posizionamento di Assidai quale principale Fondo sanitario integrativo del Fasi. Per farlo bisogna agire su vari fronti. Innanzitutto spingendo ancora il Prodotto Unico Fasi-Assidai: qui giocano evidentemente un ruolo le decisioni delle parti sociali ma un’evoluzione del nuovo contratto, nel 2023, potrebbe dare ulteriore impulso. Un altro aspetto su cui lavorare è quello dell’ottimizzazione delle coperture sanitarie. Inoltre, va migliorata la nostra capacità di ascolto e comunicazione verso gli stakeholder così come la percezione e la riconoscibilità di Assidai come brand forte del mercato delle coperture sanitarie integrative. Ultimo ma non ultimo: bisogna fare sistema insieme a Fasi e IWS, efficientando i costi e migliorando ulteriormente il livello dei servizi.

Si tratta sicuramente di obiettivi importanti e ambiziosi, quale sarà il suo approccio sul campo per raggiungerli?

Affronterò questa nuova sfida trasferendo i valori basilari che contraddistinguono la mia attività professionale in tutte le azioni che intraprenderò nel prossimo triennio per proporre modelli innovativi secondo la migliore cultura d’impresa. Inoltre, ritengo fondamentale implementare nuove sinergie con gli altri Enti del sistema e con le Associazioni Territoriali Federmanager per ottimizzare i processi operativi e aumentare il livello dei servizi offerti agli assistiti e alle imprese.

Che ruolo ha, a suo parere, la sanità integrativa alla luce delle attuali dinamiche del Servizio Sanitario Nazionale?

Abbiamo visto come la sanità pubblica, per quanto si distingua ancora a livello mondiale per equità e universalità, abbia sempre più difficoltà a soddisfare i bisogni del cittadino. Da qui l’importanza della complementarietà sistema pubblico-privato, che sosteniamo da sempre e che varrà soprattutto per il futuro. I giovani fanno fatica a pensare a certe cose, per questo noi sui territori cerchiamo sempre di stimolarli con input preziosi sul tema. Su questo serve, tuttavia, anche il contributo dei *decision maker* a livello aziendale. Ormai un manager cambia società più frequentemente rispetto al passato e servono dei punti fermi nel proprio percorso professionale: uno di questi è la sanità integrativa.

SANITÀ, L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE RIDUCE I COSTI

LO CONFERMA UNO STUDIO COORDINATO DA HUMANITAS SUGLI ESAMI DI SCREENING PER IL CANCRO AL COLON

L'intelligenza artificiale come strumento per ridurre in prospettiva i costi del Servizio Sanitario Nazionale e aumentarne così la sostenibilità futura, che sarà messa a dura prova dal graduale invecchiamento della popolazione. Gli studi più recenti indicano che oltre il 33% delle attività eseguite manualmente dai medici potrebbe essere automatizzato. Non solo: negli ultimi 20 anni, informatici e ricercatori hanno anche dimostrato con successo che le applicazioni dell'intelligenza artificiale in diversi ambiti dell'assistenza sanitaria, a partire dalla diagnosi precoce, fino alla scoperta di farmaci e alla gestione dei dati dei pazienti. Solo negli Usa, per esempio, l'uso dei cosiddetti algoritmi che permettono di estrarre preziose informazioni da centinaia di milioni di dati, potrebbe consentire risparmi di oltre 150 miliardi di dollari. A tale proposito, vale la pena citare i dati di un recente studio internazionale coordinato da Humanitas in collaborazione con l'Università di Oslo, che puntava a indagare il rapporto costi-benefici delle tecnologie di intelligenza artificiale nell'ambito della colonscopia. L'analisi è stata coordinata da Alessandro Repici, direttore del dipartimento di Gastroenterologia di Humanitas e docente di Humanitas University e da Cesare Hassan, docente di Humanitas University. Ebbene, l'impiego dei software di intelligenza artifi-



“ **LO STUDIO DI HUMANITAS HA EVIDEZIATO CHE GLI STRUMENTI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE MIGLIORANO IL TASSO DI IDENTIFICAZIONE DELLE LESIONI DEL COLON DEL 44%. RIDUCENDO IL RISCHIO DI INCORRERE IN ERRORI DIAGNOSTICI. ALLO STESSO TEMPO CALA L'INCIDENZA STESSA DEI TUMORI DELL'8,4%.**

ziale richiede alle strutture ospedaliere investimenti economici valutati pari a circa 19 dollari per paziente. Lo studio in questione, pubblicato su The Lancet Digital Health, ha dimostrato che, nell'arco di 30 anni, questi investimenti non solo vengono interamente ammortizzati, ma generano anche un risparmio se paragonati alle spese mediche per i pazienti con tumore del colon. In particolare la riduzione dei costi avviene in due modi. Innanzitutto diminuisce il numero di persone che sviluppano il cancro, e di conseguenza si riducono no-

tevolmente i costi di chirurgia, chemio e radioterapia, e i cosiddetti costi sociali; in secondo luogo si assottigliano i cosiddetti “follow up”, cioè i controlli successivi alle cure. Senza dimenticare un altro aspetto rilevante: così facendo, oltre ad avere una diagnosi più accurata e tempestiva, si liberano le liste d'attesa mettendo a disposizione della comunità gli spazi per chi invece è sintomatico. In termini numerici, lo studio evidenzia che gli strumenti di intelligenza artificiale migliorano il tasso di identificazione delle lesioni

del colon del 44%, riducendo pertanto il rischio di incorrere in errori diagnostici. Quindi, concludono gli autori del report, l'esecuzione di colonscopie di screening con l'ausilio dell'intelligenza artificiale è associata sia a un calo dell'incidenza dei tumori del colon del 8,4% sia a un risparmio economico di 57 dollari per persona grazie alla riduzione dei costi di terapia legata alla maggiore prevenzione. Numeri eloquenti sulle enormi potenzialità dell'intelligenza artificiale nella medicina e sull'apporto rilevante che essa potrebbe offrire per ridurre i costi della sanità pubblica italiana e per aiutarla a mantenere nel tempo quelle caratteristiche di equità e universalità che la rendono praticamente unica al mondo. ■



“ **SOLO NEGLI STATI UNITI, L'USO DEI COSIDDETTI ALGORITMI, CHE PERMETTONO DI ESTRARRE PREZIOSE INFORMAZIONI DA CENTINAIA DI MILIONI DI DATI, POTREBBE CONSENTIRE RISPARMI IN AMBITO SANITARIO DI OLTRE 150 MILIARDI DI DOLLARI**

MALATTIE CEREBROVASCOLARI, COME PREVENIRLE

CRUCIALE ADOTTARE STILI DI VITA SANI. IN UN DOCUMENTO INFORMATIVO SOTTOSCRITTO DAL MINISTERO DELLA SALUTE UN'ANALISI DI QUESTE PATOLOGIE, SECONDA CAUSA DI MORTE A LIVELLO MONDIALE

Fornire alla popolazione informazioni basate sull'evidenza scientifica in materia di prevenzione delle malattie cerebrovascolari, evidenziare i fattori di rischio, promuovere stili di vita salutari e prevenzione primaria, sapere riconoscere l'insorgenza dei segni e dei sintomi dell'ictus e dell'attacco ischemico transitorio e adottare le adeguate contromisure. Sono questi i principali obiettivi del "Documento informativo per il cittadino sulla prevenzione delle malattie cerebrovascolari lungo il corso della vita", prodotto dall'Alleanza italiana per le malattie cardio-cerebrovascolari, un patto volontario volto al contrasto di queste patologie sottoscritto tra Ministero della Salute, Società scientifiche, Associazioni dei pazienti e altri Enti operanti nel settore. Inoltre sulla base dei contenuti del documen-



to stesso è stata predisposta una sezione specifica sulla prevenzione delle malattie cerebrovascolari nell'ambito dell'area tematica del portale del Ministero della Salute dedicata al tema.

Le malattie cerebrovascolari sono patologie del sistema nervoso centrale provocate da alterazioni della circolazione sanguigna e nel 2019 sono state la seconda causa di morte a livello mondiale. Le più frequenti sono l'ictus ischemico (circa l'80% degli eventi cere-

brovascolari acuti) e l'emorragia intracerebrale (15-20%) mentre la mortalità per ictus è del 20-30% a 30 giorni dall'evento e del 40-50% a distanza di un anno. Solo il 25% dei pazienti sopravvissuti a un ictus guarisce completamente, mentre ben il 75% sopravvive con una qualche forma di disabilità; di questi ultimi circa la metà perde l'autosufficienza. In Italia - ricorda il Ministero della Salute - l'ictus è la principale causa di disabilità nell'adulto e la seconda cau-

sa di demenza: rappresenta dunque un'importante problematica di salute pubblica, il cui impatto causa notevoli conseguenze non solo sulle condizioni cliniche delle persone colpite, ma anche sulle loro famiglie e sui caregiver, e comporta quindi un rilevante costo economico e sociale.

La prevenzione primaria è lo strumento più importante per contrastare le malattie cerebrovascolari, perché mira a impedirne la comparsa e si basa sull'adozione e sul mantenimento di sani stili di vita in modo da prevenire comportamenti non salutari durante l'infanzia e l'adolescenza, ridurre il rischio di insorgenza delle patologie in questione nell'adulto, e favorire un invecchiamento sano e attivo. Attraverso uno stile di vita più salutare e un adeguato controllo medico nei soggetti a elevato rischio cardiovascolare si potrebbero evitare il 40-50% degli eventi cerebrovascolari. ■

IL PUNTO DI VISTA

UN GRAZIE NON È MAI ABBASTANZA DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



Da sempre diamo priorità alla salute dei manager e i servizi di assistenza sanitaria complementare erogati dal sistema Federmanager, oltre a rappresentare un modello virtuoso, sono in costante crescita. Assidai ha superato ormai i 30 anni di attività, contrassegnati da un incremento continuo del numero degli iscritti, anche dopo i due anni di pandemia che hanno messo a dura prova il sistema Paese.

Il nostro compito, come organizzazione di rappresentanza, è anche quello di affidare la guida degli enti e delle società

del sistema federale alle migliori competenze che la categoria manageriale è in grado di esprimere.

Come quelle di Tiziano Neviani, che lascia la presidenza di Assidai e che intendo ringraziare per il valido lavoro svolto. Con grandi capacità manageriali e umane ha guidato il Fondo per due mandati consecutivi, proprio negli anni in cui è stato avviato un passaggio storico, cominciato nel 2019 con il rinnovo del Ccnl da noi siglato insieme a Confindustria e proseguito con la nascita di IWS, il provider esclusivo di Assidai, che fornisce servizi innovativi per la sanità integrativa. Neviani lascia un Ente in buona sa-

lute, gestito con i principi di solidarietà e mutualità che da sempre contraddistinguono la nostra categoria.

E affida il timone ad Armando Indennimeo, un collega che ha già dato prova, all'interno del nostro sistema, delle profonde doti umane e delle significative competenze che, sicuramente, contribuiranno a un futuro di successo per la sua presidenza di Assidai. Le sfide che il Fondo si pone nei prossimi anni, a tutela della salute dei manager e delle loro famiglie e a garanzia di una sanità sostenibile, sono molte, ma siamo in "mani fidate" e sappiamo con certezza che l'intero sistema federale sarà valorizzato.

ANIMP FORMAZIONE

L'EROGAZIONE DEI CORSI PROSEGUE NEL II SEMESTRE 2022 IN QUESTE MODALITÀ:

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

Macro-aree di formazione:

Company Management – Project Management – Execution (Engineering / Construction)

Catalogo:

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

- Quote ridotte per Soci: ANIMP – associati a Sistema confederale Confindustria (ANIE, ANIMA, ASSOLOMBARDA, UAMI) – **ALDAI/Federmanager**
- Agevolazioni per iscrizioni multiple; **possibilità di finanziamento** tramite i Fondi Paritetici Interprofessionali nazionali per la formazione continua
- I corsi sono disponibili anche per l'erogazione *in-house*, **riservati ai dipendenti di una sola azienda.**

Si segnalano i corsi di settembre / ottobre:

STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	22, 23 settembre (2 sessioni di 8 ore in presenza)
CORSO IPMA SUL PROJECT MANAGEMENT HYBRID AGILE	23, 30, settembre - 7, 14, 21, 28 ottobre (6 Sessioni di 4 ore in remoto)
LEADERSHIP: ENGAGEMENT E PERFORMANCE DEL TEAM	4-5 ottobre (2 sessioni di 8 ore in presenza)
ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE ED INTERNAZIONALE, ANALISI DEI RISCHI E PERCORSI NEGOZIALI	4-5-6 ottobre (3 sessioni di 4 ore in remoto)
GESTIONE OPERATIVA DEI RISCHI DI PROGETTO	4, 5, 6, 7 ottobre (4 sessioni di 4 ore in remoto)
METODOLOGIE "ESSENZIALI" DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI (IPMA – ICB4)	7, 8 ottobre - 14, 15 ottobre (4 sessioni di 4 ore in remoto)
WORKSHOP - METODOLOGIA DI PROBLEM SOLVING APPLICATA ALLA "CATENA DEL VALORE"	11 ottobre (1 giornata in presenza)

Vedi qui tutti i corsi

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

▼ 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

<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 – formazione@animp.it

Fondirigenti presenta il Bilancio Sociale d'Impatto



A cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti



76 milioni di euro di finanziamenti, 7mila piani formativi, 37mila dirigenti formati, 1 milione di ore di formazione e un indicatore di impatto complessivo pari a 12,86 euro per ogni euro investito. Sono questi i numeri del Bilancio Sociale d'Impatto di Fondirigenti 2019-2021, il documento che fornisce – dati alla mano – la sintesi degli impatti dell'azione del Fondo interprofessionale leader in Italia per finanziamento della formazione manageriale.

*"In un periodo non certo facile per la vita delle imprese, dei manager e di tutti noi – spiega il direttore generale **Massimo Sabatini** – Fondirigenti ha mantenuto fede al proprio Dna innovatore, rinforzando lo stretto legame tra le azioni di ascolto dei territori e dei settori, le attività di analisi del fabbisogno e l'offerta di finanziamenti in grado di accompagnare gli aderenti nella loro capacità di gestire le grandi trasformazioni in atto per essere sostenibili, smart e digitali".*

A partire da una mappatura dei principali stakeholder del Fondo – le 14mila imprese e gli 80mila dirigenti aderenti, la business community, fino ad arrivare alle istituzioni pubbliche di riferimento – il Bilancio fornisce uno spaccato delle attività e dei risultati dell'azione di Fondirigenti nel triennio 2019-2021, **un periodo segnato dalla pandemia eppure caratterizzato da una crescita delle attività di formazione manageriale**, che proprio nel momento di maggiore incertezza si è confermata come uno dei principali fattori abilitanti della competitività del tessuto produttivo.

Conto formazione e Avvisi

Performance positive, a partire da quelle del **Conto formazione**, che rappresenta la domanda di formazione manageriale più direttamente espressa dalle imprese. Pur risentendo delle dinamiche legate all'emergenza Covid, nel triennio, complessivamente, grazie a procedure snelle e completamente digitalizzate, sono stati approvati circa **3.600 piani formativi, per 35,7 milioni di euro di finanziamenti**, con 30mila dirigenti formati e oltre 540mila ore di formazione. Le imprese hanno utilizzato il conto in prevalenza per



soddisfare i fabbisogni di crescita manageriale relativi alle competenze tecnico-professionali, oltre che per i basic manageriali e la formazione obbligatoria (ad esempio 231, sicurezza, privacy, ecc.).

Altrettanto lusinghieri i risultati degli **Avvisi**: nel periodo 2019-2021, sono stati presentati 3.300 piani, per 40,7 milioni di euro di finanziamenti approvati. Piani caratterizzati da una qualità progettuale sempre crescente, che hanno toccato tematiche emergenti di formazione manageriale come la doppia transizione, sostenibile e digitale, o il nuovo paradigma del lavoro agile. Attraverso gli Avvisi, il Fondo alza costantemente l'asticella della qualità e dell'appropriatezza delle tematiche: a partire dall'Avviso 2/2021 sulla ripartenza delle filiere (automotive, moda, turismo, legno/arredo) del 'made in' più colpite dalla crisi, pubblicato a fine 2021, che ha consentito per la prima volta di finanziare anche piani aggregati sulle esigenze di più imprese facenti parte della filiera.

Le Iniziative strategiche

Notevole è stato l'impulso impresso alle cosiddette **Iniziative strategiche**, promosse dal Fondo sulla base delle esigenze espresse dai Soci sui territori e a livello nazionale, che hanno consentito di anticipare i trend, accumulare know-how, diffondere la cultura manageriale e le buone pratiche. Nel triennio, in particolare, si contano 48 iniziative (di cui 11 nazionali), per 4 milioni di euro di stanziamenti, su 3 grandi aree tematiche: **innovazione, sostenibilità e nuova governance**. I progetti hanno consentito di coinvolgere attivamente dirigenti e imprese, di conseguire e diffondere output – modelli formativi, report sui fabbisogni e gli

scenari, tool di autovalutazione, linee guida – utili al management per affrontare, con rinnovati modelli organizzativi e di business, i cambiamenti nel contesto di riferimento. Al tempo stesso, i progetti hanno fornito utili indicazioni per una migliore definizione delle aree prioritarie di finanziamento del Fondo.

Il triennio ha fatto registrare, infine, uno sforzo importante di promozione e rafforzamento della cultura manageriale da parte del Fondo, di cui ha fatto parte l'attivazione di un percorso unico e di alto profilo, il **progetto D20 Leader** (2019-20): l'iniziativa ha coinvolto 100 giovani futuri leader, con l'obiettivo di avvicinarli alla professione manageriale, e ha visto oltre 700 partecipanti alle selezioni.

Quello messo in campo da Fondirigenti nel triennio, è stato quindi uno sforzo davvero significativo, con impatti stimati dal Fondo stesso estremamente lusinghieri: **per ogni euro investito, è stato generato un valore di 12,86 euro** in termini di risparmi di spesa e maggiori co-finanziamenti in formazione da parte delle imprese: l'ennesima dimostrazione che investire nella formazione conviene e contribuisce ad accrescere la dotazione manageriale delle imprese.

*"Il grande patrimonio di esperienze, competenze, buone pratiche e strumenti accumulato in questi anni – commenta **Carlo Poledrini, presidente Fondirigenti** – rappresenta il valore aggiunto, 'di sistema', che Fondirigenti mette a disposizione di dirigenti e imprese per aiutarli a svolgere al meglio il proprio ruolo di innovatori in un mondo che cambia velocemente. Questo potente 'know-how' è la garanzia di sicuro successo per la migliore programmazione delle future attività della fondazione".* ■



Pericolo inflazione: evidenze, conseguenze e possibili rimedi

Pasquale A. Ceruzzi

Componente dei Gruppi Cultura e Dirigenti per l'Europa e del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*



Non c'è dubbio che sul tema inflazione (prezzi di oggi più alti dei prezzi di ieri per gli stessi beni e servizi comprati) siamo stati superficiali (anche se, ormai, si parla di inflazione in crescita da fine del 2021). Ci siamo illusi che fosse solo una fiammata temporanea, conseguenza del blocco delle attività produttive e commerciali da Covid-19 al quale si è poi aggiunto il problema dei colli di bottiglia delle catene globali di approvvigionamento che strozzano l'affluire rapido e continuo di commodity indispensabili per la nostra sopravvivenza (come petrolio, gas naturale e componenti elettronici utilizzati dal settore dell'automotive e degli elettrodomestici) e, per finire con l'elenco delle cause, dello scoppio di una guerra devastante

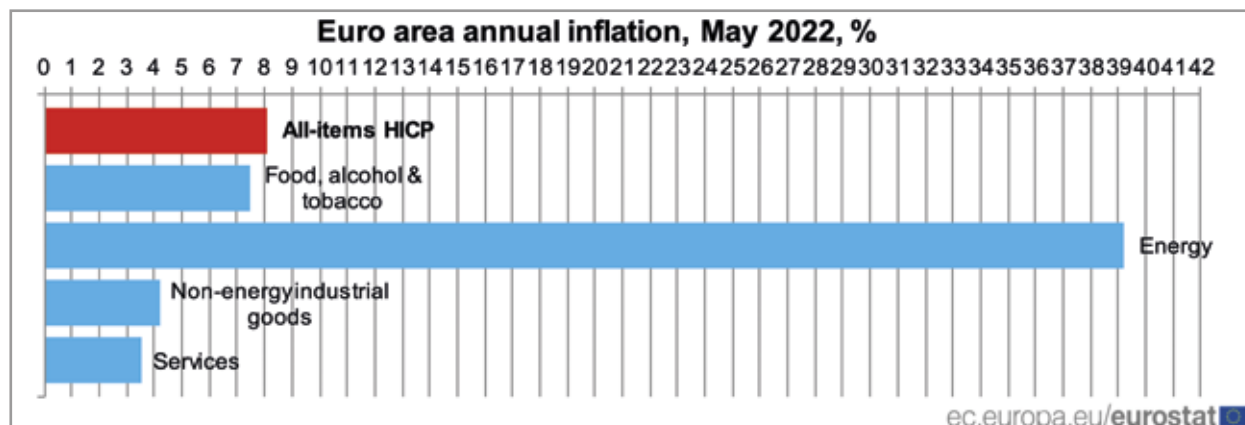
in Ucraina tra Russia e Occidente che determina un'ulteriore giro di vite al commercio mondiale e in particolare alla produzione di cereali necessari per alimentarsi (grano, mais e orzo) e di fertilizzanti, indispensabili per sostenere un'agricoltura intensiva che alimenta una popolazione mondiale che ha superato i 7,7 miliardi di individui. Le assicurazioni fornite dalle banche centrali (FED e BCE in testa) e da alcuni economisti di fama (tra cui il premio Nobel Paul Krugman) ci avevano illuso, ma gli ultimi dati macroeconomici e le conseguenti iniziative della BCE ci riportano alla dura realtà e ci invitano ad agire con solerzia per contrastare un'inflazione che ci impoverisce ogni giorno di più.

Dal grafico di *fig. 1* possiamo notare che il maggior contributo

all'inflazione complessiva è dato dalle *commodities* e nello specifico quelle dell'energia (gas e petrolio) e quelle alimentari (grano, mais, orzo...) con un peso oltre il 39% per le prime e del 7,5% per le seconde. L'esplosione di queste componenti è anche un'evidente conseguenza della guerra in corso nel Donbass che ha alterato significativamente il rapporto tra domanda e offerta, con quest'ultima chiaramente deficitaria.

La situazione è preoccupante in tutto il globo, dagli Stati Uniti alla Nuova Zelanda. Negli Stati Uniti l'inflazione annuale riferita a maggio tramite l'indicatore CPI (Consumer Price Index) è data all'8,6% (il dato più alto degli ultimi 40 anni). Questi dati, in parte noti e prevedibili, hanno innescato l'azione delle Banche Centrali che hanno come

Fig. 1 – Inflazione annuale area Euro, indice HIPC (Harmonized Index Price Consumer), previsione su maggio 2022: 8,1%



Fonte: Eurostat



di aumentare il proprio tasso di interesse dello 0,25% nella prossima riunione del Consiglio Direttivo di luglio 2022 e dello 0,25% a settembre 2022 se verranno confermate le attuali proiezioni di inflazione crescente nei prossimi mesi (da notare che la FED americana, la Banca Centrale del Regno Unito, le Banche Centrali di Australia, Nuova Zelanda e India hanno tutte aumentato il tasso di interesse dello 0,50% già nelle scorse settimane, la FED ha incrementato di un ulteriore 0,75% il cosiddetto Fed Fund Rate Target il 15/6/2022) (fig. 2).

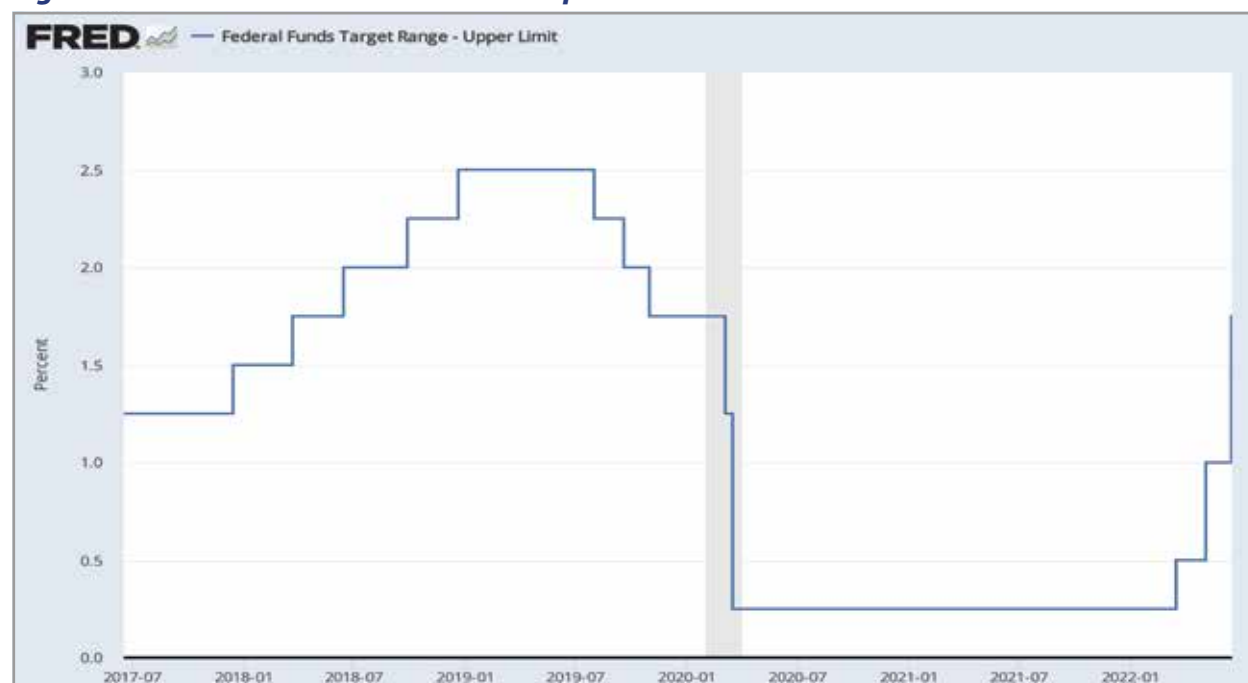
Le iniziative di aumento dei tassi di interesse della BCE si accompagnano poi con le decisioni di riduzione del Quantitative Easing (QE). L'azione combinata di queste due azioni ha determinato un cosiddetto "venerdì nero" sui mercati finanziari che ha colpito in maniera specifica l'Italia, afflitta da un debito pubblico elevato e bassa crescita economica (10 giugno 2022, Borsa Italiana -5,17% e spread bund/btp oltre 230 punti base, -2,79% del FTSE MIB e spread a 231 nella giornata

compito principale e statutario la stabilità dei prezzi (tradotto in termini pratici un'inflazione intorno al 2%). Stabilità che si ricerca nella teoria degli aumenti dei tassi di interesse per le istituzioni creditizie che prendono in prestito dalle Banche Centrali parte del denaro che i settori produttivi chiedono per nuovi investimenti e per la gestione ordinaria d'impresa. Aumentando il tasso di interesse le Banche Centrali rendono meno interessante la "domanda" di prestiti e "raffreddano" così le iniziative imprenditoriali ritenute eccessive e responsabili di

una domanda elevata di capitali che, finendo nel circuito dell'economia, non fa che aumentare a sua volta l'inflazione. Inoltre, con tassi di interesse più alti ci saranno più risparmiatori che troveranno conveniente investire il proprio denaro in attività finanziarie invece che in beni e servizi offerti dalle imprese. Questo con lo scopo di rendere l'offerta eccedente rispetto alla domanda e determinare una riduzione dei prezzi e quindi di contrasto all'azione dell'inflazione.

La Banca Centrale Europea (BCE) ha così comunicato la sua intenzione

Fig. 2 – Andamento dei tassi di interesse praticati dalla FED dal 2017



Fonte: Board of Governors of the Federal Reserve System (US) - fred.stlouisfed.org



del 13 giugno 2022) e riattivato quei timori di recessione che molto preoccupavano il governo italiano e l'Unione Europea (per dettagli vedere il mio articolo pubblicato sulla rivista di maggio *Ridurre il debito italiano*).

Un'inflazione rilevante come quella prevista nell'Unione Europea all'8,1% ha conseguenze per tutti. Singoli individui, pensionati, famiglie, imprese e Stati.

Per i singoli, i pensionati (tenendo conto che la perequazione copre solo in parte il livello di inflazione) e le famiglie che basano il loro vivere sulla percezione di un reddito, si può ritenere che il potere di acquisto si riduca secondo la seguente formula **P.A. (t) = 1/108,1 = 92,50**. Con un reddito medio familiare di 31.000 € possiamo ragionevolmente sostenere (con approssimazione) che questo reddito medio sia equivalente a: 28.675 €.

Per le imprese il costo del prodotto o servizio in vendita aumenta e i profitti si riducono se a loro volta non trasferiscono sul prezzo di vendita questi costi (contribuendo,

così, a loro volta, a generare inflazione).

Per gli Stati indebitati potrebbe essere un vantaggio nel breve termine (diciamo entro 6 mesi, massimo 1 anno). In quanto il valore del debito rimane costante in termini nominali, ma si svaluta in termini reali per effetto dell'inflazione. Le imposte invece aumentano in valore assoluto (sono una percentuale del PIL/Reddito a valore nominale che aumenta per via dei prezzi gonfiati dall'inflazione) contribuendo a un miglior avanzo o disavanzo primario di Bilancio. Nel lungo termine (oltre l'anno) diventa uno svantaggio perché la Banca Centrale aumenterà il tasso di interesse sui nuovi fondi chiesti a prestito. L'aumento del tasso di interesse rende il costo del debito degli Stati (le cedole che dovrà pagare sui Titoli di Stato sottoscritti da risparmiatori e soggetti istituzionali) più oneroso, contribuendo a un risultato peggiore per quanto riguarda l'avanzo o il disavanzo primario.

Per qualunque soggetto creditore (singolo, pensionato, famiglia, im-

presa o Stato) è uno svantaggio, in quanto il valore reale del credito diminuisce con l'aumentare del livello di inflazione.

Che cosa dovrebbero a questo punto fare istituzioni monetarie, Stati, imprese, famiglie, pensionati e singoli individui per contenere gli effetti nocivi dell'inflazione sul costo della vita?

Le istituzioni responsabili della politica monetaria possono aumentare i tassi di interesse, come hanno già fatto FED, BOE, Banca del Giappone e farà la BCE a partire da luglio 2022. Tuttavia, questa azione potrebbe essere lunga, inefficace e insufficiente. Insufficiente perché l'inflazione che il mondo occidentale si trova a dover subire non è dovuta a una economia surriscaldata e a una dinamica eccessiva di rivendicazioni salariali ma è "esogena", incamerata attraverso l'importazione di gas naturale, petrolio, grano, mais, fertilizzanti, chip elettronici, forniti in quantità insufficienti o eccessivamente diluiti nel tempo e a prezzi crescenti. L'aumento dei tassi serve a frenare

eccessi di consumi e di investimenti frenando la richiesta di fondi a prestito (agisce sul lato della domanda) ma non risolve i nostri problemi sul lato dell'offerta.

In questo scenario servono altre iniziative a complemento, tra le quali:

- trovare rapidamente fornitori alternativi di questi beni in altre aree del mondo (petrolio e gas possono essere importati dal Nord Africa, dal Medio Oriente, dagli Stati Uniti diminuendo le quantità importate dalla Russia). Stessa cosa avremmo bisogno di fare per grano, mais, orzo, includendo tra gli obiettivi un livello significativo di produzione propria. Sotto questo punto di vista l'Italia si sta muovendo nella giusta direzione. Per la carenza di chip elettronici dovremmo individuare 2-3 siti europei dove produrli in tempi rapidi per diminuire la nostra dipendenza dal Far East Asiatico.
- Accelerare la transizione europea al *Green Deal* del *NextGenEU* contenuto e adattato per l'Italia nel *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR).
- Stabilire un tetto ai prezzi delle commodity essenziali a livello europeo, al fine di contenere ricatti, fenomeni speculativi e guerre.
- Tassare gli extra profitti di quelle imprese che operano nel settore dell'energia e delle commodity, al fine di rendere disponibili fondi da reinvestire in politiche di sviluppo produttivo e transizione a fonti rinnovabili e di economia circolare.
- Diminuire il prezzo delle "accise" sui prezzi finali dei carburanti alla stazione di rifornimento.
- Controllare il livello dei prezzi di beni e servizi offerti attraverso un'autorità definita ad hoc, per evitare che prezzi e salari salgano solo su aspettative di "inflazione attesa" (in tale modalità l'inflazione si autogenererebbe). Tale

iniziativa fu, per esempio, già applicata ed efficace nei tempi di guerra negli Stati Uniti e non solo (figura 3).

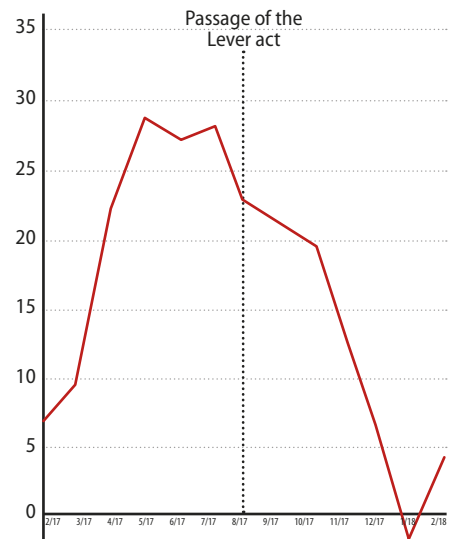
Queste iniziative riguardano le politiche economiche e fiscali dei singoli Stati o di aggregazioni di Stati quali l'Unione Europea. A loro, noi cittadini, dobbiamo richiedere impegni e risultati concreti nel breve, con la possibilità di monitorare il raggiungimento dei risultati.

In virtù delle iniziative sopra esposte, di Banche Centrali e governi, possiamo ritenere di aver fatto tutto quello che è nelle nostre possibilità per contenere gli effetti nocivi dell'inflazione?

Non completamente. Potremmo infatti attuare come individui scelte e comportamenti che minimizzano le cause e gli effetti che danneggiano il nostro benessere economico e sociale. Ad esempio:

- Migliorare la qualità e l'efficienza della nostra mobilità di massa per ottenere minori consumi di combustibili e un minor inquinamento (vedere tabella 1).
- Migliorare la classe energetica dei nostri edifici attraverso interventi edilizi in grado di migliorare l'isolamento termico, introducendo dispositivi di produzione di calore più efficienti e a minor consumo, puntando a fonti di energia rinnovabili e di economia circolare. Bene ogni provvedimento economico e fiscale da parte della UE e degli Stati che

Fig. 3 – Livelli di inflazione negli USA durante il periodo 1917-18 e applicazione del Lever Act (controllo dei prezzi e dei salari)



Fonte: "Hugh Rockoff, *A history of Wage and Price controls in the United States*" (Cambridge University Press, 1984) p. 69.

funzioni da incentivo nella realizzazione di questi obiettivi.

In conclusione, è solo dall'impegno congiunto di politiche monetarie, politiche fiscali e comportamenti virtuosi di imprese e cittadini che possiamo trovare quella reazione sufficiente a ribaltare gli effetti negativi del Covid-19, inflazione e conflitti armati alle porte dell'Europa. L'impegno dovrà essere intenso, continuo e duraturo nel tempo perchè il risultato non si conseguirà né facilmente né a breve. ■

Tab. 1 – Inquinamento per tipologia di mezzo di trasporto

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

Fonte: ONU, World Bank e rielaborazione propria.



La presenza criminale in Lombardia e Veneto

Paola Pastorino

Consigliere ALDAI-Federmanager
e Presidente Associazione Manager WhiteList

Luca Cotecchia

Associato Federmanager Treviso-Belluno
e Co-Fondatore di Circular Fiber, Start-up Innovativa Mise

Analizzando le Regioni del Nord Italia, l'organizzazione criminale preponderante è la 'ndrangheta con 46 *locali*, di cui 25 in Lombardia, 16 in Piemonte, 3 in Liguria, 1 in Veneto, 1 in Valle d'Aosta ed 1 in Trentino-Alto Adige.

La 'ndrangheta in Lombardia

La 'ndrangheta si manifesta in Lombardia come un'organizzazione a spiccata vocazione imprenditoriale, favorita dalle ingenti risorse economiche di cui dispone, derivanti dalle numerose attività illecite a cui è dedicata che spaziano dal narcotraffico internazionale, all'infiltrazione negli appalti pubblici, alla gestione di impresa, alle estorsioni, al gaming e al business dei prodotti petroliferi.

Le cosche calabresi sanno intercettare le opportunità offerte dai cambiamenti socioeconomici, rimodulando con grande duttilità gli investimenti secondo una logica di massimizzazione dei profitti attraverso l'infezione di compagini societarie sane.

Le 25 *locali* di 'ndrangheta in Lombardia sono nelle province di Milano (*locali di: Milano, Bollate, Bresso, Cormano, Corsico, Pioltello, Rho, Solaro e Legnano*), Como (*locali di: Erba, Canzo-Asso, Mariano Comense, Appiano Gentile, Senna Comasco,*

Fino Mornasco e Cermenate), Monza-Brianza (*locali di: Monza, Desio, Seregno, Lentate sul Seveso, Limbiate*), Lecco (*locale di: Lecco e Calolziocorte*), Brescia (*locale di Lumezzane*), Pavia (*locale di Pavia e Voghera*) e Varese (*locale di Lonate Pozzolo*). Sul territorio si possono individuare **cinque aree sub-regionali** di criminalità:

- *Città Metropolitana di Milano e province di Monza e Brianza e Como* caratterizzate dalla marcata presenza di diverse forme di criminalità organizzata, nazionale e straniera, che si manifestano attraverso attività illecite tradizionali quali estorsioni, usura, stupefacenti, sfruttamento prostituzione, armi, contraffazione, immigrazione clandestina, nonché reati fiscali, infiltrazione negli appalti, riciclaggio, reati ambientali, corruzione.

- *Brescia e Bergamo* che mostrano caratteristiche simili: accanto ad insediamenti di gruppi di criminalità organizzata tradizionale riferibili in particolare alla 'ndrangheta e alla *camorra* emerge l'operatività di gruppi stranieri, dediti principalmente a traffici di stupefacenti, reati predatori, immigrazione clandestina, tratta di esseri umani finalizzata allo sfruttamento della prostituzione e della manodopera clandestina.

- *Mantova e Cremona* negli ultimi anni è conclamata la presenza at-

tiva di propaggini della criminalità organizzata calabrese. Tra le condotte illecite sono riscontrati reati tributari quali l'omessa dichiarazione, occultamento o distruzione di documenti contabili e sottrazione fraudolenta al pagamento delle imposte.

- *Varese e Lecco* ove operano da diversi decenni sodalizi collegati alla 'ndrangheta, i fenomeni riguardano prevalentemente gli stupefacenti, il riciclaggio, il traffico di armi, lo sfruttamento della prostituzione e in modo crescente l'immigrazione clandestina e altre manifestazioni di criminalità diffusa. In particolare, nella provincia di Varese si manifesta con particolare resilienza l'operatività della *locale* di 'ndrangheta.

- *Pavia e Lodi*: le province risentono della migrazione di soggetti giunti nel capoluogo negli scorsi decenni e che privilegiano città periferiche ritenute più idonee ad una gestione defilata delle proprie attività. Nella provincia di Pavia sono presenti cellule criminali collegate alla *locale* di Locri (RC) e, in provincia di Lodi alla cosca di Sinopoli (RC). Sotto il profilo dei reati-scopo si conferma la tendenza alla commissione di reati di tipo tributario quali: fatture per operazioni inesistenti, false compensazioni di crediti tributari realizzati attraverso società, oltre a illeciti connessi al ciclo dei rifiuti.

Il fenomeno mafioso nel Veneto

Il Veneto rappresenta una delle regioni italiane più ricche con infrastrutture moderne e uno sviluppo manageriale serio ed efficiente.

Essendo tra le più virtuose in Italia, da anni è oggetto di interesse da parte della criminalità organizzata che cerca di infiltrarsi in maniera "silente" nel tessuto economico legale. La relazione semestrale della DIA illustra gli sforzi della criminalità organizzata sul territorio nel promuovere attività illegali.

Negli ultimi anni la DIA ha registrato attività di singole cellule affiliate a clan calabresi e campani per estorsioni, rapine, usura e riciclaggio. Proprio l'attività di riciclaggio è quella che ha interessato di più il fenomeno criminale mafioso con acquisti di immobili a Venezia, utilizzando denaro non legale.

Questo fenomeno è ben descritto dal professor Parbonetti del Dipartimento di Scienze economiche e sociali dell'Università di Padova, autore di un documento, presentato anche al Parlamento italiano, sulla presenza delle organizzazioni criminali di tipo mafioso con focus sul «caso Veneto».

Come possiamo notare dalla tabella in questa pagina:

- I settori di attività criminale in Veneto sono principalmente quelli di edilizia, commercio e manifatturieri.
- Attività immobiliari ed edilizia sono in % sopra la media nazionale.
- Gestione dei rifiuti rimane il settore con più investimenti in Italia.

I casi di attività criminale sono sempre stati oggetto di discussione nel territorio Veneto, ma bisogna aspettare fino al 2020 per una Commissione antimafia in Consiglio regionale (su legge regionale del 2012). Nel febbraio del 2020 nasce il **Centro di documentazione**

I SETTORI DI ATTIVITÀ				
SETTORI	% Aziende criminali in Veneto	% Aziende criminali centro-nord	% Aziende criminali sud	% Totale Italia
Agricoltura	1,1	0,3	0,2	25,4
Attività estrattiva	0	0	0,4	0
Attività manifatturiere	11,6	13,3	14,4	6,5
Fornitura elettrica e gas	0,5	1,2	1,5	0,2
Servizio acqua e rifiuti	3,7	2,2	2,5	0,2
Edilizia	29,6	28,9	22,2	8,5
Commercio	14,3	15	18	18,6
Logistica e trasporti	3,2	4,7	7,7	2,1
Alloggio e ristorazione	3,2	3,5	7,9	5,5
Informazione e comunicazione	3,2	1,8	2,1	1,7
Attività finanziarie e assicurative	0	1	0,6	1,7
Attività immobiliari	14,8	13,3	5,4	4
Attività professionali	7,4	5,7	6,1	12,7
Servizi alle imprese	2,1	4,3	6,1	2,4
Istruzione	1,1	0,3	0,4	0,6
Sanità e assistenza sociale	1,1	1,1	0,6	5,1
Intrattenimento	1,6	2,6	2,3	1,2
Altre attività	1,6	0,8	1,7	3,6
TOTALE	100	100	100	100

e inchiesta sulla criminalità organizzata del Veneto. Il progetto si sviluppa sul fenomeno della mafia del Brenta e sulla presenza e l'attività, nell'ultimo decennio, della criminalità organizzata nella regione. Purtroppo, il poco appoggio della politica, la poca conoscenza del fenomeno criminale e la poca coesione dei gruppi coinvolti hanno provocato il fallimento del mandato di questo importantissimo organo di sorveglianza. Nella relazione di fine legislatura dell'Osservatorio (<http://www.cidv.it/wp-content/uploads/2020/09/relazione-osservatorio-rend-184.pdf>) si legge in maniera esplicita: "Negazionismo, rimozioni, disattenzioni, sottovalutazioni, concezioni fuorvianti sulle manifestazioni del fenomeno mafioso in Veneto, forme di "collaborazionismo" di imprenditori e casi apparentemente circoscritti di consenso sociale e di collusioni politiche dimostrano da tempo l'esistenza nella regione di comportamenti in

controtendenza rispetto alla tradizione culturale locale più genuina. Nel Veneto, in particolare, i segnali di **adeguamento a mentalità pseudo mafiose** si è già registrato non solo in esponenti del mondo imprenditoriale, ma anche in settori di amministrazioni pubbliche, determinando inchieste di grande rilievo mediatico, da ultimo la complessa e lunga indagine che ha riguardato Eraclea ed alcune amministrazioni pubbliche e comunali".

La politica regionale veneta ha bisogno di conoscenze del fenomeno per poter mettere a punto strategie adeguate, essendo la sola responsabile del fallimento dell'Osservatorio. L'episodio della relazione di fine legislatura mette in evidenza una classe politica poco attenta alla necessità di compiere uno studio tecnico scientifico delle organizzazioni mafiose con particolare attenzione alle infiltrazioni ed al radicamento al Nord del fenomeno stesso. ■



Per ulteriori dettagli e approfondimenti leggi l'articolo completo su www.dirigentiindustria.it



La salute degli italiani nel Rapporto BES (ISTAT)

Il Covid ha ridotto di circa un anno la speranza di vita in buona salute degli italiani, due anni in Lombardia. Si riduce in generale la qualità della salute e aumenta l'obesità



Lil 21 aprile l'Istat ha pubblicato l'edizione 2021 del **Rapporto sul Benessere Equo e Sostenibile (BES)**. È un ritratto approfondito dello stato del Paese, disegnato attraverso la lente del benessere dei cittadini. Di seguito mi riferirò soprattutto allo stato di salute dei cittadini e all'organizzazione sanitaria del nostro Paese. Secondo il **BES** negli ultimi due anni la pandemia da Covid-19 ha profondamente cambiato molti aspetti della vita quotidiana degli italiani. Sono cambiamenti che hanno avuto effetti sul piano della salute, dell'istruzione, del lavoro, dell'ambiente e dei servizi, e – in

ultima analisi – sul benessere degli individui.

Il tema della salute, con il diffondersi della pandemia da Sars-Cov-2, negli ultimi due anni, ha mobilitato, da parte del Governo, ingenti risorse umane e finanziarie per scongiurare i forti rischi di perdita di quote importanti di popolazione, soprattutto fragile, di collasso dei sistemi sanitari e dell'acuirsi di una crisi socioeconomica di enorme portata.

Mortalità e speranza di vita

Dopo decenni di continui incrementi nell'attesa di vita media, nel 2020 l'impatto del Covid-19 ha de-

terminato un calo consistente della speranza di vita alla nascita, **-1,2 anni: nel Nord-Ovest si sono persi quasi 2 anni di vita alla nascita** (-1,9 anni rispetto al 2019 e ciò ha riguardato tutte le regioni di questa macro area, con il **picco in Lombardia di -2,2 anni**).

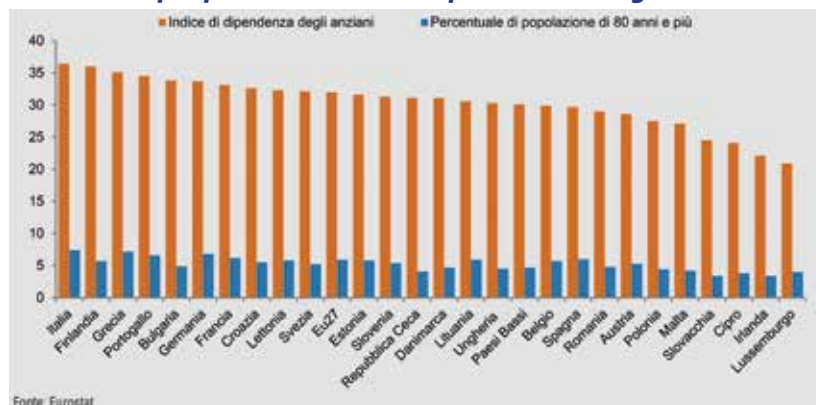
Secondo il BES, il nostro Paese è stato tra i più colpiti dagli effetti della pandemia, nel 2020 la mortalità in Italia è stata tra le più elevate in Europa. Questo dato così elevato è in gran parte dovuto alla maggiore quota di persone anziane presenti nel nostro Paese. Il contributo più rilevante all'eccesso dei decessi del 2021 è stato determinato per il **72%** dall'incremento delle morti della popolazione con più di 80 anni. Nel 2021 l'eccesso di mortalità è stato più contenuto rispetto al 2020, grazie all'introduzione dei vaccini Covid. L'Italia, con il **78,8%** di vaccinati sulla popolazione totale si colloca nella parte alta della graduatoria europea dei vaccinati. Tale percentuale, se consideriamo la popolazione di oltre 60 anni, raggiunge il **92,1%**.

Condizioni di salute

Quasi la metà degli anziani è in cattive condizioni di salute. Negli ultimi decenni l'aumento della speranza di vita della popolazione e la diminuzione della natalità, hanno comportato un notevole mutamento sulla struttura per età della popolazione del nostro Paese. Al 1° gennaio 2021 i residenti in Italia che avevano compiuto 75 anni di età erano oltre **7 milioni**, pari all'**11,9%** del totale della popolazione. La pandemia in corso ha avuto un forte impatto su questa popolazione, in quanto segmento più fragile dal punto di vista delle condizioni di salute.

Il BES rileva che nel 2021 la quota di popolazione al di sopra dei 75 anni multi-cronica (che soffre di tre o più patologie croniche) – o che ha gravi limitazioni nel compiere

Indice di dipendenza degli anziani* e percentuale di popolazione di 80 anni e più per i Paesi UE27. Popolazione al 1 gennaio 2020



Fonte: Eurostat

*Indice di dipendenza degli anziani = rapporto % tra popolazione di oltre 65 anni e popolazione in età attiva (di 15-64 anni).

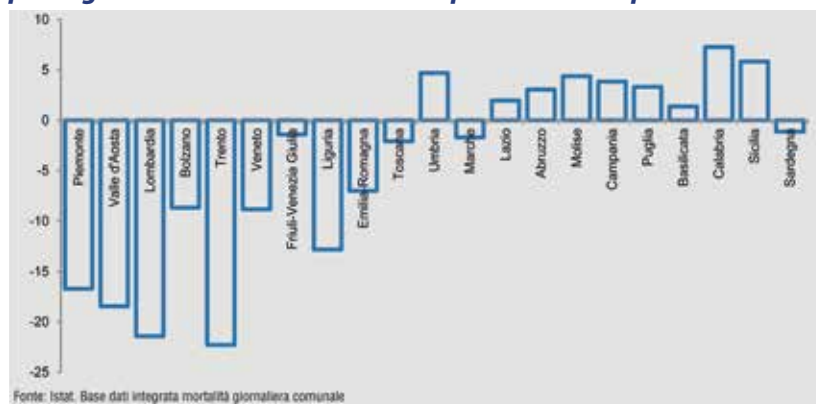
le attività che le persone abitualmente svolgono – è pari al **47,8%** del totale. Tuttavia, a partire dal 2014, si è osservata una riduzione della proporzione di anziani con gravi limitazioni o in condizioni di multicronicità (**erano circa il 54% nel 2013**) a seguito del miglioramento generale delle condizioni di salute della popolazione, i livelli permangono comunque elevati. Tra le patologie croniche che più caratterizzano questa fascia di età troviamo l'ipertensione e i problemi osteoarticolari (artrosi/artrite) che, da soli o in concomitanza con altre patologie croniche, riguardano 1 anziano su 2. Seguono l'osteoporosi (30,5%), il diabete (20,8%) e alcune patologie a carico del sistema nervoso (15,9%). In una

popolazione come quella italiana, caratterizzata da una aspettativa di vita molto elevata, e quindi da una notevole percentuale di persone anziane, sono molto diffuse anche patologie come le demenze e le malattie del sistema nervoso.

Speranza di vita in buona salute

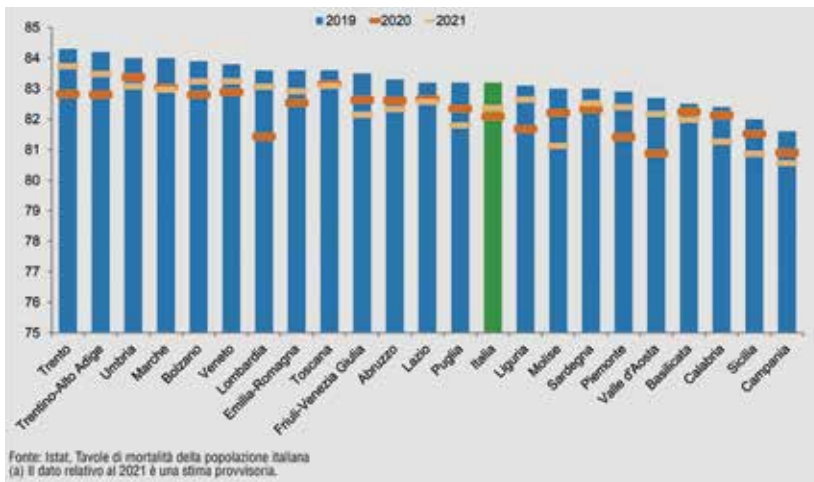
La speranza di vita in buona salute è stabile per gli uomini e in lieve calo per le donne. Per gli uomini il valore della speranza di vita in buona salute alla nascita, nel 2021, si è attestato a **61,8** anni a fronte di una vita media attesa di **80,1** anni. Per le donne nel 2021 la speranza di vita in buona salute è pari a **59,3** anni, a fronte della vita media attesa di **84,7** anni.

Variazioni percentuali dei decessi della classe di età 80 anni e più per regione. Anno 2021. Variazioni percentuali rispetto al 2020



Fonte: Istat. Base dati integrata mortalità giornaliera comunale

Speranza di vita alla nascita per regione. Anni 2019, 2020 e 2021 (a). In anni



Mortalità evitabile

Secondo il BES si è ridotta nel tempo la mortalità evitabile, specialmente tra gli uomini. L'indicatore di mortalità evitabile si riferisce ai decessi delle persone sotto i 75 anni. Tale indicatore è costituito da due componenti, mortalità trattabile e mortalità prevenibile, e si riferisce a quelle cause di morte riducibili grazie a un'assistenza sanitaria adeguata e accessibile nonché alla diffusione nella popolazione di stili di vita più salutari e alla riduzione di fattori di rischio ambientali. In particolare, si intende per mortalità prevenibile quella che può essere evitata con efficaci interventi di prevenzione primaria e di salute pubblica. Con mortalità trattabile ci si riferisce invece a quei decessi che potrebbero essere contenuti grazie a un'assistenza sanitaria tempestiva ed efficace in termini di prevenzione secondaria e di trattamenti sanitari adeguati. Per quanto riguarda la mortalità evitabile le differenze di genere sono marcate, con valori più elevati tra gli uomini (21,7 per 10mila abitanti) rispetto alle donne (11,6 per 10mila abitanti). Lo svantaggio maschile è soprattutto spiegato dalla componente "prevenibile", ossia quella maggiormente legata agli stili di vita (ad esempio, abuso

di alcool, maggiore propensione a fumare, non adeguata alimentazione) e ai comportamenti più a rischio (eventi accidentali, attività lavorativa, ecc.).

Benessere psicologico

I due anni della pandemia hanno messo a dura prova anche il benessere psicologico della popolazione. In particolare, nel 2021 si è osservato un peggioramento nelle condizioni di benessere mentale, specialmente tra i ragazzi di 14-19 anni.

Sedentarietà

Diminuisce la sedentarietà della popolazione anche se aumenta tra gli adolescenti. Le disposizioni applicate al fine di contenere la diffusione del virus hanno notevolmente inciso su molti aspetti connessi alle abitudini della vita quotidiana. Specialmente durante il lockdown della fase 1, le chiusure degli esercizi commerciali e i limiti imposti agli spostamenti hanno determinato forti cambiamenti negli stili di vita della popolazione. Successivamente, nelle fasi seguenti della pandemia, le persone hanno cominciato a tornare via via a svolgere le attività della vita quotidiana in modalità analoga a quanto avveniva nel periodo pre-Covid, anche se gli effetti della pandemia hanno continuato

a incidere sulla vita delle persone: il ritorno alla normalità a fine 2021 non si era ancora del tutto realizzato. Ciò che si è osservato specialmente nel 2021, ma che era già in parte emerso nel 2020, è stata la diminuzione, specialmente tra i più giovani (14-24 anni), della pratica sportiva continuativa e la crescita della pratica sportiva saltuaria.

Obesità

In lieve e costante crescita nel biennio la quota di persone in condizione di obesità. La proporzione di persone in tale stato risulta in lieve ma costante aumento, raggiungendo la quota dell'11,4% nel 2021. Si osserva come spesso i comportamenti sedentari si associno all'eccesso di peso.

Consumo di alcol

Anche nel 2021 il differenziale di genere nel consumo di alcol si mantiene elevato, con una quota maggiore di uomini con abitudini di consumo a rischio di bevande alcoliche (20,5% uomini contro 9,2% donne); nel tempo, tuttavia, si è ridotta la distanza di genere e i comportamenti a rischio delle donne si vanno lentamente allineando a quelli degli uomini (nel 2010 la distanza uomo-donna era pari a 17,6 punti percentuali contro gli 11,3 del 2021).

Assistenza sanitaria

Prima di concludere questa parziale sintesi del BES, vorrei accennare ad alcuni temi, trattati nel rapporto, riguardanti la qualità dei servizi sanitari, in quanto sono importanti indicatori della salute degli italiani.

Prestazioni sanitarie

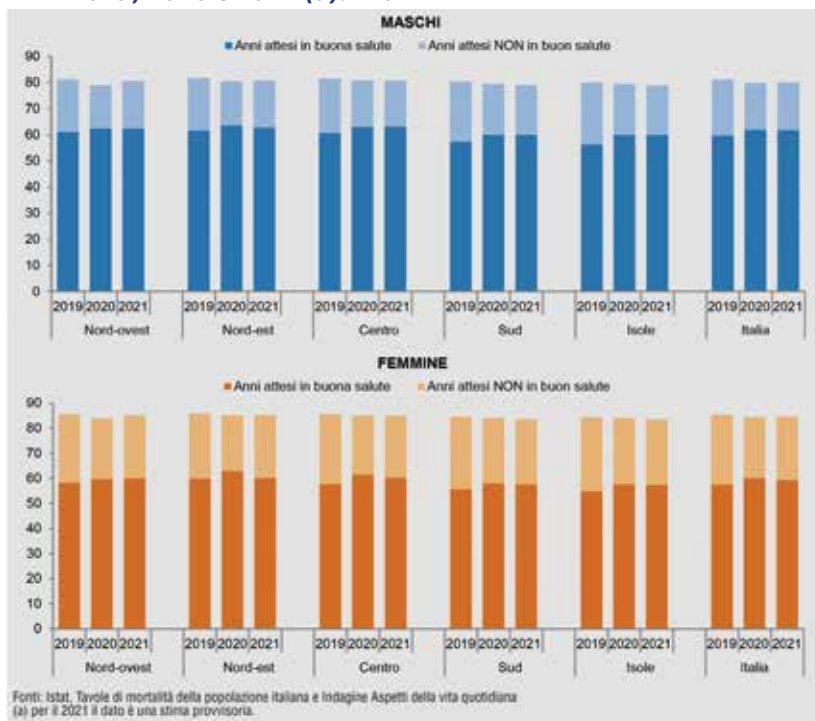
Per limitare la diffusione della pandemia, si è osservato un crescente ricorso all'assistenza domiciliare, in particolare per le persone anziane, testimoniato anche dall'aumento dei pazienti trattati in Assistenza Domiciliare Integrata.

Cresce la percentuale di persone che hanno dovuto rinunciare a prestazioni sanitarie ritenute necessarie. Nel 2021, l'**11,0%** delle persone che avevano bisogno di visite specialistiche o esami diagnostici ha dichiarato di averci rinunciato per problemi economici o legati alle difficoltà di accesso al servizio. Queste rinunce e il loro incremento destano preoccupazione, in quanto sottintendono un rinvio nelle prestazioni, che potrebbe da un lato comportare un futuro aumento delle richieste, con un impatto sulle liste di attesa, dall'altro causare incrementi in termini di mortalità evitabile per la mancata tempestività delle cure. Le fasce di età con maggiori problemi di accesso a prestazioni sanitarie sono le persone più anziane: il **17,8%** delle persone con più di 74 anni ha dichiarato di aver dovuto rinunciare ad almeno una prestazione sanitaria di cui aveva bisogno, mentre tale percentuale è stata più contenuta tra i giovani (**7,9%** nella fascia di età 25-34).

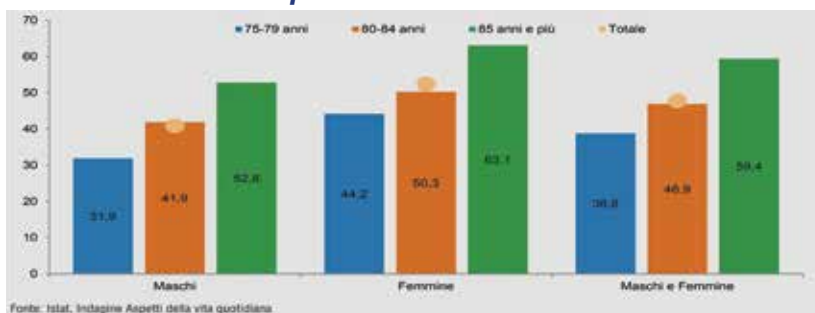
Personale sanitario

In Italia, nel 2021 i medici erano **4,1** ogni 1.000 residenti, in leggero aumento per la prima volta dal 2015 (**4** ogni 1.000 residenti). L'aumento è legato alla situazione pandemica che ha fatto emergere la necessità di ampliare il personale medico per far fronte all'emergenza sanitaria. Anche per il personale infermieristico si è registrato un lieve incremento. I dati trasmessi dalle Regioni e Province autonome al Ministero della Salute riferiti al periodo marzo 2020 - aprile 2021, confermano che sono stati reclutati 83.180 operatori per far fronte alla situazione pandemica, di cui 21.414 medici e 31.990 infermieri. Desti comunque preoccupazione la percentuale di medici di medicina generale (MMG) che hanno in carico più di **1.500 assistiti**. Nel 2019 erano il 36,0%, 2 punti per-

Speranza di vita alla nascita e speranza di vita in buona salute alla nascita per ripartizione geografica e genere. Anni 2019, 2020 e 2021 (a). In anni



Persone di 75 anni e più che presentano tre o più patologie croniche e/o limitazioni gravi che durano da almeno sei mesi nelle attività che le persone abitualmente svolgono per genere e classe di età. Anno 2021. Valori percentuali



centuali in più dell'anno precedente e in forte crescita negli ultimi 15 anni, con un conseguente aggravio per i MMG dell'attività di assistenza di base. Permangono variazioni molto ampie del livello degli assistiti sul territorio con quote di medici con un numero di assistiti oltre soglia 1.500 più alte al Nord (**51,5% nel Nord-ovest e 47,1% nel Nord-est**). La situazione continua a essere particolarmente critica per i residenti in Lombardia e

nella provincia autonoma di Bolzano dove la percentuale di medici di base che superano il valore soglia di 1.500 assistiti supera il **60%**.

Prospettive

Dai dati del BES in materia sanitaria emerge come la pandemia da Covid-19, non solo sia ancora presente e attuale, ma che la stessa avrà importanti e non trascurabili ripercussioni anche per gli anni a venire. ■

Il valore della tutela **FASi**

A cura di Area Mercato Fasi

Resoconto del webinar organizzato da ALDAI e da Fasi, Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa

Lo scorso 23 maggio, nella prestigiosa cornice della Sala Viscontea Sergio Zeme della sede di via Larga, si è tenuto un webinar organizzato da ALDAI-Federmanager in collaborazione con il Fasi dal titolo *“Il valore della tutela Fasi”*.

Manuela Biti, Presidente dell'Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali, ha aperto l'incontro portando i suoi saluti all'elevato numero di partecipanti che hanno aderito all'iniziativa anche se da remoto e, dopo la sua introduzione nel corso della quale ha spiegato l'importanza dell'iniziativa, ha passato la parola a Francesco Belelli – Responsabile dell'Area Mercato Fasi – che ha illustrato, ai colleghi iscritti a Federmanager e non, l'excursus degli ultimi anni che ha intrapreso e vissuto il Fondo dei dirigenti industriali.

Partendo innanzitutto dal cambiamento strategico, fortemente voluto dalle Parti Sociali, avviato già nel 2017 con il cambiamento della Governance e proseguito con le modifiche statutarie volte a perseguire la stabilità del Fondo nel


medio-lungo periodo. È stata anche l'occasione per illustrare l'esternalizzazione avvenuta nel 2020 del modello operativo alla società IWS (Industria Welfare Salute), che ha così assunto il ruolo di provider del Fasi, focalizzandosi sulla gestione e sull'efficientamento dei processi con una forte attenzione all'innovazione tecnologica.

Il Fondo, ha ribadito Francesco Belelli, ha da sempre focalizzato la sua attività sulla gestione del rischio e di conseguenza ha lavorato, e lavora, a presidio del servizio offerto ai propri assistiti in un'ottica di innovazione delle tutele e di valorizzazione del patrimonio informativo. Da qui è stato svolto un lavoro di approfondita analisi della domanda e delle evoluzioni degli scenari di spesa, il disegno di nuove tutele, l'innovazione dei servizi e l'ascolto attivo dei principali stakeholder del Fasi.

Il Responsabile dell'Area Mercato ha poi posto l'accento sull'importanza della prevenzione, argomento fortemente sentito negli ultimi anni, e dei pacchetti che il Fasi ha messo a disposizione della propria

popolazione di assistiti, consultabili sul sito istituzionale del Fondo e fruibili presso le strutture sanitarie convenzionate con IWS, costruiti in base alla frequenza con cui alcune malattie si presentano in relazione all'età e al sesso. L'obiettivo perseguito dal Fondo è proprio quello di giungere a una diagnosi precoce che consenta di intervenire tempestivamente sull'insorgere di una patologia, curandone gli effetti e limitandone la gravità o i peggioramenti. Il risultato auspicato, oltre alla riduzione del rischio di ammalarsi, è quello di migliorare la qualità della vita di tutti gli assistiti.

L'incontro ha rappresentato l'occasione per parlare anche delle nuove “Tutele” introdotte negli ultimi anni che si sono aggiunte a quelle già esistenti, come *Fasi Non Autosufficienza* e il *ParkinsonCare* a supporto dei soggetti più fragili per il loro stato di salute ed è stato illustrato come il Nomenclatore-Tariffario, oltre a raccogliere tutte le prestazioni riconosciute dal Fondo, viene rinnovato periodicamente per tener conto della spinta all'innovazione scientifica



L'obiettivo perseguito dal Fondo è proprio quello di giungere a una diagnosi precoce che consenta di intervenire tempestivamente sull'insorgere di una patologia, curandone gli effetti e limitandone la gravità o i peggioramenti



e delle continue evoluzioni in ambito diagnostico-terapeutico per rispondere altresì prontamente all'evoluzione dei bisogni di assistenza sanitaria degli assistiti; tutto questo mantenendo sempre saldi i principi ispiratori del Fasi, immutati da quarantacinque anni, che sono la solidarietà intergenerazionale, la mutualità e la non selezione del rischio.

Prima della chiusura del webinar, Sandro Sabbatini, anche lui in carica all'interno del gruppo dell'Area Mercato del Fondo, ha trattato temi operativi ricordando i passaggi più delicati, ma necessari, per un corretto inoltro della pratica di rimborso e ha illustrato le regole fondamentali per non incorrere in errori nella fruizione delle prestazioni e in una sospensione o reiezione della liquidazione in un momento successivo.

Il feedback dell'iniziativa è stato molto positivo e questo è emerso sia dall'elevata partecipazione che dalle domande poste e prontamente chiarite; riscontro che rafforza la convinzione del Fasi di aver intrapreso la giusta direzione con l'ascolto attivo e proattivo nei confronti dei propri stakeholder. ■

...riscontro che rafforza la convinzione del Fasi di aver intrapreso la giusta direzione con l'ascolto attivo e proattivo nei confronti dei propri stakeholder



Il licenziamento del dirigente per ragioni di età



Breve excursus sul licenziamento per raggiungimento dei limiti di età per l'accesso al trattamento pensionistico o per mere ragioni di età

**Patrizio Melpignano
e Marco Marzani**

Avvocati Studio Legale
Astolfi e Associati

A partire dagli anni Settanta, nel rapporto di lavoro con inquadramento dirigenziale, al regime legale della libera recedibilità ex art. 2118 cod. civ. si è affiancato un regime contrattuale, fondato sulla necessaria "giustificatazza" del recesso con previsione di una penale per il caso di mancato rispetto di tale requisito. In tale quadro l'art. 22 CCNL Dirigenti Industria prevede che "nel caso di

risoluzione a iniziativa dell'azienda, quest'ultima è tenuta a specificarne contestualmente la motivazione" (art. 22 CCNL Dirigenti Industria), di modo che nel caso in cui le motivazioni risultino ingiustificate, al dirigente è dovuta un'indennità supplementare delle spettanze di cessazione del rapporto.

Se, dunque, il licenziamento del dirigente è soggetto al principio della libera recedibilità, con l'unico limite della corresponsione dell'indennità supplementare nel caso in cui il recesso si presenti ingiustificato, lo stesso, a prescindere dalla motivazione addotta, trova, però, un limite invalicabile nel divieto di licenziamento discriminatorio

(artt. 3 Legge n. 108 dell'11/5/90 e 2 e 3, comma 1, lett. b D.Lgs. n. 216 del 9/7/03) che è nullo anche rispetto al dirigente, con previsione della ricostituzione *ex tunc* del rapporto. Tra le cause di discriminazione, oltre al credo politico, alla fede religiosa, all'appartenenza al sindacato o alla partecipazione ad attività di natura sindacale, all'etnia, alla lingua, al sesso, a eventuali handicap, alla nazionalità, all'orientamento sessuale o alle convinzioni personali, vi è l'età, di modo che ogni qualvolta si dimostri che, anche a fronte di una diversa motivazione, la ragione della scelta di quel dato lavoratore, anche se con inquadramento dirigenziale, trovi

Per il personale dirigente l'obbligo di giustificatazza del licenziamento, con eventuale diritto a percepire l'indennità supplementare, permane solo fino alla maturazione dei requisiti per l'accesso alla pensione di vecchiaia ed è a tal fine irrilevante l'opzione per la prosecuzione del rapporto fino al settantesimo anno di età

fondamento nel dato anagrafico, interviene la tutela antidiscriminatoria, con dichiarazione della nullità del licenziamento. Tale previsione va, però, coordinata con la libera facoltà di recesso (*ad nutum*) riconosciuta al datore di lavoro dall'art. 4 Legge n. 108 dell'1/5/90 nel caso in cui il lavoratore abbia maturato il diritto al trattamento pensionistico di vecchiaia (oggi 67 anni con 20 anni di contributi) (Cass. Civ. n. 18662 dell'8/9/20).

Il principio è confermato anche dall'art. 22 CCNL Dirigenti Industria, stando al quale l'obbligo di motivazione, fonte della valutazione di giustificatazza, "non si applica [...] nel caso di risoluzione del rapporto di lavoro nei confronti del dirigente che sia in possesso dei requisiti di legge per avere diritto alla pensione di vecchiaia ordinaria".

In assenza di recesso il rapporto prosegue regolarmente con diritto dell'azienda a recedere in qualunque momento, fatto salvo il preavviso, sempre dovuto sia dal datore di lavoro che dal lavoratore (Cass. Civ., Sez. Lav. n. 521 dell'11/1/19; Cass. Civ., Sez. Lav. n. 2339 del 6/2/04; Cass. Civ., Sez. Lav. n. 10782 del 12/8/00).

Il diritto di recesso non opera nel caso in cui il lavoratore, maturati i requisiti per l'accesso al trattamento pensionistico di vecchiaia, abbia esercitato formalmente l'opzione per la prosecuzione dell'attività fino al compimento del settantesimo anno (art. 24, comma 4 D.L. n. 201 del 6/12/11) e tale opzione non sia stata espressamente respinta dal datore di lavoro tramite intimazione del licenziamento (Cass. Civ. Sez. Lav. n. 20458 del 2/8/18). Al

raggiungimento del settantesimo anno di età, invece, anche a prescindere dall'opzione per la prosecuzione del rapporto, il lavoratore è liberamente licenziabile, salvo che non abbia ancora maturato i requisiti per l'accesso al trattamento pensionistico di vecchiaia (Civ. Sez. Lav., n. 18662 dell'8/9/20). Per il personale dirigente, a fronte del principio legale della libera rececibilità, l'obbligo di giustificatazza, a prescindere dall'opzione per la prosecuzione del rapporto, permane solo fino alla maturazione dei requisiti per l'accesso alla pensione di vecchiaia.

Va detto, poi, che il licenziamento *ad nutum* a seguito del conseguimento dei requisiti per l'accesso alla pensione di vecchiaia richiede che tali requisiti siano effettivamente maturati già al momento dell'intimazione, di modo che tutte le volte in cui il licenziamento, ad esempio a fronte del computo del preavviso, intervenga prima, lo stesso risulta illegittimo rispetto al personale non dirigenziale e ingiustificato rispetto ai dirigenti. Nel caso in cui, invece, l'azienda, prima della maturazione dei requisiti per l'accesso al trattamento pensionistico di vecchiaia, intimi il licenziamento del dipendente, sia esso anche dirigente, motivandolo solo con la vicinanza al trattamento pensionistico o sia, comunque, possibile dimostrare che l'unica ragione giustificatrice del licenziamento sia data dall'età del dipendente, il licenziamento è nullo, anche rispetto al personale dirigente, per violazione della normativa in tema di discriminazione connessa all'età, con conseguente ricostituzione *ex tunc* del rapporto di lavoro e corresponsione di tutte le retribuzioni non percepite. A ciò non osta l'accesso, nel frattempo, del dipendente al trattamento pensionistico, fatto salvo l'obbligo di ripetizione delle prestazioni previdenziali ricevute. ■



Un'estate di cultura



Panorama di Astino (BG) con il Monastero.

Ci sono gli studenti di storia dell'arte e gli insegnanti in pensione, ma non mancano anche impiegati, commercianti, qualche imprenditore. Tutti accomunati dal desiderio di dare il loro contributo per valorizzare il patrimonio culturale italiano. Sono i soci volontari del Touring Club Italiano che, dal 2005, animano l'iniziativa *Aperti per Voi* che favorisce l'apertura sistematica e continuativa di luoghi d'arte e cultura come musei, aree archeologiche, palazzi storici e chiese solitamente chiusi al pubblico o limitatamente accessibili. Una cittadinanza attiva convinta che il patrimonio artistico del Paese sia un bene comune di cui prendersi cura.

Proprio in Lombardia il progetto è nato e ora si è sviluppato e arricchito in quasi tutte le province della regione. E l'estate, con i suoi ritmi

più rallentati, è l'occasione perfetta per andare alla scoperta di questo patrimonio che nasconde spesso piccoli e grandi tesori, di inestimabile valore. Nel lungo elenco dei luoghi *Aperti per Voi* lombardi

(che si trova sul sito touringclub.it/i-luoghi-aperti-per-voi), spiccano i tanti siti milanesi a partire dalla chiesa di S. Maurizio al Monastero Maggiore in corso Magenta, ma anche i Tesori della Ca' Granda, per-



Tresivio (SO), Santuario della Santa Casa Lauretana.



Il Touring Club Italiano è un'associazione privata senza scopo di lucro che chiede ai suoi soci – destinatari e attori della missione – di essere protagonisti di un grande compito: prendersi cura dell'Italia come bene comune perché sia più conosciuta, attrattiva, competitiva e accogliente.

Per questo il Touring Club Italiano contribuisce a produrre conoscenza, tutelare e valorizzare il paesaggio, il patrimonio artistico e culturale e le eccellenze economico-produttive dei territori, attraverso il volontariato diffuso e una pratica turistica etica, responsabile e sostenibile.

grazie ad *Aperti per Voi*

corso per scoprire il patrimonio pittorico del Policlinico con i ritratti dei benefattori dell'ospedale.

Ma è uscendo dalla metropoli che si nascondono le vere sorprese. Bastano 15 chilometri per incappare, per esempio, nel Palazzo Arese Borromeo a Cesano Maderno. Luogo *Aperti per Voi* dal 2015, in occasione di Expo Milano, conserva una struttura esterna sobria, ma una ricchezza interna caratterizzata da affreschi di soggetti mitologici che aderiscono alla propaganda politico-iconografica di Bartolomeo III di Arese, uomo di cultura e politica nella Lombardia del Seicento. Ed è ancora la pittura a lasciare di stucco coloro che entrano nella chiesa di S. Bernardino in Pignolo a Bergamo. Sono gli stessi soci volontari di *Aperti per Voi* a indicare ai visitatori la grande pala di Lorenzo Lotto dedicata alla Madonna con bambino in trono, angeli e santi realizzata dal maestro nel 1521. E dire che, anche in questo caso, dall'esterno nulla suggerisce la presenza di un tale capolavoro all'interno. Come è ancora poco conosciuto, perfino ai cittadini, il monastero di Astino che si trova appena fuori dalla città, ai piedi delle Prealpi, immerso nel verde e nelle vigne, luogo ideale per gite nella natura e nella storia.

Il tour delle meraviglie può proseguire poi a Brescia, dove i volontari Touring sono pronti a sfoderare sorrisi e gentilezza a Palazzo Martinengo e nelle chiese di S. Giorgio e S. Maria della Carità. Oppure a Mantova dove, nella Basilica Palatina di S. Barbara, caratterizzata da un bellissimo campani-



Cesano Maderno (MB), Palazzo Arese Borromeo.



Brescia, Chiesa di S. Giorgio.

le danneggiato dal terremoto del 2012 ma completamente restaurato, anche grazie all'impegno del Tci, e sormontato da una lanterna, si trova un prezioso organo del 1565 di Graziadio Antegnati tuttora funzionante. Altro luogo *Aperti per Voi* in città è la basilica di S. Andrea. Il viaggio ideale può proseguire poi a Cremona, dove i soci volontari del Touring garantiscono l'apertura

continuativa anche della cattedrale, straordinario esempio di architettura medievale, ma con intersezioni rinascimentali, manieristiche e barocche, che si affaccia sulla piazza centrale della città del violino. E non mancano tesori da scoprire anche a Crema, al Museo civico cremasco, e a Pavia, dove i luoghi *Aperti per Voi* sono la basilica di S. Michele Maggiore e S. Maria del Carmine. Ulti-



Mantova, Basilica Palatina di Santa Barbara.



Milano, I Tesori della Ca' Granda

ma tappa di questo tour dei luoghi *Aperti per Voi* della Lombardia è Treviso, in provincia di Sondrio, dove si trova il Santuario della Santa Casa Lauretana che domina la vallata da un poggio isolato. All'interno, sotto la cupola, è posto il piccolo tempio che riproduce la Santa Casa costruito nel 1701 con, come modello, il Santuario di Loreto. Qui si sfuggiva dalla peste del Seicento, ora è luogo di passeggiate, ma anche piacevole spazio di meditazione, oasi di pace e, perché no, fuga dalla calura estiva. Con i volontari Touring che diventano angeli custodi di un patrimonio tutto da scoprire. ■



© Fondazione Ca' Granda Polidolico

Lavori o vorresti lavorare nel turismo? Vuoi acquisire o aggiornare le tue competenze manageriali?

Iscriviti al Master in Management dello Sviluppo Turistico Territoriale organizzato dal Touring Club Italiano e dalla Fondazione Campus di Lucca. 140 ore, 12 weekend, prevalentemente online, con docenti Touring esperti del settore, rappresentanti del mondo accademico e testimonianze delle best practice.

Parole chiave: sostenibilità, valorizzazione dei territori e delle identità locali con i loro beni culturali, agroalimentari, dell'industria creativa. I Soci ALDAI hanno possibilità di accedere al Master con una riduzione economica a loro riservata.

Per maggiori informazioni www.aldai.it



Cremona, la Cattedrale.



Bergamo, Chiesa di S. Bernardino, Pala del Lotto.

© Giovanni Pezucchi



Aiutiamo i giovani a diventare protagonisti del cambiamento



VISES Onlus-Ong
Gruppo di Milano

Paola Bressan
Gruppo Vises Milano

I soci VISES (Volontari per Iniziative di Sviluppo Economico e Sociale) a supporto dei giovani per uno sviluppo equo, solidale e sostenibile

LA NOSTRA STORIA

Fondata a Roma nel 1987, VISES è Onlus di riferimento di Federmanager, trasformata da quest'anno in Fondazione di Partecipazione.

È attiva a Milano dal 2010 e opera grazie al contributo di più di 70 colleghi ALDAI che ne condividono gli scopi e i valori della solidarietà. Mettendo a frutto esperienze e competenze professionali, noi Soci VISES elaboriamo e sviluppiamo iniziative e progetti rivolti ai giovani, con l'obiettivo di creare ponti tra mondo della scuola e mondo delle imprese, mettendo a loro disposizione strumenti utili per l'orientamento e l'inserimento nel lavoro.

Siamo orgogliosi di quantificare il nostro impegno negli ultimi tre anni

Anno scolastico	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Scuole interessate	23	21	33
Percorsi formativi	43	69	134
Studenti	990	1.352	4.805
Ore formazione studenti	49.000	12.900	47.350
Contributi dei Tutor	49	86	134
Ore Tutor	2.450	2.978	3.606

Durante il lockdown abbiamo ridisegnato i nostri percorsi formativi erogandoli in modalità a distanza.

I NOSTRI PROGETTI

1. Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento

Sono i percorsi PCTO che il programma formativo del Ministero dell'Istruzione prevede a favore degli studenti delle scuole superiori:

- **ABC Digital:** gli studenti "nativi digitali" insegnano il web agli over 60 nelle scuole sotto la guida di tutor. In collaborazione con Assolombarda.
- **Giovani&Impresa:** orienta i giovani dell'ultimo anno delle scuole superiori allo sviluppo delle

competenze trasversali per il mondo del lavoro e a scelte consapevoli e coerenti con le aspettative delle aziende. In collaborazione con Fondazione Sodalitas.

- **Deploy Your Talents:** rivolto a studenti delle superiori, promuove le discipline STEM e contrasta gli stereotipi di genere. In collaborazione con Fondazione Sodalitas.
- **More4you:** esperienze e competenze professionali dei colleghi manager vengono condivise con i giovani attraverso moduli formativi monotematici su tre aree: Produzione e Innovazione - Formazione Sociale - Personale.
- **Innovation & Creativity Camp.** In collaborazione con JA Italia: una sfida su temi sociali e/o aziendali per includere i giovani nel tessuto socioeconomico e introdurli all'imprenditorialità.

2. Educazione civica alla salute

- **Il Ritmo Giusto:** promuove la diffusione del defibrillatore semiautomatico e la cultura del primo soccorso d'emergenza nelle scuole superiori. Proposto da VISES Gruppo Milano da più di dieci anni, grazie ai Soci ALDAI e a donazioni ha formato 1.049 tra studenti, insegnanti e personale non docente e donato 13 defibrillatori alle scuole.
- **Il Ritmo Giusto Scuola Media:** una proposta rivolta agli studenti delle scuole secondarie inferiori. Fornisce indicazioni operative su quando e come agire di fronte ad un'emergenza sensibilizzando all'importanza dell'attenzione verso chi ha bisogno.

3. Innovazione sociale

- **Match the future!** Propone ai NEET (Not in Education, Employment or Training), ai giovani che

né studiano né lavorano, un percorso di orientamento, formazione e avviamento all'autoimprenditoria affiancati da mentor VISES. In collaborazione con Junior Achievement Italia.

- **Percorso Sicuro:** opera per l'integrazione dei migranti con permesso di soggiorno. In collaborazione con centri di accoglienza e agenzie interinali.

I NOSTRI TUTOR

I nostri tutor sono tutti Soci ALDAI. A loro dedichiamo grande attenzione per assicurare una formazio-

ne al ruolo adeguata e un processo di aggiornamento continuo:

- ai Soci ALDAI pensionandi e pensionati proponiamo di avvicinarsi al mondo del volontariato attraverso **"Outplacement verso il sociale - Rimettersi in gioco nella solidarietà"** un corso finanziato da ALDAI, gestito da VISES, e arrivato ormai alla sua 9ª edizione;
- formuliamo un **Programma di aggiornamento** per i nostri volontari nelle aree della Information Technology e delle competenze future: non possiamo formare i giovani se non siamo a nostra volta formati.



VIENI A COLLABORARE CON NOI!

Vivrai un'esperienza stimolante sotto il profilo umano, personale e cognitivo, basata sul contatto diretto con i giovani

Ti confronterai con colleghi, ma soprattutto persone che vogliono mettere a frutto le proprie esperienze, valorizzare le proprie capacità, scoprire nuovi modi di partecipazione.



PARTECIPA ALLA RIUNIONE PLENARIA DI VISES GRUPPO MILANO

**ALDAI - Sala Viscontea Sergio Zeme,
martedì 20 settembre ore 15:00**

In questo incontro, aperto a tutti i soci ALDAI, illustreremo i nostri progetti e raccoglieremo le adesioni di partecipazione per l'anno 2022/2023



CONTATTACI:
visesmilano@aldai.it

Saremo lieti di conoscerti e proporti di operare insieme.



I viaggi di ALDAI Meraviglie del Marocco

Proposta di viaggio 20/27 ottobre 2022 - 8 giorni/7 notti

Primo giorno - 20 ottobre **ITALIA/Milano Malpensa -** **MAROCCO/Casablanca**

Ritrovo dei partecipanti all'aeroporto di Milano Malpensa T1 nel pomeriggio e partenza con volo di linea diretto per Casablanca. All'arrivo incontro con l'assistente e trasferimento in hotel. Cena e pernottamento.

Secondo giorno - 21 ottobre **Casablanca - Rabat (90 km)** **- Fès (260 km)**

Prima colazione e visita panoramica di Casablanca, città portuale e polo commerciale del Marocco occidentale affacciata sull'Oceano Atlantico. L'eredità coloniale francese è visibile nell'architettura del centro città che mescola stile moresco e Art déco europea. Costruita in parte sull'acqua, l'immensa moschea di Hassan II, completata nel 1993, ha un minareto di 210 m sulla cui cima è montato un laser che punta verso la Mecca. Proseguimento per Fès con breve sosta a Rabat, la capitale, con il Palazzo

Reale (esterno), la Kasbah degli Oudaia, quartiere fortificato posto su uno sperone roccioso e la Torre Hassan, minareto di un'antica moschea distrutta. Arrivo a Fès, sistemazione in hotel, cena e pernottamento.

Terzo giorno - 22 ottobre **Fes**

Prima colazione e giornata dedicata a Fès, la più antica e nobile delle città imperiali. Custode delle tradizioni ed erede della cultura arabo-andalusa, è considerata la culla dell'arte e del sapere, con una delle più antiche medine medievali esistenti. All'interno del suo labirinto di pietra sono custoditi veri tesori. Si visiteranno: il museo Nejjarine (museo delle arti e dei mestieri del legno), l'antica Sinagoga Danan e il quartiere ebraico di Mellah e la Medersa Bou Inania. Dall'esterno: il Palazzo Reale, la Moschea El Karouiyin, la bellissima Bab Boujeloud e il Mausoleo di Moulay Idriss, fondatore della città. Cena e pernottamento in hotel.

Quarto giorno - 23 ottobre **Fès - Ifrane - Midelt -** **Merzouga (485 km)**

Prima colazione e partenza per Merzouga, piccolo villaggio situato nell'estremo sud-est del Marocco, in pieno deserto del Sahara, a solo 20 chilometri dal confine algerino. Il percorso che si seguirà prevede soste a Immouzer Kandari, cittadina costruita durante il Protettorato francese con la tipica architettura urbanistica transalpina, la località sciistica di Ifrane e Azrou, villaggio celebre per l'artigianato. Tutta quest'area è coperta da alberi di cedro ed è ricchissima di sorgenti d'acqua. Proseguimento lungo la Valle di Ziz, ricca di palme, fino a Erfoud. Escursione nel deserto in veicoli 4x4 e possibilità di effettuare parte del tragitto in cammello. Arrivo a Merzouga, una delle principali oasi dove le carovane si fermavano per i rifornimenti prima di affrontare il tratto più duro dell'attraversamento del deserto seguendo le piste che dall'Africa subsahariana arrivavano fino al Mediterraneo.

Sistemazione in un confortevole campo tendato, cena e pernottamento.

Quinto giorno - 24 ottobre Merzouga – Ouarzazate (370 km)

Possibilità di sveglia molto presto per ammirare il sorgere del sole tra le dune del deserto. Prima colazione e partenza per Ouarzazate, detta la Porta del Deserto, considerata la Hollywood d'Africa per la presenza di numerosi set cinematografici tra cui gli Atlas Studios, fra i più grandi al mondo. Visita della Kasbah Taourirt, tra le più suggestive e meglio conservate in Marocco. Questa cittadella fortificata, costruita nell'Ottocento dalla ricca e potente famiglia el Glaoui ai piedi delle montagne dell'Atlante, è caratterizzata da un numero incredibile di saloni, scale e vicoli. Sistemazione in hotel, cena e pernottamento.

Sesto giorno - 25 ottobre Ouarzazate – Ait Benhaddou – Marrakech (250 km)

Prima colazione in hotel, partenza per la visita della Kasbah Ait Benhaddou, la fortezza più spettacolare del sud del Marocco, utilizzata in molti film come *Lawrence of Arabia*. Sarà splendido camminare attraverso questo villaggio berbero di torri e kasbah merlate che un tempo vedevano ricche carovane di merci. Dall'alto, si potrà ammirare questo sito spettacolare e i panorami mozzafiato circostanti. Pranzo in un ristorante locale. Proseguimento verso Marrakech

attraverso il passo Tizi N'Tichka apprezzando la spettacolare veduta sulle montagne dell'Alto Atlante: valli fertili, villaggi berberi di argilla attaccati al montagne e altri suggestivi paesaggi. Arrivo a Marrakech, importante centro economico e turistico del Marocco che, con i suoi quasi mille anni di storia, è definita "la Perla del Sud". Cena e pernottamento in hotel.

Settimo giorno - 26 ottobre Marrakech

Prima colazione. Si andrà alla scoperta della città, chiudendo la giornata con la famosa piazza Jemaa el Fna, vero palcoscenico all'aperto dove si esibiscono acrobati, incantatori di serpenti, cantastorie e dove venditori di spezie miracolose e semplici banchetti di cucina locale si alternano e prendono posto, regolati da una regia misteriosa. La piazza, custode di un'antica tradizione orale, è stata inserita nel 2001 in una lista speciale dell'Unesco: quella del Patrimonio orale e immateriale dell'Umanità. Il tour toccherà il caratteristico Suq e la Medina Alta, il Palazzo Bahia, capolavoro dell'architettura tradizionale marocchina, le Tombe Saadiane, complesso funerario del XVII secolo, la moschea della Koutoubia (dei libri) sovrastata dal ben più appariscente omonimo minareto alto quasi settanta metri e i giardini della Menara. Cena e pernottamento.

Ottavo giorno - 27 ottobre Marrakech – Casablanca – Milano

Prima colazione e trasferimento a Casablanca per il rientro in Italia.

Servizi inclusi nella quota di € 1.450 (per persona in camera doppia min. 20 pax)*:

- Voli di linea Milano/Casablanca a/r tasse incluse (da riconfermare al momento della prenotazione)
- Trasferimenti di arrivo e partenza in Marocco
- Sistemazione in hotel 4/5 stelle (**Casablanca:** Mövenpick Casablanca 5☆; **Fes:** Marriott Jnane Palace 5☆; **Merzouga:** Kasbah Tombouctou 4☆; **Ouarzazate:** Ksar Ighnda 4☆; **Marrakech:** Adam Park Marrakech 5☆ o similari)
- Trattamento di pensione completa dalla cena del primo giorno alla prima colazione dell'ultimo (cena bevande escluse)
- Guida parlante italiano
- Accompagnatore dall'Italia
- Biglietti d'ingresso ai monumenti indicati nel programma
- Bus privato
- Tasse di soggiorno e di soggiorno
- Assicurazione sanitaria e contro le penalità annullamento viaggio

Supplemento camera singola: € 290

La quota non include: mance – bevande – extra di carattere personale – supplemento camera singola – tutto quanto non inserito nella quota include".

Acconto all'iscrizione: € 350 (saldo entro il 16 agosto 2022)

** In caso di mancato raggiungimento del numero minimo di partecipanti è previsto un supplemento*

Richiesto il passaporto individuale valido almeno 6 mesi dalla data di rientro del viaggio.

Covid-19 - Norme di ingresso: in considerazione dei probabili aggiornamenti in tal senso, ci si riserva di confermare la necessità di un certificato di negatività di un test molecolare PCR (effettuato al massimo 72 ore prima dell'ingresso in Marocco) o antigenico (effettuato al massimo 24 ore prima dell'ingresso in Marocco).

Info e prenotazioni:
Abbey Travel - Giorgio Fascio
giorgio@abbeytravel.it
agenzia@abbeytravel.it
+39.347.6246096



Il libro del mese



Mario Beltrami
UNA CARRIERA IN SALITA
Pagine 150

Un libro autobiografico in cui l'autore racconta l'auto-realizzazione nel lavoro con determinazione e coraggio, insieme a una buona dose di fortuna

I giovani che cominciano a muoversi nel mondo del lavoro, troveranno nelle pagine del libro spunti di riflessione e contributi utili per affrontare il viaggio tra l'instabilità e la precarietà di oggi avvalendosi delle esperienze di ieri. I lavoratori non più alle prime armi si potranno confrontare con chi ha già vissuto le diverse fasi della carriera per valutare meglio le prossime mosse e raggiungere importanti obiettivi di realizzazione professionale.

Mario Beltrami, classe 1936, vive l'infanzia a Cremona in condizioni di grande povertà e impara da subito a darsi da fare e a puntare in alto in cerca di un futuro agiato e senza privazioni. Ultimo di quattro figli, orfano di padre a venticinque giorni dalla nascita, la guerra, la fame, la durezza del collegio fino ai quindici anni, la necessità di contribuire alla sussistenza propria e della famiglia sono stati determinanti nel formarne un carattere deciso e tenace nel perseguire obiettivi ambiziosi. Il ritorno a casa dopo il collegio gli permette di assaporare la libertà e la famiglia e, malgrado le difficoltà economiche, proseguire gli studi per diplomarsi perito industriale nel 1957. Lo fa passando le estati lavorando, ma senza mai perdere di vista l'obiettivo. Viene assunto a tempo indeterminato alle Poste e lascia l'impiego dopo pochi mesi, non appena guadagnato a sufficienza per mantenersi all'ultimo anno di scuola.

Appena terminato il servizio militare inizia la sua carriera presso un'azienda che produce macchine da cucire industriali, dove viene avviato a un percorso di formazione e addestramento per diventare Tempista/Analista. È anche il tempo della famiglia: sposa nel 1961 la fidanzata Clotilde Sartori con cui condividerà quarant'anni di una vita fatta di tre figli, studio e lavoro.

Fin da subito capisce che per lui è importante fare esperienze nelle diverse funzioni aziendali all'interno di una stessa società e, una volta raggiunto un buon livello di carriera e di conoscenze, cercare altrove altre opportunità di crescita professionale, al fine di acquisire un bagaglio di competenze e capacità tutto suo e spendibile ovunque senza bisogno di spinte o spintarelle. Per questo, appena ritiene di aver esaurito ogni possibilità di crescita professionale, si attiva per nuove esperienze che lo porteranno, in particolare all'interno del Gruppo Montedison, ad af-

frontare nuove sfide e responsabilità in Italia e all'estero. Tra le più significative si segnalano i ruoli di Responsabile Organizzativo delle funzioni Programmazione e Tempi e Metodi e di Responsabile Produzione e Confezionamento in un'azienda dolciaria di livello internazionale, l'incarico di avviare da zero uno stabilimento per la lavorazione di silicio a Novara, la direzione Tecnica e Produzione presso un'azienda specializzata in casseforti e scaffalature per librerie e biblioteche con 300 dipendenti appartenente a un grande gruppo inglese.

Non tutti i passaggi della sua carriera sono rose e fiori, ci sono anche momenti di frustrazione, delusioni, rapporti complicati, ed è proprio in una di queste fasi meno brillanti che decide di dedicarsi allo studio – laureandosi, insieme alla moglie, in Scienze Politiche – e soprattutto cerca di ampliare le sue conoscenze viaggiando, in particolare in Giappone e Stati Uniti, perché oltre alla teoria appresa sui libri, ritiene fondamentale toccare con mano come i sistemi studiati siano applicati nelle realtà più avanzate.

Arrivato alla soglia dei cinquant'anni, sente di aver ottenuto il massimo come lavoratore dipendente ed è pronto per una nuova carriera in proprio come consulente industriale, per essere il "padrone" di se stesso. Per i primi anni lo fa sfruttando le sue conoscenze, in particolare nel settore arredamento, dove aveva operato in precedenza, e appoggiandosi a un'avviata società di consulenza presso la quale lavora un suo amico ed ex-collega, e, una volta acquisita la necessaria esperienza, fondando la società Studio Beltrami Srl di cui la moglie sarà Amministratore oltre che fondamentale pilastro e fidata consigliera.

Per quasi trent'anni si dedica corpo e anima alla sua creatura realizzando, in collaborazione con consulenti di elevato livello professionale, interventi di formazione, riorganizzazione e ristrutturazione aziendale per il miglioramento della competitività e della redditività. Si rivolge a PMI industriali e di servizi nei più diversi settori, come packaging, alimentare, grande distribuzione, edilizia, assicurazioni... e collabora con centinaia di imprenditori e manager raggiungendo ottimi livelli di fatturato e grandi soddisfazioni personali. Affronta anche situazioni critiche e periodi complicati sia per questioni familiari sia per le crisi economiche e finanziarie, in particolare quella del 2007, e come tutte le imprese della vita, nel 2016 arriva il momento di fermarsi e chiudere l'attività.

Non è però uno stop definitivo, perché la voglia di nuove sfide e avventure, sempre affiancata dal suo slogan: "Il tuo futuro è il tuo carattere", lo porta alla scrittura, nel 2018 con "Una vita fuori dal comune" e nel 2021 con "Una carriera in salita".

Chissà cosa riserverà il futuro...

Se interessati a ricevere gratuitamente una copia del libro in formato pdf inviare un messaggio all'autore a questa mail: unacarrierainsalita@gmail.com

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 30 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi

APERTI TUTTO IL MESE DI AGOSTO!



ODONTOBI

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 - www.odontobi.it

DIRETTORE RESPONSABILE
Manuela Biti

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

SEGRETERIA DI REDAZIONE
Ilaria Sartori

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

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

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

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

ART DIRECTION
Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE
Contattare: amministrazione@aldai.it

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO
Manuela Biti, Franco Del Vecchio,
Andrea Rosella-Musico, Cesare Mottola de Nordis,
redazione 4.Manager, segreteria Cida,
Giuseppe Colombi, Vincenzo Bocchi, Laura Zanfrini,
Ufficio Stampa Fondirigenti, Pasquale A. Ceruzzi,
Paola Pastorino, Luca Cotecchia, Mino Schianchi,
Area Mercato Fasi, Patrizio Melpignano, Marco Marzani,
Barbara Gallucci, Paola Bressan

Il copyright delle immagini a pagina:
copertina, 4 in alto, 6-7, 8, 12-13 in alto, 21-22-23,
24-25 in alto, 28, 34-35 in alto, 36-37 in alto, 38, 40,
42 in alto, 46-47, 48-49, 54-55, 56-57
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 24 GIUGNO 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 arumsrl@legalmail.it indicando un recapito presso cui essere contattati.

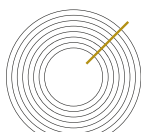
Il dettaglio delle modalità di trattamento dei dati personali degli abbonati è descritto sul sito internet della rivista, alla pagina:
<https://dirigentiindustria.it/legal/privacy-notice.html>

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

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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


**TERME
PREISTORICHE**
RESORT & SPA


NERÓ 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
NERÓ SPA [2 ore]**

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



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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 02.46.91.049 • 02.46.94.406

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

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

DENTRO LA VITA

La ricerca apre nuove strade, l'umanità le percorre

Sostieni con il tuo 5x1000 la ricerca Humanitas

La ricerca Humanitas abbraccia tutti gli ambiti della salute per portare avanti l'obiettivo concreto di diagnosi e cure sempre più efficaci.

5X1000.humanitas.it
Ricerca Sanitaria C.F. 10125410158

HUMANITAS