

NUMERO 8 - AGOSTO-SETTEMBRE 2022 - ANNO LXXV

# DIRIGENTI

INDUSTRIA



**ALDAI**

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI/AZIENDE INDUSTRIALI

## Assemblea Annuale 2022: competenze e responsabilità

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



# I manager oltre la crisi

La sentita partecipazione all'ultima Assemblea Annuale dello scorso 16 giugno, ha rappresentato, dopo due anni pandemici e di stop forzato, la forte volontà da parte della dirigenza di guardare al futuro e di riprendere da dove avevamo lasciato con maggiore forza, vigore e determinazione. L'evento ha rimarcato, ancora una volta, l'unione di intenti e la visione collettiva di una classe dirigente che c'è e che vuole far sentire la sua presenza e il suo peso all'interno del sistema industriale di questo Paese.

Non è stato un caso, infatti, la scelta del Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci per celebrare il ritorno a un'Assemblea in presenza – l'ultima fu nel 2019 –: un luogo che, oltre ad essere nel cuore della nostra Città, è un simbolo di Milano in termini di evoluzione e innovazione.

Nell'evento per la nostra Associazione più importante e strategico, davanti ai rappresentanti del Comune e della Regione, davanti a esponenti del mondo industriale, stakeholder e partner strategici abbiamo lanciato un messaggio forte e chiaro: noi manager ci siamo e siamo pronti a dare il nostro contributo.

Il PNRR può giocare una partita chiave anche nella digitalizzazione e nella transizione ecologica. I segnali dell'industria in Lombardia per ora sono cautamente positivi (si registra un +1,8% rispetto al trimestre precedente), anche se dobbiamo attendere il secondo e terzo trimestre, e forse oltre, per vedere quali e quanti saranno gli effetti più rilevanti della guerra in corso.

Come ALDAI abbiamo offerto il nostro impegno a lavorare insieme per costruire un percorso di sviluppo che guardi al futuro, che quindi sia innovativo e sostenibile.

Abbracciare la sostenibilità infatti significa anche abbracciare l'innovazione e questo deve essere un valore collettivo riconosciuto e fondamentale per il progresso sociale ed economico, una responsabilità la nostra che dobbiamo anche e soprattutto alle future generazioni.

Favorire l'accesso al lavoro dei giovani infatti, ma anche migliorare l'innovazione e le performance del sistema produttivo, aumentare la mobilità sociale sono solamente alcuni dei punti principali a cui possiamo richiamare per uscire dalla crisi e guardare al futuro con cauto ma rinnovato ottimismo.

Mi preme sottolineare, ancora una volta, come sia tuttavia impossibile pensare ad un cambio di passo se non lavorando prima sulle disparità di genere, favorendo quindi con iniziative concrete attuate dai manager stessi un maggiore ingresso di donne in posizioni apicali: colmare la parità tra donna e uomo, in ogni ambito della vita, privata e pubblica, consentirebbe di avere un impatto molto positivo sul PIL, valutato in percentuale tra il 9 e l'11%.

Analisi recenti dell'Osservatorio di 4.Manager ci dicono che le posizioni manageriali femminili sono ferme al 28% del totale e la quota si riduce al 19% se consideriamo le posizioni regolate da un contratto da dirigente, seppur il 31% delle imprese stia adottando strategie significative per favorire la convergenza lavorativa tra uomini e donne. Le nostre decisioni di ieri si riflettono su quelle di oggi e non solo all'interno della nostra cerchia di rapporti e relazioni, ma vanno oltre, influiscono anche sui cittadini di altre parti del pianeta e viceversa. Siamo tutti indissolubilmente legati a doppio filo. E con questa consapevolezza siamo chiamati a scegliere bene e ad agire in fretta, consapevoli delle prossime e imminenti sfide da vincere. ■

# ALDAI

## ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

### SEDE E UFFICI

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

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

### APERTURA

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

**SITO WEB** [www.aldai.it](http://www.aldai.it)

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

### PRESIDENZA

Presidente:

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

Vicepresidente:

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

Vicepresidente:

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

Tesoriere: Carmen Spiazzi

### DIREZIONE

Direttore:

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

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

Silvia Romagnoli 02.58376.204

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

Chiara Tiraboschi 02.58376.237

### SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

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

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

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

#### Segreteria

Ilaria Mendolia 02.58376.219

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

#### Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225

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

Donato Freda 02.58376.223

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

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

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

#### Consulenze previdenziali

Salvatore Martorelli

#### Consulenze previdenza complementare

Rosanna Versiglia

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

#### Consulenze fiscali

Nicola Fasano

#### Convenzione ENASCO / Inps

Domande telematiche Inps

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

### SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

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

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

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

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì

dalle ore 14:30 alle ore 17:00

### SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204

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

### SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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

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

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Patrizia Cortese 02.58376.231

Alice Maestri 02.58376.235

### SERVIZIO TUTORING

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

### GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

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

Coordinatore: Francesco Vallone

### ARUM S.R.L.

#### SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Franco Del Vecchio

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

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

### FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

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

### UNIONE REGIONALE

#### FEDERMANAGER LOMBARDIA

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

### SEGRETARIA CIDA LOMBARDIA

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



TERME  
PREISTORICHE  
RESORT & SPA



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 1 PERCORSO ACQUE NERÓ SPA [ 2 ore ]**

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

Resort +39 049.793477  
Info piscine +39 049.8914735  
[www.termepreistoriche.it](http://www.termepreistoriche.it)

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

# Sommario

NUMERO 8 - AGOSTO-SETTEMBRE 2022 - ANNO LXXV



## FOCUS - Speciale Assemblea

### EDITORIALE

- 1** I manager oltre la crisi  
Manuela Biti

### FOCUS

- 4** L'Assemblea  
ALDAI-Federmanager 2022  
Giancarlo Isella

- 6** Oltre la crisi: manager  
protagonisti per la ripresa  
Chiara Tiraboschi

### MANAGEMENT

- 12** Gender gap: Italia al 14° posto  
tra i Paesi UE  
a cura della redazione 4.Manager

### SVILUPPO PMI

- 14** La fabbrica del benessere  
e del profumo: armonia  
e organizzazione  
Carlo Meroni

- 17** Digitalizzazione per rispondere  
alle richieste di mercato  
Danilo Barlassina

### ECONOMIA

- 20** L'inflazione è una tassa ingiusta  
sugli onesti  
Franco Del Vecchio

### INFRASTRUTTURE

- 22** Qualche considerazione  
a proposito della maratona  
ferroviaria (?) di inizio estate  
Giuseppe Colombi

### SINDACATO

- 36** Manager & RSA  
Manuela Biti  
Mario Cardoni

- 38** RSA: formazione e informazione  
a cura del Servizio Sindacale ALDAI

- 40** InQuadriamo i Dirigenti  
Aurelio Giammusso,  
Luca Luchesini, Paolo Vergani

### PREVIDENZA

- 48** Perequazione delle pensioni:  
una straordinaria normalità  
Antonio Dentato

### In copertina:

Uno dei chiostri del Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano che ha fatto da scenografia all'Assemblea Annuale 2022

### DI+

- 52** Nei borghi Bandiera Arancione...  
La fine dell'estate è in festa  
Barbara Gallucci

### CULTURA E TEMPO LIBERO

- 58** Svetlana Aleksievic  
Maria Grazia Zanella

- 59** Patrick Modiano  
Renzo Bezza

### ALLE PAGINE 27/34

**INSERTO  
FONDIRIGENTI**

### ALLE PAGINE 43/46

**INSERTO ASSIDAI WELFARE 24**



**DIRIGENTI**  
FEDERMANAGER LOMBARDIA  
INDUSTRIA

**NELL'EDIZIONE DIGITALE  
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE**



- L'eccellenza della Supply Chain Roncoroni –  
*Emanuele Vercesi*
- Claind aumenta il planning per rispondere  
ai cambiamenti di contesto e di mercato –  
*Andrea Rosella Musico*
- Transizione digitale Eredi di Bonacina –  
*Matteo Boschetti*

- Il percorso di decarbonizzazione in Europa : il programma  
"FIT for 55" – *Vanni Brusca, Alfredo Avanzi*
- Manager italiani protagonisti nel mondo –  
*Stefano Cuzzilla*
- Formazione: prevenire è meglio che curare –  
*Mario Cardoni*

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



## STELLA AL MERITO DEL LAVORO 2023

Il 1° maggio 2023 tornano le cerimonie per la consegna della "Stella al Merito del Lavoro".

**Per candidarsi c'è tempo fino al 14 ottobre 2022.**

Per tutte le informazioni, i dettagli e la documentazione richiesta  
[www.dirigentindustria.it](http://www.dirigentindustria.it)



# L'ASSEMBLEA ALDAI-

*16 giugno 2022: il grande ritorno in presenza dell'Assemblea Annuale*



**I**l Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano ha fatto da cornice all'Assemblea Annuale ALDAI-Federmanager.

La giornata di lavori è iniziata a metà pomeriggio con la parte riservata ai Soci dedicata agli adempimenti istituzionali di approvazione della Relazione e del Bilancio al 31/12/2021.

Dopo una breve introduzione da parte del Direttore Paolo Ferrario, il Presidente Manuela Biti apre i lavori assembleari presentando i componenti della Presidenza seduti al tavolo – i Vicepresidenti Mino Schianchi e Sara Laquagni, il Tesoriere Carmen Spiazzi, il Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti, Mario Di Loreto – e procedendo

alla mia nomina in qualità di Segretario.

Prima dell'avvio ufficiale con la trattazione dei punti all'Ordine del Giorno, il Presidente Biti annuncia il videomessaggio inviato dal Presidente di Regione Lombardia Attilio Fontana che esprime la vicinanza ad ALDAI e la partecipazione ai temi e alle attività che l'Associazione sta promuovendo sul territorio. A seguire i saluti della Federazione da parte del Vicepresidente Federmanager Valter Quercioli.

È il momento degli adempimenti istituzionali. Ecco quindi il Presidente iniziare con la trattazione del primo dei due temi oggetto di votazione (Relazione Annuale e Bilancio, già approvati dal Consiglio Direttivo lo scorso 11 aprile

e che vengono quindi sottoposti alla convalida dei Soci) dando lettura della Relazione del Consiglio Direttivo – pubblicata sulla rivista *Dirigenti Industria* di maggio.

A seguire Carmen Spiazzi – Tesoriere – grazie anche al supporto di alcune slide, illustra il Bilancio dell'Associazione chiuso al 31 dicembre 2021 lasciando poi la parola al Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti Mario Di Loreto per la lettura della Relazione al Bilancio.

Prima di passare alle votazioni, viene dato spazio agli interventi dei Soci presenti in sala; due i contributi che esprimono innanzitutto preoccupazione per il trend negativo degli iscritti e l'invito a migliorare le azioni di sviluppo soprattutto nei

# FEDERMANAGER 2022

confronti dei dirigenti in servizio. Un altro tema di confronto è il contratto e le relative basi su cui si intende lavorare per il prossimo rinnovo.

Il Presidente Biti, rispetto a tale ultimo punto, precisa che sono appena stati avviati i lavori della Delegazione Trattante – di cui farà parte anche un rappresentante di ALDAI – e che l'argomento sarà oggetto dei prossimi incontri della Commissione Sindacale. Relativamente allo sviluppo, sottolinea che ci sono diverse azioni in atto e pone l'accento in particolare sul rafforzamento dell'accreditamento di ALDAI nei confronti delle Istituzioni.

Il Vicepresidente federale Valter Quercioli – anche in considerazione del ruolo precedentemente avuto in qualità di Capo Delegazione rispetto al contratto in vigore – si sofferma sugli argomenti relativi alla prossima negoziazione e presenta i tempi e i passaggi necessari in vista del rinnovo che è previsto a fine 2023.

In considerazione dell'importanza di alcuni argomenti – quali l'MBO e la relativa coerenza – Quercioli sottolinea che è stato costituito all'interno di 4.Manager un Osservatorio – con base dati condivisa tra Federmanager e Confindustria – sui trend del mercato del lavoro in funzione di una revisione della parte economica che prevede un TMCG al minimo tabellare in un momento storico che vede un deciso aumento del tasso di inflazione. In ottica di sviluppo associativo condivide la necessità di una maggiore attrattività di Federmanager nei confronti dei dirigenti potenzialmente associabili.

Al termine degli interventi il Direttore Ferrario riprende la parola per

illustrare la procedura di voto per l'approvazione della Relazione annuale e del Bilancio.

## ESITO VOTAZIONI

### 1) Relazione Annuale

122 presenti  
154 rappresentanti  
(comprese deleghe)  
121 votanti  
153 voti (comprese deleghe)

-----  
142 SI  
5 NO  
6 ASTENUTI

La Relazione Annuale viene quindi approvata con 142 voti favorevoli, 5 contrari e 6 astenuti su 153 votanti.

### 2) Bilancio d'esercizio al 31/12/2021

122 presenti  
154 rappresentanti  
(comprese deleghe)  
119 votanti  
151 voti (comprese deleghe)

-----  
141 SI  
5 NO  
5 ASTENUTI

Il Bilancio d'esercizio al 31/12/2021 viene approvato con 141 voti favorevoli, 5 contrari e 5 astenuti su 151 votanti.

Si conclude così la prima parte dell'Assemblea, con un momento di socialità e un rinfrescante coffee break che ha allietato una delle giornate più calde di questa estate, prima di rientrare per ascoltare gli interventi degli autorevoli relatori invitati per la parte pubblica:



L'intervento del Presidente di Regione Lombardia, Attilio Fontana.

- Alessia Cappello, Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro Comune di Milano;
  - Fabrizio Sala, Assessore per l'Istruzione, Università, Ricerca, Innovazione e Semplificazione Regione Lombardia;
  - Alessandro Spada, Presidente Assolombarda;
  - Stefano Cuzzilla, Presidente Federmanager;
  - Carlo Cottarelli, Economista Direttore dell'Osservatorio sui Conti Pubblici, Università Cattolica del Sacro Cuore Milano;
- abilmente orchestrati da Maria Cristina Origlia, giornalista socioeconomica. ■



L'intervento di Valter Quercioli, Vicepresidente Federmanager.



# Oltre la crisi: manager protagonisti per la ripresa

*PNRR, managerializzazione, sostenibilità e parità di genere le chiavi della ripartenza*



Chiara Tiraboschi

Giornalista e Responsabile Servizio Comunicazione e Marketing ALDAI-Federmanager



manageriale e dell'intero sistema Paese: il Museo, infatti, oltre ad essere nel cuore della nostra Città, è un simbolo di Milano stessa in termini di evoluzione e innovazione. Basti pensare che, non a caso, il suo fondatore, Guido Ucelli di Nemi, è stato un ingegnere e dirigente d'azienda, la cui idea era quella di dotare l'Italia, al pari degli altri grandi Paesi europei, di un museo che raccontasse con orgoglio la trasformazione del Paese nel contesto di un 'divenire del mondo' che partisse da uno sguardo di unità della cultura: un luogo visionario dunque nelle intenzioni di chi lo ha creato, che lega ancora di più Mila-

no a quella strada dell'innovazione e dell'avanguardia che le è propria e che è stata confermata nel corso della sua storia: dalla candidatura ieri all'Expo 2015, fino a Milano-Cortina 2026 oggi.

Nel corso del convegno pubblico, i cui lavori sono iniziati alle ore 18,00, accanto al Presidente Manuela Biti sono intervenuti, moderati dalla giornalista socioeconomica, Maria Cristina Origlia, Stefano Cuzzilla, Presidente di Federmanager; Fabrizio Sala, Assessore per l'Istruzione, Ricerca, Università, Innovazione e Semplificazione di Regione Lombardia; Alessia Cappello, Assessora allo Sviluppo Economico e alle



**L**o scorso 16 giugno presso il Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano si è svolta la tradizionale Assemblea Annuale di ALDAI-Federmanager, costituita da una prima parte privata riservata ai Soci e da un convegno pubblico che ha visto la partecipazione di importanti ospiti e relatori. Per la ripresa in presenza delle attività legate ai lavori dell'Assemblea – l'ultima svoltasi in questa modalità risaliva al 2019 – è stata scelta una location altamente simbolica, che esprimesse concretamente le priorità e i punti cardine su cui potesse basarsi il futuro della realtà



La più importante fetta del PNRR messo a terra è proprio quello della ricerca e dell'Università.

La mobilità sostenibile sarà il driver. Regione Lombardia si concentrerà sulla ricerca di frontiera e il trasferimento tecnologico

**FABRIZIO SALA**



Il nostro Paese può dimostrare di farcela facendo sistema (. . .).

Abbiamo unito le forze, e abbiamo fatto gioco di squadra con il Patto per il Lavoro di Milano che vede unite diverse realtà: fare sistema è l'unico modo per vincere la sfida per il futuro

**ALESSIA CAPPELLO**



Noi dobbiamo investire tanto sulle politiche attive e credo che il ruolo di un'Associazione come ALDAI-Federmanager possa davvero aiutarci su questo punto perché all'interno ci sono delle competenze che vanno messe a disposizione nel mondo del lavoro

**ALESSANDRO SPADA**

Politiche del lavoro del Comune di Milano; Alessandro Spada, Presidente di Assolombarda; e Carlo Cottarelli, Economista e Direttore dell'Osservatorio sui conti pubblici, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Quest'ultimo ha sottolineato come siano tante le componenti che incidono sulla corsa dei prezzi al consumo in Europa: la guerra in Ucraina, la crescita del costo delle materie prime e, non ultimo, lo spettro della recessione. L'economista ha però tenuto a sottolineare come il grosso della crescita del costo delle materie prime sia in realtà avvenuto anche prima della guerra. Secondo Cottarelli, infatti, la situazione è ben più complessa sottolineando come di fatto ci sia stata un'uscita dal Covid molto rapida, spinta da politiche partico-

larmente espansive. Attualmente in Italia, ha sottolineato il Direttore dell'Osservatorio sui conti pubblici, abbiamo un'inflazione al 6,9%, nell'area dell'euro all'8,1% mentre negli States all'8,6%. È altresì vero che, secondo la sua prospettiva, sebbene quest'anno non si presenti come un anno eccezionale in termini di crescita economica, a carte ferme, nonostante alcuni scenari complessi, parrebbero non esserci ad oggi le condizioni per prevedere una recessione come quella che abbiamo visto nel periodo tra il 2008 e il 2012.

Nonostante infatti il quadro economico certamente preoccupante, condiviso dalle considerazioni di tutti gli interventi che hanno costituito l'anima del convegno "Oltre la crisi: i manager protagonisti per la ripresa", l'ottimismo sembra comun-

que rimanere d'obbligo, soprattutto per i manager.

Ne è emerso un messaggio univoco e forte: bisogna guardare all'attuazione del PNRR come fattore decisivo per il rilancio del Paese, le prospettive sono buone, ma il fattore decisivo sarà il contributo che i manager, ancora una volta dopo la pandemia, sapranno dare alla sua implementazione nell'economia reale. Più manager, quindi, e soprattutto nelle PMI, dove il livello di managerializzazione è ancora molto basso.

"Aziende, Enti e Istituzioni possono e devono convergere" - ha spiegato il Presidente Biti nel corso del suo intervento - per trovare non solo risposte convincenti a questo momento particolarmente complesso, ma anche per attuare efficacemente il Piano Nazionale di Ripresa e Resi-



lienza, il cui successo dipenderà non solo dalla bontà dei progetti ma, anche e soprattutto dalla qualità delle risorse umane che saranno chiamate a realizzarli: i manager, e non solo quelli delle grandi aziende, ma anche delle PMI, vero motore economico sul territorio. E qui, se guardiamo agli ultimi dati dell'Osservatorio 4.Manager, vediamo come in Lombardia il 70% dei manager industriali sia a Milano e provincia, quindi nelle grandi aziende multinazionali, piuttosto che nelle PMI". Non a caso, ha rimarcato il Presidente Biti, questo è un aspetto che da sempre ALDAI-Federmanager pone all'attenzione del sistema economico nazionale e regionale, garantendo il proprio impegno a lavorare insieme per costruire un percorso di sviluppo innovativo e sostenibile, e a offrire un contributo di idee.

Il Presidente ALDAI ha poi ricordato il ruolo strategico e decisivo,

a tutti i livelli, della sostenibilità: "Entro il 2025, 6 lavoratori su 10 dovranno avere competenze green o digitali e nei prossimi cinque anni il mercato del lavoro avrà bisogno di almeno 2,2 milioni di nuovi lavoratori in grado di gestire soluzioni e sviluppare strategie ecosostenibili.



Carlo Cottarelli.

La sostenibilità e la responsabilità sono fattori di successo per le nostre imprese. Come manager dobbiamo farci carico della responsabilità nei confronti dell'ambiente, dei nostri collaboratori e del territorio in cui operiamo".

Diversi i temi toccati nel corso del convegno dal Presidente Manuela Biti, su tutti la scarsa presenza di laureate nelle facoltà scientifiche e il persistente divario di genere tra i manager, soprattutto nelle posizioni apicali. Nonostante il G20 infatti abbia sottolineato l'importanza del *Women Empowerment* per accrescere il talento e la leadership delle donne, il World Economic Forum inserisce l'Italia solo al 63° posto nel *Gender Gap Report 2021* su 156 Paesi, e siamo al penultimo posto in Europa per l'occupazione femminile, del 20% più bassa rispetto a quella maschile. Solo il 28% dei manager è donna e il 16%



È necessario che nei tavoli istituzionali preposti all'attuazione del Pnrr vi sia un pieno coinvolgimento delle migliori competenze manageriali, impegnate ogni giorno a definire modelli organizzativi e processi produttivi davvero sostenibili

**STEFANO CUZZILLA**

ha accesso alla formazione Stem, rispetto al 35% degli uomini. Anche su questo punto, il Presidente ALDAI-Federmanager ha sottolineato come sia impensabile fare un deciso cambio di passo se non si interviene prima sulle disparità di genere, favorendo con iniziative concrete un maggiore ingresso di figure femminili nelle posizioni apicali, ribadendo come sia urgen-

te intervenire anche per non vanificare il contributo che la piena occupazione femminile potrebbe dare alla crescita del PIL e dunque all'economia del Paese.

Nel corso del convegno, è intervenuto, collegato dalla sede Federmanager, il Presidente Stefano Cuzzilla che ha sottolineato come l'attuale fase economica e politica, caratterizzata da crisi di porta-

ta internazionale, induca l'intero sistema Paese a lavorare perché sia garantita una piena continuità operativa alle diverse realtà produttive, senza sacrificare gli obiettivi in termini di sostenibilità, ambientale e sociale, delineati dal PNRR. *“È necessario – ha continuato il Presidente federale – che nei tavoli istituzionali preposti all'attuazione del PNRR vi sia un pieno coinvolgimento delle migliori competenze manageriali, impegnate ogni giorno a definire modelli organizzativi e processi produttivi davvero sostenibili. Quindi più spazio al merito e a competenze innovative, perché in un Paese alle prese con un'inflazione intorno al +7% su base annua, non c'è tempo da perdere e bisogna individuare soluzioni per tutelare cittadini e imprese”.*

Tanti i temi sul tavolo e sicuramente ancora molto da fare. Ne è emersa tuttavia una visione condivisa volta alla volontà di fare e fare bene, senza perdere mai di vista la managerialità, vero volano che può guidare il Paese verso una ripartenza stabile e duratura. ■



**Giovedì 6 ottobre 2022  
alle ore 20:45**

**Teatro Dal Verme  
via San Giovanni sul Muro 2  
Milano**

Sinfonie e arie d'opera di

**MOZART**



**VERDI**



**ROSSINI**



**PUCCINI**



**DONIZETTI**

Orchestra I Pomeriggi Musicali

# Concerto d'Autunno

*Ingresso libero con prenotazione obbligatoria  
sul sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it)  
fino ad esaurimento posti*

**pomeriggi  
musicali**

A cura della redazione 4.Manager



Colmare  
la parità di genere  
aumenterebbe  
il PIL del 9-11%



## Gender gap: Italia al 14° posto tra i Paesi UE

**L'**Italia è al **quattordicesimo** posto tra i Paesi UE nella classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere elaborato da EIGE (European Institute for Gender Equality). Eppure colmare la parità tra donna e uomo in ogni ambito della vita privata e pubblica consentirebbe di avere un impatto molto positivo sul **PIL**, valutato in percentuale tra il **9 e l'11%**.

L'analisi dell'Osservatorio di 4.Manager rivela che le posizioni manageriali femminili sono ferme al **28%** del totale e la quota si riduce al **19%** se consideriamo le posizioni regolate da un contratto da dirigente, seppur il **31%** delle imprese stia adottando strategie significative per favorire la convergenza lavorativa tra uomini e don-

ne. Per superare il gender gap un importante aiuto arriva dalla **certificazione della parità di genere**. Una normativa importantissima in grado di innescare meccanismi di cambiamento interno alle aziende che sono quanto mai urgenti e necessari.

Questo il focus del workshop **"Politiche di genere per imprese e manager. Azioni e strumenti"** organizzato da **4.Manager**, l'Associazione costituita da Confindustria e Federmanager, presso la sede di Confindustria. Al dibattito hanno partecipato **Elena Bonetti**, Ministra per le Pari Opportunità e la Famiglia; **Stefano Cuzzilla**, Presidente 4.Manager e Federmanager; **Andrea Catizone**, Avvocata; **Pina Picierno**, Vicepresidente del Parla-

mento Europeo; **Francesca Bagni Cipriani**, Consigliera Nazionale di Parità; **Giuseppe Torre**, Responsabile scientifico Osservatorio 4.Manager; **Giuseppe Rossi**, Presidente di UNI-Ente Italiano di Normazione; e **Fulvio D'Alvia**, Direttore Generale 4.Manager.

*"Il gap retributivo e il miglioramento dei tempi di vita e lavoro sono le aree di intervento che richiedono maggiore urgenza nel nostro Paese – commenta **Stefano Cuzzilla, Presidente 4.Manager e Federmanager** –. L'attuale crisi bellica ed energetica ha acuito i divari economici e sociali emersi durante la pandemia, escludendo ancor più le donne dal mondo del lavoro con effetti negativi su tutto il settore economico e produttivo. Per crescere – prosegue Cuzzilla –*

abbiamo bisogno delle competenze delle donne, ma anche di un sistema organizzativo che sia in grado di valorizzarle. Il sistema di Certificazione di genere, e la normativa di riferimento approvata recentemente, sono una strada effettiva che permette di azionare un meccanismo virtuoso nelle aziende con ricadute riparative importanti sulle disparità di genere. L'esperienza ci dimostra che le aziende con governance mista sono più competitive e reagiscono meglio nei contesti di crisi. L'equilibrio di genere fa crescere il PIL".

### Dati sul gender gap e l'imprenditoria femminile in Italia

Oggi in Italia, secondo i dati raccolti dall'Osservatorio 4.Manager, le posizioni manageriali femminili sono solo il **28%** del totale e la quota si riduce al **19%** se consideriamo le posizioni regolate da un contratto da dirigente, con un incremento annuo che è solamente dello **0,3%** in più negli ultimi 10 anni.

L'indagine condotta su un campione di 6.000 imprese manifatturiere italiane indica che solo il **14%** sono a conduzione femminile contro il **79%** a conduzione maschile. In particolare le imprese a guida femminile operano per il **21%** nel settore tessile e si concentrano per il **19%** nel Sud Italia. Ciò significa una propensione alla concentrazione solo in alcuni settori industriali e all'auto-impiego da parte soprattutto di donne del Mezzogiorno d'Italia.

Le imprese femminili del settore manifatturiero hanno un ridotto grado di innovatività, ma hanno una propensione alla transizione sostenibile molto elevata: solo il **12%** di quelle femminili è altamente innovativa contro l'**88%** di quello maschile, di contro il **66%** delle imprese femminili ha una propensione alla transizione sostenibile contro il **34%** di quelle maschili.

### La strategia nazionale 2021-2026

Per contrastare le molteplici dimensioni della discriminazione verso le donne, nel **PNRR** il Governo ha annunciato l'adozione di una **Strategia nazionale 2021-2026** – in coerenza con la Strategia per la parità di genere 2020-2025 adottata dalla Commissione europea per la parità di genere – che si propone di raggiungere entro il 2026 **l'incremento di 5 punti** nella classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere elaborato dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE), che oggi vede l'Italia classificata al quattordicesimo posto tra i Paesi UE.

In quest'ottica rientra la nuova legge per la parità retributiva del 1° gennaio 2022 che ha istituito il **Sistema Nazionale di Certificazione della Parità di Genere** – per il quale il PNRR ha stanziato 10 milioni di euro – con l'obiettivo di incentivare le imprese ad adottare policy adeguate a ridurre il divario di genere in tutte le aree che presentano maggiori criticità come le opportunità di carriera, la parità salariale e di mansione, le politiche di gestione delle differenze di genere e la tutela della maternità. Il possesso della certificazione prevede: lo sgravio contributivo dell'1% sui contributi fino a 50mila euro all'anno; un punteggio premiale per la concessione di aiuti di stato e/o finanziamenti pubblici in genere e un miglior posizionamento in graduatoria nei bandi di gara per l'acquisizione di servizi e forniture.

È uno strumento innovativo che, secondo l'Osservatorio 4.Manager, le aziende già avviate verso una transizione sostenibile cominciano ad apprezzare riconoscendone diversi benefici:

- Il **31%** delle imprese sta adottando strategie significative per favorire la convergenza lavorativa tra uomini e donne, in particolare con interventi virtuosi: il **15,7%**

La nuova certificazione di genere non è un bollino rosa, ma uno strumento innovativo che definisce un processo migliorativo nel mondo dell'impresa. Un meccanismo che diventerà premiale anche per i bandi di gara del PNRR

**ELENA BONETTI**

per favorire la genitorialità, il **13,9%** per la formazione, il **13%** per la parità dei ruoli apicali ed infine l'**8,3%** a favore della parità salariale.

- Le grandi e medie imprese che hanno già avviato la transizione verso la sostenibilità e sono a conoscenza del Sistema di Certificazione della parità di genere sono pari al **69%**, mentre le piccole si fermano al **57%**. Intervistate dall'Osservatorio le imprese riconoscono che i potenziali benefici derivanti dal conseguimento della Certificazione della parità di genere consistono in: reputazione aziendale **65%**; clima aziendale **59%**; riduzione del divario di genere nell'impresa **42%**; benefici fiscali **22%**; benefici nella partecipazione a gare d'appalto **11%** e benefici nell'accesso al credito/capitali **7%**.

*"La certificazione della parità di genere – ha rimarcato l'avvocata **Andrea Catzone** – è uno strumento virtuoso, pensato per la prima volta a favore delle aziende capaci di innescare meccanismi dinamici attraverso il raggiungimento di obiettivi, KPI, che creano valore economico, favoriscono in maniera gentile il netto superamento delle disparità di genere e creando una cultura aziendale e manageriale che armonizza il principio delle pari opportunità". ■*



# La fabbrica del benessere e del profumo: armonia e organizzazione

Carlo Meroni

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

*“L’azienda delle coccole”, così viene definita la Società “La Nordica” titolare del brand “White Castle”, un laboratorio artigianale di alta qualità con metodologie da grande impresa*



Dall’idea rivoluzionaria di **Antonio Vanoni e sua moglie Ursula**, fondatori dell’impresa **La Nordica Sas** nel ‘66, di produrre saponette con forme particolari e accattivanti, fino ad arrivare oggi a produrre una ricca gamma di prodotti per il personal care, ecosostenibili e di altissima qualità, il percorso caratterizzato dal passaggio generazionale alle tre figlie è avvenuto in perfetta continuità salvaguardando il principio di condivisione di strategie, di idee e di valori.

Un’azienda strutturata che si rivolge al consumatore, all’impresa buyer, alla grande distribuzione, al mercato internazionale e che punta su valori etici: la famiglia, la sostenibilità, la tradizione, il legame con il territorio. Valori condivisi in azienda, che i clienti percepiscono oggi con sempre maggiore sensibilità.

**Paola Vanoni Santini** CFO di **La Nordica** crede, insieme alle sorelle Emanuela e Patrizia, nel valore delle produzioni interamente



Antonio Vanoni con la moglie Ursula.

realizzate in Italia per deliziare chi ama prendersi cura di se stesso con passione e naturalezza utilizzando prodotti di assoluta qualità.

Per tutti i prodotti **White Castle**: saponette, sali da bagno, detersivi solidi, creme corpo, perline idratanti, bagno-doccia, saponi liquidi, fragranze per cassetti e armadi, pot pourri, assorbiodori e decorazioni, la scelta delle materie prime è ispirata dalle proprietà e dall’efficacia degli elementi naturali e sostenibili:

- profumi a norma IFRA per le esigenze delle pelli più sensibili e delicate, prodotti privi di fragranze;
- oli vegetali naturali: puri e spremuti a freddo;

- estratti biologici certificati;
- tra le innumerevoli materie prime, anche quelle equosolidali che aiutano a migliorare le condizioni di vita delle popolazioni coinvolte nelle produzioni;
- tensioattivi di origine vegetale;
- nessuna materia prima di origine animale.

Frequentando l’azienda si percepiscono non solo armonia ed estetica, ma anche, e soprattutto, determinazione, organizzazione, dinamismo e velocità, che caratterizzano l’agire quotidiano in questa piccola ma strutturata realtà.

A seguito dell’assessment realizzato gratuitamente del Digital Innovation Hub Lombardia e della richiesta di supporto dell’impresa, sono stato “reclutato”, nell’ambito del progetto Sviluppo PMI di Confindustria e Federmanager Lombardia, per aiutare le imprenditrici, tre sorelle toste e pragmatiche, ad attivare un progetto per la realizzazione di un sistema di tracciabilità digitale in grado di garantire informazioni puntuali su ogni lotto prodotto, dalle materie prime al prodotto finito, la relativa provenienza e i clienti di destinazione.

Il problema in sé poteva essere ba-

nale; organizzare la tracciabilità di un prodotto e l'eventuale azione puntuale di mercato, è un'attività consolidata, prevista dalle vigenti normative ed implementabile facilmente con pacchetti software standard a meno che... l'item da tracciare non sia costituito da codici contrassegnati da lotti di produzione differenti che, una volta tolti dall'imballo originale, vengono distribuiti in diversi punti vendita. In questo caso il problema si complica.

Abbiamo dedicato le prime riunioni del 24 e 25 marzo 2022, a una dettagliata discussione e analisi del problema, con la valutazione delle possibili alternative e dei pacchetti software di gestione, impostando il lavoro da realizzare entro la successiva riunione pianificata per l'11 aprile.

Al terzo incontro sono bastati 15 minuti per valutare le soluzioni e individuare la strada da seguire per raggiungere il risultato... problema risolto! Le sorelle/imprenditrici avevano sviluppato il progetto nelle due settimane intercorrenti tra le prime due giornate di consulenza e la terza giornata di follow up, individuando la soluzione idonea al raggiungimento dell'obiettivo; in sostanza un'implementazione del sistema di tracciabilità in essere che prevede marcature particolari sul cartone dell'imballo.

A questo punto il compito del con-



Le sorelle Vanoni (da sinistra): Paola, Emanuela e Patrizia.

sulente poteva dirsi finito con successo (grazie alle imprenditrici!). Tuttavia la lungimiranza e la voglia infinita di crescere delle tre sorelle ha prevalso sul senso di appagamento che avrebbe potuto derivare dall'aver raggiunto l'obiettivo originale. Pertanto, consapevoli di avere alcune aree di miglioramento nella gestione e controllo della produzione, mi hanno chiesto di affiancarmi a Patrizia (la "Direttrice Operations") per aiutarla nell'individuazione di alcuni principi di

"Lean production" che si potessero applicare in un contesto piccolo, con 10 operai, la cui operatività quotidiana satura il tempo a loro disposizione.

Abbiamo pertanto effettuato un'ampia ricognizione per comprendere come fosse possibile raccogliere dati sull'efficienza produttiva dei reparti (saponi, flaconi e flowpack) senza per questo distogliere gli operatori dalla loro attività. Abbiamo redatto e impostato *batch-records* cartacei che conte-





nessero tutte le indicazioni necessarie per tenere sotto controllo la linea di produzione.

Abbiamo trasmesso il messaggio che è necessario chiedersi sempre il perché di una anomalia, sforzarsi per capire come, giorno dopo giorno, possiamo fare meglio attraverso questo principio base della "Lean" e del "miglioramento continuo". Abbiamo quindi impostato un modello FMECA (*Failure Mode and Effects Criticality Analysis*) cartaceo, molto semplice, estremamente adeguato alla piccola realtà di La Nordica (17 dipendenti, 10 operai) che potesse aiutare l'azienda a incrementare l'efficienza della produzione facendo contestualmente fare un salto di qualità nella gestione.

Non è stata un'operazione semplice, tuttavia la determinazione, la chiarezza degli obiettivi e la capacità di "guardare sempre più avanti" di Patrizia, Paola ed Emanuela hanno permesso di iniziare un importante salto qualitativo nella gestione, non solo del business (fatto già consolidato), ma anche dell'execution operativa quotidiana.

Parlare di "metodo Lean" in una azienda storica, con soli 10 operai, facendo comprendere che sono loro stessi "in primis" i motori del cambiamento, è diventata una realtà.

Durante la mia carriera, passata a governare stabilimenti di produzione, mi sono trovato a gestire problematiche molto differenti l'una dall'altra, in relazione alla tipologia di fabbrica, alla tipologia di mercato e al diverso ambito culturale in cui l'azienda si trova a operare. Tuttavia tutti gli stabilimenti in cui ho operato avevano (e hanno) un denominatore comune: il desiderio di innovarsi mantenendo quella "cultura d'impresa" che ne ha determinato il successo. A volte però non si riesce a calare il cambiamento nell'attività quotidiana, le resistenze sono molto forti. In questo caso il cambiamento resta fine a se stesso: il "cambiare per cambiare" per inseguire un modernismo in linea con le mode (MES, MOM, MRP II, Phase MES ecc...), o un finanziamento, è spreco di energia e risorse, e soprattutto spreco di tempo per rifare un lifting alla fabbrica che, come tale, crolla alla prima crisi.

L'approccio organizzativo impostato in La Nordica è stato esattamente l'opposto. Si parla con gli operai con un semplice pezzo di carta in mano, si chiariscono i concetti e dove si vuole arrivare, si chiede loro conferma della comprensione di quanto esposto e si stimolano a esporre i loro dubbi e le loro perplessità. Questo per tutte le volte necessarie... finché i concetti

"Lean" sono stati compresi e condivisi totalmente.

Oggi siamo in questa fase, ma Paola e Patrizia stanno già pensando al MES (*Manufacturing Execution System*) e quando ci arriveranno avranno persone preparate, che lo sapranno governare e i dati di output che raccoglieranno permetteranno loro un salto di qualità nella gestione che le porterà a un ulteriore successo... e non a un cimitero di software abbandonati per impreparazione o gap culturale.

Nell'incontro conclusivo le imprenditrici Paola e Patrizia Vanoni hanno manifestato l'apprezzamento per il supporto ricevuto grazie al progetto *Sviluppo PMI*, commentando «Il confronto con le competenze di chi ha vissuto prestigiose realtà produttive nella cosmetica, farmaceutica e nell'alimentazione accresce la consapevolezza sulla coerenza dei processi e soluzioni adottate. Il contributo del manager è stato determinante nel conseguire rapidamente gli obiettivi di tracciabilità dei prodotti e ha permesso di contaminare l'organizzazione con i concetti "Lean" e di miglioramento continuo».

A volte "l'intelligenza artificiale", che va molto di moda, non è necessaria; è sufficiente "l'intelligenza" nella gestione e nel governo di un'azienda. E di intelligenza in La Nordica ne hanno da vendere!! ■



Maggiori informazioni visitando il sito [www.whitecastle.it](http://www.whitecastle.it)



Danilo Barlassina

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



# Digitalizzazione per rispondere alle richieste di mercato

*Il supporto manageriale offerto all'impresa costituisce un bell'esempio di collaborazione fra PMI e manager, fra Confindustria e Federmanager, che rende concrete le iniziative del Digital Innovation Hub e i finanziamenti 4.Manager a favore del sistema produttivo*

**A**ccogliendo la richiesta dell'azienda AlessioHi-Tech srl, Confindustria Bergamo ha creato le condizioni per realizzare il progetto di **"Pianificazione e controllo produzione"** nell'ambito dell'iniziativa di Politiche Attive *Sviluppo PMI*. AlessioHiTech è una splendida realtà, dotata di un potenziale veramente ampio e con possibilità di crescita e notevole sviluppo. L'Azienda progetta e realizza presse di stampaggio, pre-espansori, linee di termoformatura, stampi e soluzioni automatizzate personalizzate secondo le esigenze dei clienti, operando nel campo degli espansi, polistirolo, polipropilene e poliuretano, e da anni collabora

con il Politecnico di Milano per progetti innovativi.

Con i macchinari AlessioHiTech è possibile realizzare prodotti destinati a molteplici settori:

- Automotive
- Packaging
- Edilizia
- Articoli sportivi
- Food & Beverage
- Articoli tecnici
- Arredamento
- Logistica.

Il cambio di proprietà ha portato nuovo impulso e linfa all'azienda che l'Amministratore Unico ha saputo gestire con perizia e determinazione creando le condizioni per il passaggio da piccola a media impresa.

## Cosa vuole ottenere l'Azienda con questo progetto?

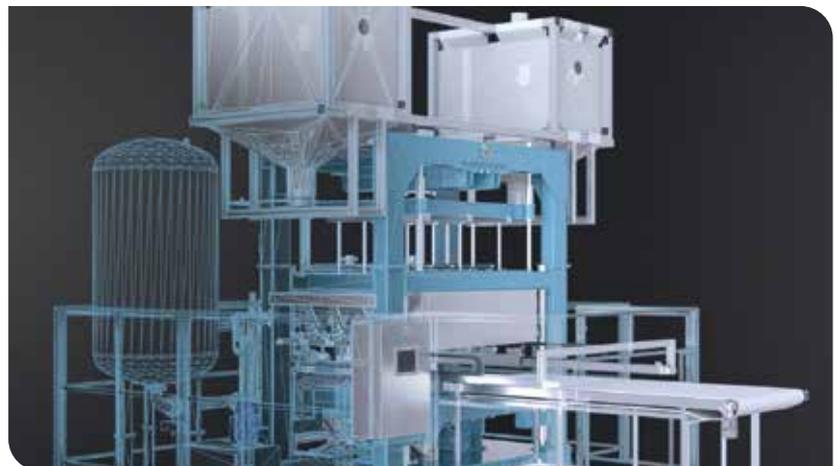
Prioritariamente vuole organizzare la pianificazione delle commesse, la gestione della produzione e del magazzino con un sistema gestionale digitalizzato che possa facilitare i processi per aumentare la produttività. Inoltre l'impresa vuole informatizzare alcuni processi, attualmente gestiti con interventi del personale, nell'ambito dell'interazione dei passaggi di dati e informazioni al termine della progettazione, quindi in uscita dall'ufficio tecnico, verso le realtà immediatamente coinvolte: ufficio acquisti, programmazione della produzione e fabbricazione.



L'intervento di transizione digitale porterà a un notevole risparmio di tempo per gli operatori che potranno essere impegnati in attività più importanti, e a un guadagno di efficienza di tutta l'organizzazione. Per l'avviamento del progetto l'azienda voleva essere seguita da un manager che avesse: capacità di analisi e sintesi, competenze nella gestione dei processi di pianificazione e produzione per commesse e delle dinamiche produttive del settore impiantistico, conoscenze sui sistemi gestionali aziendali in ottica anche ERP e MRP, efficacia nella gestione delle riunioni, sensibilità e capacità di sviluppare relazioni di fiducia; insomma, preferiva le esperienze di un direttore di sta-

bilimento. Devo ringraziare gli enti e soprattutto le persone preposte alla selezione del manager idoneo al progetto, e precisamente il DIH, Digital Innovation Hub nella persona di Roberto Zardoni e la società Key2people nella persona di Davide Trivi, ingaggiato da quest'ultima a supporto del progetto, che hanno identificato nel sottoscritto il profilo più idoneo, e penso che la scelta abbia funzionato realizzando la piena soddisfazione sia nel manager che nell'impresa. Mi permetto di aggiungere un ringraziamento particolare a Diva De Franco, che – sempre all'interno del Progetto *Sviluppo PMI* – mi ha accompagnato in un percorso di Mentoring e di approfondimento

con impareggiabile capacità. Ringrazio infine Ilaria Sartori e il Presidente ARUM Franco Del Vecchio che hanno organizzato in modo eccellente tutte le fasi di preparazione e realizzazione dell'intervento. Già dal primo incontro mi è stata presentata una situazione che, proseguendo nel tempo, si è concretizzata, e precisamente che l'azienda avrà da qui ai prossimi tre anni un incremento di lavoro impressionante, arrivando a raddoppiare il proprio fatturato annuo! Un'eccellente prospettiva dovuta principalmente a quanto AlessioHiTech ha seminato e investito negli anni in competenza, professionalità, capacità e disponibilità, facendo sì che un numero crescente di clienti



venisse a cercare l'azienda. L'ufficio commerciale e tutti i reparti dell'impresa dovranno quindi essere pronti a cogliere questi frutti.

Nel corso delle attività il progetto si è complicato e arricchito di nuovi contenuti; non si tratta più solo di portare l'azienda a una migliore digitalizzazione, ma aiutarla ad adeguarsi e a strutturarsi per far fronte a questo aumento di lavoro in arrivo (e in parte già arrivato); le complicazioni e le difficoltà possono spaventare, impaurire a volte, ma per un direttore di stabilimento non poteva esserci regalo migliore! Sono stati visionati il software per la progettazione e il sistema gestionale attualmente in uso, ritenendoli idonei ancora per qualche anno, sono state incontrate le rispettive software house, soprattutto per chiedere alcuni adeguamenti al sistema gestionale e il miglioramento del dialogo tra i due software, in modo tale che dalla progettazione i dati necessari possano passare agli altri uffici in maniera automatica.

Gli incontri con le varie funzioni aziendali e i reparti, l'analisi approfondita delle procedure attualmente in uso e delle difficoltà esistenti hanno permesso di stendere un programma dettagliato di tante attività, operazioni e riorganizzazioni da attuare, che serviranno come linea guida per il prossimo futuro; il progetto è pronto, ora bisogna attuarlo.

Credo che in questo progetto il successo, non solo attuale, ma anche e soprattutto futuro, sia veramente frutto di un completo gioco di squadra: prima di tutto l'azienda, che ha saputo e voluto chiedere aiuto per tempo, e di Confindustria Bergamo, che ha recepito perfettamente il messaggio e ha saputo gestirlo; poi il progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI, finanziato da



4. Manager (l'associazione paritetica Confindustria e Federmanager) e da ultimo anche dal manager, che ritengo abbia saputo cogliere le necessità dell'azienda per concretizzarle in soluzioni operative, ma più ancora dal rapporto di fiducia reciproca che ne è scaturito.

### I risultati

Ho trovato da parte della Direzione aziendale una collaborazione encomiabile, che difficilmente ho riscontrato altrove; persone che credono fermamente nell'impresa e che ritengono che questo progetto possa davvero aiutare



Maria Maddalena Savoldelli,  
Ceo Alessiohitech.

l'azienda: con questo presupposto mi hanno dato veramente un enorme supporto, sia in termini di tempo che di disponibilità, ma anche di sprone a dare ancora di più e a fare sempre meglio e arrivare così al risultato raggiunto. Insieme abbiamo pienamente realizzato gli obiettivi e i risultati attesi.

Ringrazio quindi molto sentitamente l'Amministratore Unico della Società, **Maria Maddalena Savoldelli**, e con lei lo staff direzionale, nelle persone di Pietro Savoldelli, Franco Alessio e – in modo particolare colei che è stata definita "l'angelo custode del mio intervento" – Alice Savoldelli.

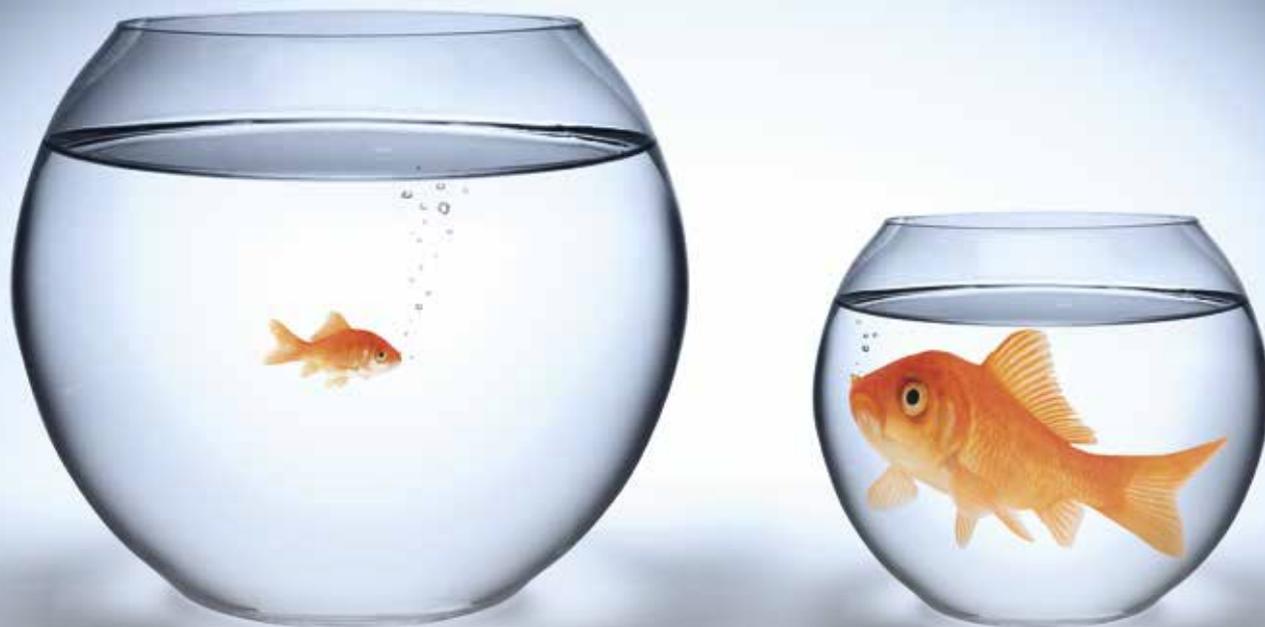
Ringraziamenti ricambiati dall'impresa in occasione della riunione conclusiva. *"L'esperienza del manager ha contribuito a impostare correttamente il progetto di miglioramento della produttività per sostenere la crescita e si è subito creato un clima di fiducia e di rafforzamento dell'autostima nelle capacità e potenzialità dell'impresa"* ha dichiarato Maria Maddalena Savoldelli, che ha concluso *"Un bell'esempio di matching fra potenzialità dell'impresa e competenze manageriali per generare valore e sviluppo"*. ■



Maggiori informazioni visitando il sito [www.alessiohitech.com](http://www.alessiohitech.com)



# L'inflazione è una tassa ingiusta sugli onesti



*L'inflazione è la conseguenza di uno squilibrio economico generato dai cambiamenti di mercato che comporta l'erosione dei capitali monetari e la perdita del potere di acquisto dei redditi di lavoro dipendente e delle pensioni*

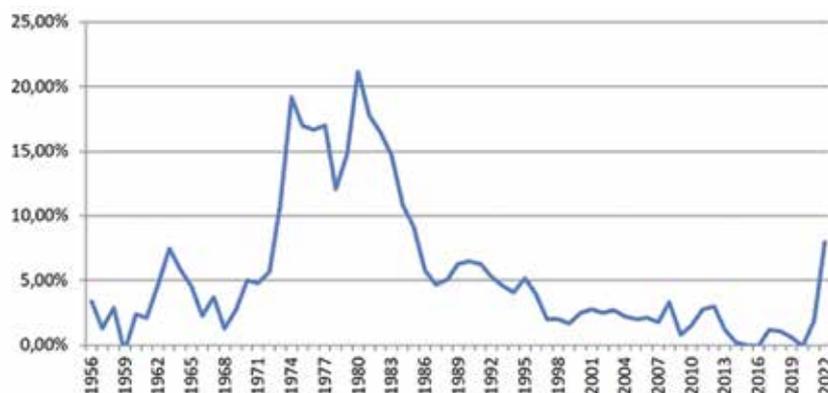
**I** giovani non hanno vissuto gli effetti dell'inflazione che ha caratterizzato il decennio '73-'83 con inflazione a doppia cifra. Una continua rincorsa di aumenti dei prezzi e aumento dei salari, con una perdita netta del potere di acquisto.

Mille lire nel 1956 erano tanti soldi, ma l'inflazione in 45 anni li ridusse a 30 lire. L'elevata inflazione generò effetti devastanti sul potere d'acquisto, sulla svalutazione dei risparmi, sui fondi pensione e sull'aumento delle tasse per effetto del fiscal drag, in quanto l'aumento degli stipendi per compensare l'inflazione veniva tassato con le aliquote più alte, innescando un perverso aumento della tassazione.

Ricordo buoni del tesoro al 18-20% e quindi anche il bilancio dello Stato era gravato da elevati interessi sul debito pubblico. L'inflazione della Lira – ben superiore alle altre monete – generò anche qualche

effetto positivo sia sulla riduzione del debito pubblico in Lire, sia sulle esportazioni, potendo vendere prodotti a prezzi più competitivi rispetto ai Paesi con minore inflazione. Così si sviluppò l'export della

## ***Inflazione in Italia - Fonte: elaborazione dati Istat***



manifattura italiana, grazie al costo inflazionato e ridotto della manodopera, con dinamiche simili alla crescita della manifattura cinese. Purtroppo l'inflazione 2022 genererà effetti ben più gravi perché si sta verificando in tutti i Paesi occidentali, con aumenti simili dei prezzi: delle materie prime, dell'energia, gas e petrolio in particolare, e non ci saranno quindi effetti positivi sulla competitività. Aumenteranno purtroppo i tassi di interesse sui mutui e sul debito pubblico che potrebbero innescare un nuovo circolo vizioso di aumento incontrollato del deficit e del debito pubblico se il Paese non sarà in grado di generare *valore e ricchezza reale*. Termini ormai in disuso nell'era della "sostenibilità", che dovrebbe essere soprattutto sostenibilità economica e finanziaria.

### Gli effetti dell'inflazione sugli stipendi e sulle pensioni

L'inflazione riduce immediatamente il potere d'acquisto, e gli aumenti si notano subito alla cassa del supermercato, alla pompa del carburante e nelle bollette del gas e dell'elettricità, raddoppiate rispetto allo scorso anno a parità di consumi. Quindi l'inflazione ci rende tutti più poveri e riduce quanto ci siamo meritati con l'impegno nel lavoro e la gestione oculata dei risparmi.

L'inflazione, probabilmente superiore all'8% nel 2022, ridurrà il nostro potere d'acquisto della stessa percentuale.

Un'inflazione così elevata rispetto alla media dell'1,5 dall'introduzione dell'euro, vent'anni fa, innescherà una rivalutazione degli stipendi e certamente delle pensioni per le quali è tornata in vigore la perequazione automatica, evitando per poco l'ingiustizia del blocco della stessa, subita negli anni scorsi.

Le rivalutazioni contrattuali, gli aumenti di merito e le perequazioni

delle pensioni non sono però esenti da conseguenti impatti negativi, in particolare per i dirigenti.

La rivalutazione automatica delle pensioni è infatti completa, al 100%, solo fino a 4 volte il trattamento minimo pensionistico (cioè fino a 27.239 euro), poi si recupera il 90% e, oltre 5 volte il trattamento minimo (cioè 34.049 euro), si recupera solo il 75% dell'inflazione.

Per una pensione lorda di 85.000 euro e un'inflazione all'8% si recuperano 5.726 € pari al 6,74%, ma non è proprio così perché bisogna considerare anche le tasse sul maggior reddito, che sarà calcolato per i dirigenti certamente con l'aliquota più alta al 43%. Tale prelievo fiscale aggiuntivo ridurrà di 2.462 euro la compensazione dell'inflazione e quindi la perdita reale dell'inflazione all'8% sarà, per il reddito esaminato, di 3.536 euro pari al 4,16%. Al netto delle maggiori tasse, i dirigenti pensionati non riescono a recuperare nemmeno la metà dell'inflazione all'8%.

Insomma con l'aumento dell'inflazione perdiamo potere d'acquisto e welfare, aumentiamo il contesto di incertezza e riduciamo la percezione di fiducia nel futuro.

Naturalmente chi le tasse non le paga non subisce l'effetto del "fiscal drag" e aumenta i prezzi speculando proprio sull'inflazione. Ecco perché **l'inflazione è una tassa ingiusta sugli onesti**, come i dirigenti, che pagano le tasse fino all'ultimo euro. Per calcolare la propria perdita è sufficiente andare su [www.dirigentiindustria.it](http://www.dirigentiindustria.it) e scaricare il file *Impatto Inflazione*.

### Cosa fare

Nell'articolo "**Italia a rischio povertà energetica**" dello scorso gennaio, prima dell'invasione dell'Ucraina, avevo indicato le criticità energetiche e il possibile impatto devastante sull'industria e l'articolo di Pasquale Ceruzzi "**Pericolo inflazione: evidenze,**

**conseguenze e possibili rimedi**" (*Dirigenti Industria luglio*) presenta un quadro oggettivo sulle prospettive. Stiamo impegnando oltre 200 miliardi di euro del piano PNRR in iniziative per la ripresa e resilienza, ma in due anni il contesto è completamente cambiato, così come le priorità.

Oggi più che mai abbiamo bisogno di energia in quantità e a prezzi ragionevoli per non "strozzare" l'industria e l'economia del Paese.

Gli interventi governativi di solidarietà, per alleviare gli aumenti insostenibili dei costi energetici di imprese e famiglie meno abbienti, non risolvono il problema oggi e aggravano la situazione in prospettiva, drogando un sistema di approvvigionamento energetico non sostenibile.

### Ci vuole lungimiranza

Le risorse del PNRR sono un'occasione irripetibile per investire in infrastrutture per la competitività del sistema economico, per assicurare un miglior futuro economico ai giovani; non per sperperare risorse in spesa corrente alimentando un benessere che non ci possiamo permettere, scaricando ai giovani solo debiti.

Occorre investire nelle infrastrutture per energia green e sperimentazione nucleare per non arricchire e armare pericolose autocrazie.

Bisogna evitare interventi governativi, di breve periodo, destabilizzanti per la nostra economia di mercato; quegli interventi che generano aumenti della domanda dei prodotti e servizi per brevi periodi di tempo, che comportano aumenti dei prezzi, speculazioni, abusi e illeciti.

Dobbiamo creare le condizioni per favorire il lavoro, il riconoscimento del merito e la certezza del diritto per garantire sostenibilità economica e finanziaria.

C'è bisogno di una visione condivisa di futuro. ■



La stazione ferroviaria di Bari Santo Spirito.



# Qualche considerazione a proposito della maratona ferroviaria (?) di inizio estate

Giuseppe Colombi

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

***Scelte manageriali molto discutibili hanno trasformato l'ormai tradizionale evento di turismo ferroviario promosso da AMODO: quest'anno il percorso si è svolto in buona parte in autobus***

## **Il senso di una manifestazione e delle sue destinazioni**

AMODO, l'“Alleanza per la Mobilità Dolce” a cui aderisce anche il Comitato ITL (Infrastrutture Trasporti Logistica) di ALDAI, che ha tra gli altri scopi anche quello di promuovere l'uso del mezzo ferroviario per un turismo sostenibile, lento e di qualità, organizza ogni anno una “maratona ferroviaria” sui binari.

Questo insolito viaggio ferroviario porta a riscoprire destinazioni spesso trascurate dal turismo di massa e a conoscere direttamente, seppure nel limite di pochi giorni, le più diverse aree del Bel Paese, al

Nord e al Sud.

Quest'anno l'evento si svolgeva “da Roma in giù”, con l'intento di ripercorrere linee ferroviarie anche minori, talvolta sopravvissute quasi casualmente alle raffiche di “razionalizzazioni/chiusure” che si sono succedute nei decenni.

Il percorso 2022 si snodava dalla stazione di Roma Tiburtina, punto di convergenza anche per i “maratoneti” provenienti dal nord, per Avezzano, Sora, Cassino, Caserta, Benevento, Foggia, Potenza, Matera, Bari.

Se fossimo in Svizzera, l'idea di muoversi rapidamente con i mezzi pubblici tra città corrispondenti

a quelle sopra citate apparirebbe assolutamente normale. Non in Italia, dove la progettazione del nostro itinerario si è trasformata in un puzzle per specialisti, capaci di districarsi tra amministrazioni e gestioni trasportistiche diverse, che comunicano poco e male con l'utenza e ancor meno tra di loro. Così il viaggio diventa un'esperienza un po' manicomiale, specie se ci si trova a programmarlo dopo la chiusura delle scuole, quando l'amministrazione ferroviaria si sente autorizzata ad andare in ferie, affidando ad autobus sostitutivi gli sgangherati brandelli di un servizio residuale.



## Processo alle intenzioni: “Difendere l’utenza” o invece “Difendersi dall’utenza”?

A rischio di apparire maligni, si potrebbe commentare che le varie Aziende Ferroviarie italiane, a cominciare dal gruppo FS e con le sole parziali eccezioni di Italo e di Fondazione FS, non sembrano considerare tra le proprie priorità la ricerca della qualità e della soddisfazione del cliente. In chi scrive queste note corre il sospetto che le peggiori sciagure per il servizio siano derivate dall’aver malinteso due paroline magiche, quali “regionalizzazione” e “servizi a mercato”, vere e proprie foglie di fico sotto alle quali nascondere ogni possibile inefficienza.

E dietro si direbbe che finisca per prevalere una cultura aziendale che genera atteggiamenti burocratici orientati allo scarico di responsabilità e alla difesa corporativa dei pochi residui privilegi di appartenenza. Così il nostro esperto di orari che ci ha accompagnato nel viaggio potrebbe dimostrarci che i treni si effettuano – se non soprattutto – anche in funzione dei turni del personale, e che il servizio tende a morire nei fine settimana e nei mesi estivi perché tutti hanno diritto a fare festa e a godere delle ferie. Ora, evidentemente non è con queste scivolate che si valorizza la

propria funzione di servizio pubblico.

Per continuare nell’esempio, le stazioni ferroviarie, un tempo poli di attrazione cittadini, sono diventate in larga parte immobili chiusi e abbandonati, anzi spesso barricati da inferriate per contrastare il vandalismo.

Resi inutili i capistazione, chiuse le biglietterie e le sale d’attesa, spesso assenti persino le macchine emettitrici di biglietti e a volte le stesse obliterate, le stazioni “impresenziate” diventano ruderi graffitati attorno a cui sbiadiscono fino a diventare illeggibili persino le

tabelle blu col nome della località. Ma anche già nelle stazioni principali, a Roma, Milano e Firenze, non solo sono state abolite le sale d’attesa: si è arrivati al punto che nel recinto interno a cui si accede solo col biglietto non esiste nemmeno una panchina, così che gli anziani possano attendere da seduti il treno, spesso in ritardo. Addirittura a Milano un qualche diabolico architetto ha concepito a scivolo persino uno scalino a testa binario, come si vede nella foto qui sotto, forse nel timore che molti ci si potessero sedere, come peraltro avviene lo stesso, per necessità.



*Il diabolico scalino “antiseduta” nella Stazione Centrale di Milano.*



Viaggi "in treno": così si concepisce il servizio, estivo e non solo...

A Roma invece sono sparite anche le leggendarie fontanelle al binario in cui ci si abbeverava di un'acqua fresca e buonissima: forse non era un "servizio a mercato" come sono diventate le toilette, ora disponibili solo in certi orari al modico prezzo di un euro a passaggio. Si potrebbe fare un elenco delle poche situazioni in cui a livello nazionale esse, pulite e gratuite per tutti, sono ancora disponibili (salvo errori: Macomer, Cassino, Lucera). Ma non è uno standard, come non lo è nemmeno il deposito bagagli, che qualcuno vede come a rischio di terrorismo, e che quindi praticamente non esiste più.

Nel nostro caso, alla partenza da Tiburtina, l'enigmatica ricerca del "Binario 1 est", dopo il binario 25, ha rischiato di lasciare a terra alcuni dei partecipanti alla maratona. Ma chi si cura della qualità delle informazioni disponibili?

Questa sensazione di sciattezza e abbandono è generalizzata e trasversale lungo tutto il Paese e nel corso del nostro viaggio da subito ci si è resi conto che quello sarebbe stato lo standard.

### Strade ferrate meridionali: il ruolo benemerito di una Fondazione

La rete ferroviaria nazionale dispone di poche relazioni essenziali di qualità accettabile: una di esse, ancora sottoutilizzata, è proprio quella Salerno-Reggio Calabria su cui ora, per prevalenti ragioni di mero prestigio e con rischio di cattivo uso di risorse scarse, si prevede di investire cifre incommensurabili, se confrontate con l'utenza attesa.

In generale, specie al Sud, ci sarebbe un gran bisogno di ammodernamenti ben fatti. Chi scrive non sa dire se questo sia avvenuto nel caso della nuova linea Napoli-Bari, progettata senza badare a spese, ma apparentemente senza badare nemmeno ad altre più essenziali esigenze.

Al contrario, se molte linee secondarie sono sopravvissute, lo si deve al ruolo di supplenza di cui si è fatta carico la Fondazione FS, che avrebbe il compito di proteggere e valorizzare le linee riconosciute "turistiche" per il loro interesse paesaggistico, fortunatamente ormai tutelate da una specifica legge.

Fondazione FS, isola d'eccellenza nel mesto panorama ferroviario, interpretando in modo estensivo e prospettico la propria funzione, ha il merito di aver preservato un patrimonio infrastrutturale e di mezzi che altrimenti sarebbe andato perduto per sempre.

E anche i gruppi locali sorti a difesa delle linee ferroviarie minori hanno spesso trovato in Fondazione il solo interlocutore istituzionale capace di ascolto e d'intervento. Ne abbiamo avuto prove diverse nel corso del viaggio.

### Il cammino dei maratone

Quanto al nostro percorso, già la tappa tra Avezzano e Cassino è stata affidata a un lento bus sostitutivo: la fine delle scuole, improrogabili "esigenze manutentive" che durano tutta l'estate, l'insufficienza di personale e di mezzi forse hanno offerto a qualcuno un'opportunità unica di sospendere il normale servizio ferroviario. A Foggia ci aspettava una piacevole sorpresa: il collegamento con Lucera, ripristinato in questi anni dalle Ferrovie del Gargano, cadenzato, ben mantenuto e frequente, per qualche istante ci ha fatto sentire in Svizzera... forse anche perché da lì proveniva anche l'eccellente materiale rotabile.

Ma al contrario, i maratone che hanno scelto di provare il collegamento Foggia-Manfredonia (città di dimensione più o meno doppia rispetto a Lucera), si sono trovati in tutt'altra situazione. Quegli esperti hanno parlato di un vero e proprio disastro. Il gestore, che in questo caso è RFI, progetta di sostituire definitivamente – a breve – il servizio, che è già limitato in questo caso alla stagione balneare, con un sistema basato su autobus. Verrebbe da dire: "Complimenti!".

Poi, nel corso del viaggio, siamo ancora saliti sull'autobus anche tra Foggia e Melfi, verso Potenza, dove esistono più stazioni, binari di scartamento diverso e pochissimi treni.

Così il giorno dopo come gruppo abbiamo addirittura preferito provvedere al noleggio di un autobus privato per il tragitto Potenza-Matera, che a quell'orario sarebbe comunque avvenuto con mezzo sostitutivo. Così, almeno, abbiamo potuto scegliere il percorso per la via Appia, ormai declassata a strada provinciale, tra i bei paesaggi di Tricarico.

Giunti a Matera, ci siamo poi confrontati col paradosso: dal 1986 (!) FS sta costruendo una principessa bretella di una ventina di chilometri quasi tutti su viadotto tra Ferrandina, sulla linea Salerno-Potenza-Metaponto-Taranto, e una località (La Martella) a 7 km dalla città dei Sassi. Il completamento è ora previsto per il 2026, ma si può contare che la solita Agenzia Complicazione Pratiche Semplici ne ritardi il fine-lavori di almeno un'ulteriore decina di anni. Sul costo dell'opera, meglio stendere un velo pietoso. In città peraltro è stata disegnata da una nota "archistar", e completata da poco, una nuova stazione centrale interrata della linea a scartamento ridotto per Altamura-Bari delle Ferrovie Appulo Lucane (FAL). Non è ancora definito se i due tronchi di linea, FS quando completato, e FAL, peraltro di diverso scartamento, verranno collegati. Occorre ricordare che un precedente esistente collegamento delle stesse FAL con Ferrandina e Pisticci è stato soppresso nei primi anni '70. E qui torniamo al noto proverbio milanese: "Fà e desfà l'è tut un laurà". Si può capire in che mani siamo.

La maratona ferroviaria si è conclusa a Bari, dove alcuni dei maratonei hanno potuto raggiungere l'aeroporto di Palese con un treno delle Ferrovie Nord Barese (FNB). Ma attenzione: la giovane turista giapponese che a Matera voleva comprare in stazione un biglietto per Bari Palese non ha potuto farlo. FAL e FNB non comunicano tra



*La vecchia e la nuova stazione della FAL a Matera: tutto a servire un solo binario a scartamento ridotto.*

loro... E meno male che il nostro esperto di orari ha saputo spiegarlielo in eccellente inglese. Sullo schermo dell'emittitrice appariva infatti la destinazione, ma il biglietto non era ottenibile.

## Qualche considerazione a margine

Questo viaggio nel Mezzogiorno ha riservato molte sorprese positive. Le città raggiunte nella nostra maratona, Benevento, Foggia, Lucera, Potenza, Matera, non sfigurano affatto nel confronto con le analoghe destinazioni toccate in un recente viaggio nell'ovest francese. Si tratta di città accoglienti, pulite, all'apparenza bene organizzate e ospitali, dove si incontrano alberghi perfettamente adeguati e una ristorazione favolosa.

Girando nei centri, alla sera si nota un certo fervore, gradevole e civile. Nulla di inquietante o problematico: certo è una impressione poco approfondita e fugace, ma possiamo dire che nel viaggio abbiamo incontrato persone meravigliose, appassionate del loro contesto e motivate nelle loro attività di confronto sociale: abbiamo trovato gente di tutte le età che fa piacere incontrare. Esiste in quei luoghi una generale bonomia che rende

gradevole il soggiorno, forse con qualche ombra in più solo nella grande conurbazione di Bari.

Sui trasporti pubblici, in particolare ferroviari, resta davvero molto da fare. Si direbbe che sia necessaria una mobilitazione delle forze migliori per ottenere che qualcosa si muova, ma con l'ulteriore complicazione di dover coniugare legittime aspettative locali con una visione complessiva del tema "Trasporto pubblico" in ottica di sistema. Purtroppo sembra illusorio aspettarsi che chi avrebbe strumenti e cultura per esercitare centralmente questo ruolo intenda farlo. La capacità di ascolto, per non parlare di quella di sintesi e di proposta credibile delle organizzazioni centrali e regionali, siano esse ministeriali o ferroviarie, sembra penosamente insufficiente.

Forse bisognerebbe organizzare ai funzionari qualche missione in più in Paesi circconvicini, dove potrebbero raccogliere idee utili, ammesso che ne avessero l'intenzione. Ma, anche senza viaggi d'istruzione, questi dipendenti pubblici potrebbero allenarsi a rispondere con maggiore convinzione alle domande che vengono dall'utenza. Per il momento non sanno, e probabilmente nemmeno vogliono, farlo. ■



## REALIZZIAMO LA VOSTRA SALA RIUNIONI

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

2022 - 004

### 1 Sopralluogo

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

### 2 Progettazione

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

### 3 Offerta

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

## INIZIAMO ORA!

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





# Bilancio Sociale d'Impatto 2019-2021

# Presentazione

Il secondo Bilancio Sociale d'Impatto di Fondirigenti fornisce “dati alla mano” la sintesi dei risultati e degli impatti dell'impegno profuso dalla Fondazione per la crescita della cultura manageriale del Paese. Si tratta di un bilancio che viene presentato al termine dell'attuale consiliatura del Fondo che, lo scorso anno, ha commemorato i quaranta anni dalla morte di Giuseppe Taliercio, manager tragicamente scomparso a cui la Fondazione è intitolata.

In un periodo profondamente segnato dalla crisi pandemica, nel quale imprese e manager necessitavano di particolare supporto, prima nell'affrontare l'emergenza, poi per identificare le competenze idonee a gestire in modo resiliente la ripartenza, Fondirigenti ha agito in modo proattivo per far fronte a queste esigenze con un insieme di attività caratterizzato da una logica circolare.

Siamo partiti da una costante analisi del contesto e dei fabbisogni delle imprese e dei dirigenti sulla base della quale sono state identificate le aree tematiche prioritarie di supporto alla domanda di formazione, innovando le modalità di finanziamento, per poi misurare e diffondere i risultati dell'azione del Fondo a beneficio degli aderenti.

Il coinvolgimento attivo degli stakeholder, in primis delle nostre 14mila imprese aderenti e dei loro 80mila manager, insieme alle lungimiranti scelte strategiche di Federmanager e Confindustria, nostri Soci promotori, ci hanno consentito di contribuire alla crescita del capitale manageriale del Paese, attraverso la leva della formazione.

Il grande patrimonio di esperienze, competenze, buone pratiche e strumenti accumulato in questi anni 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” sarà altresì utile per una migliore programmazione delle future attività della Fondazione.

**Carlo Poledrini**  
Presidente Fondirigenti



# Finanziamento della formazione

## Piani e finanziamenti: i numeri

76.000.000

di finanziamenti

7.000

piani formativi

37.000

dirigenti formati

1.000.000

di ore di formazione

## Il “conto formazione”

L'andamento congiunturale del “conto”, che rappresenta il canale di autonoma espressione della domanda di formazione manageriale da parte delle imprese, pur risentendo delle dinamiche legate all'emergenza Covid, ha registrato performance di tutto rispetto.

Le imprese hanno utilizzato il conto in prevalenza per il soddisfacimento dei fabbisogni di crescita manageriale relativi alle competenze tecnico-professionali, oltre che per i basic manageriali e la formazione obbligatoria (es. 231, sicurezza, privacy, ecc.).

Complessivamente, nel triennio, 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.

## Avvisi: il “modello” Fondirigenti

Il modello di Avviso/Fondirigenti con tematiche smart, frutto di ricerche e studi, importi entro i 15mila euro per piano aziendale e valutazione “senza sportello”, ha permesso di raggiungere ottimi risultati in termini di quantità di risorse erogate e qualità degli interventi finanziati.

Nel periodo 2019-2021 sono stati ricevuti 3.300 piani, per 40,7 milioni di euro di finanziamenti approvati.

La valutazione è stata effettuata da commissioni esterne. L'intera gestione dell'iter è, viceversa, assicurata dalla struttura di Fondirigenti.

Gli Avvisi, nel complesso, sono riusciti ad intercettare la domanda e le preferenze degli aderenti, come testimonia il dato sull'ammontare dei finanziamenti richiesti che risulta in media dell'80% superiore rispetto agli stanziamenti previsti.

Dal punto di vista qualitativo, si segnala la crescita del punteggio medio dei piani ricevuti che è aumentato di quasi 10 punti negli ultimi tre anni, a testimonianza del costante miglioramento della loro qualità.

## Avvisi: le priorità

- Avviso 3/2018: Trasformazione digitale, internazionalizzazione, organizzazione e controllo
- Avviso 1/2019: 15,3 milioni di euro, Innovazione e green, risorse specifiche per il Sud
- Avviso 1/2020: 1 milione di euro, Managerializzazione del Mezzogiorno
- Avviso 2/2020: 7 milioni di euro, Resilienza e innovazione post-Covid
- Avviso 1/2021: 6,9 milioni di euro, Digitali, sostenibili e smart

A fine 2021 è stato pubblicato l'Avviso 2/2021 sulla ripartenza delle filiere (automotive, moda, turismo, legno-arredo) del “made in” più colpite dalla crisi.

Quest'ultimo Avviso ha previsto uno stanziamento di 1,5 milioni di euro e ha introdotto un'importante innovazione nel format dell'Avviso smart di Fondirigenti, prevedendo la possibilità di finanziare anche piani aggregati sulle esigenze di più imprese facenti parte della filiera.

# La ricerca e le iniziative strategiche

## Ricerche e studi

Le attività di studio e ricerca si sono focalizzate su alcuni “gap” che caratterizzano il nostro Paese rispetto ai principali competitor, con particolare riferimento alla managerializzazione e al ruolo della formazione: dai ritardi del Mezzogiorno, alle performance delle imprese in termini di produttività, fino al gender gap nella dirigenza.

- Managerializzazione del Mezzogiorno
- Produttività e formazione
- Donne manager



Inquadra o fai click



Inquadra o fai click per leggere la pubblicazione



Inquadra o fai click per leggere la pubblicazione



## Impact report

L'attenzione del Fondo alla misurazione costante dei risultati e degli impatti della propria azione ha portato alla redazione di due Impact report (nel 2020 e nel 2021), focalizzati sulle due grandi trasformazioni del nostro tempo: digitalizzazione e sostenibilità.

### Impact Report 2019: la trasformazione digitale



Inquadra o fai click per leggere la pubblicazione



## Impact Report 2020: la transizione sostenibile



Inquadra  
o fai click  
per leggere la  
pubblicazione



### Benefici indiretti: l'indicatore di sintesi

È particolarmente attuale e interessante il calcolo dei benefici indiretti dei risparmi generati dall'introduzione dello smart working e della digitalizzazione dei processi da parte di Fondirigenti.

Un anno di digitalizzazione ha permesso di realizzare questi risultati:



### Iniziative strategiche

Le Iniziative strategiche, promosse sulle priorità definite dal Comitato Promotore e sulla base delle esigenze espresse dai Soci sui territori e a livello nazionale, hanno consentito al Fondo di anticipare i trend, accumulare Know how, diffondere la cultura manageriale e le buone pratiche.

I principali numeri del triennio:

- 48 iniziative (di cui 11 nazionali)
- 4 milioni di Euro di stanziamenti
- 3 grandi aree tematiche: Innovazione, Sostenibilità e Nuova governance

I progetti hanno consentito di coinvolgere attivamente dirigenti e imprese, di conseguire e diffondere output concreti utili al management per affrontare i cambiamenti nei modelli di business derivanti dai cambiamenti in atto nei contesti di riferimento (mappature, modelli formativi, report sui fabbisogni e gli scenari, tool di autovalutazione, linee guida), nonché indicazioni per una migliore definizione delle aree prioritarie di finanziamento del Fondo.

### I focus delle iniziative

Gli ambiti di approfondimento hanno riguardato:

- alcuni aspetti peculiari dell'innovazione (logistica, finanza, digitalizzazione, reti d'impresa, start up e Digital Innovation Hub);
- i macro trend (open innovation, sostenibilità, smart working, agile e diversity management, intelligenza artificiale);
- i legami tra mondo dell'education e dell'impresa (scuole di dottorato);
- le competenze manageriali richieste in specifici territori/settori (Mezzogiorno, Edilizia, Alimentare, Trasporti, Tessile, Moda e Calzature, Automotive).

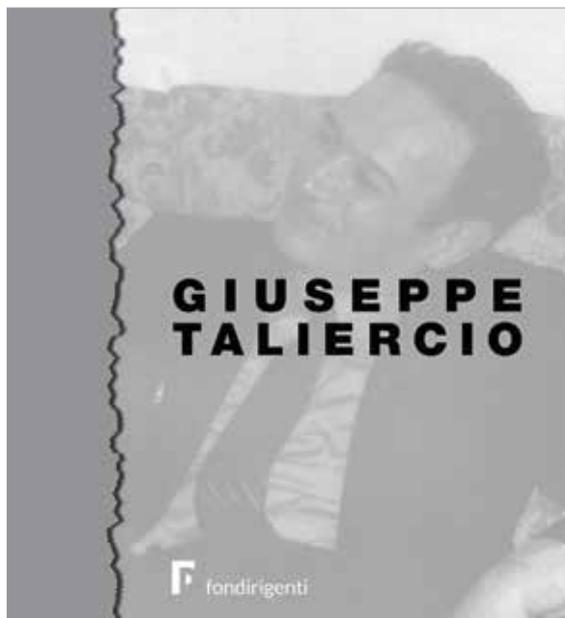
# 40 anni dalla morte di Giuseppe Taliercio

Nel 2021, in occasione dei quaranta anni dalla tragica scomparsa di Giuseppe Taliercio, la Fondazione che porta il suo nome ha realizzato una serie di iniziative commemorative:

- Spazio on-line sul sito web
- Ristampa volume sulla vita di Taliercio
- Istituzione premio di laurea alla memoria (quasi 200 tesi nella prima edizione)
- Convegno commemorativo al CNEL



Inquadra o fai click per leggere la pubblicazione



## D20 Leader

D20 Leader è un progetto promosso da Fondirigenti, che si propone di formare giovani talenti sui temi chiave dell'innovazione, a fronte delle grandi trasformazioni in atto nel sistema produttivo, con criteri ispirati al management 2.0: digitale, sostenibile e smart.

I tratti distintivi risiedono nella visione alta e allo stesso tempo concreta del percorso, focalizzato sulla condivisione di esperienze di alto profilo, con l'obiettivo di dotare i partecipanti di "nuove lenti" attraverso le quali guardare la realtà.



# Impatti

Il Bilancio Sociale d'Impatto permette di quantificare i ritorni degli investimenti del Fondo con particolare riferimento alla capacità di contribuire alla crescita del Paese, attraverso la leva formativa per la managerializzazione delle imprese.

I benefici dell'azione del Fondo sugli aderenti sono di due tipi:

- **Benefici diretti**

Fondirigenti, attraverso il finanziamento dei piani formativi, incentiva il ricorso alla formazione da parte delle imprese a vantaggio della loro competitività e dell'occupabilità dei lavoratori.

- **Benefici indiretti**

Ai benefici diretti, derivanti dai finanziamenti, si sommano i benefici indiretti, frutto degli investimenti in formazione generati dai cofinanziamenti delle imprese.

I ritorni sugli investimenti diretti e indiretti, così come l'indicatore di impatto complessivo dell'azione del Fondo, registrano delle performance di tutto rispetto.

## Benefici diretti

Risparmio di spesa delle imprese aderenti nella formazione dei propri manager grazie ai finanziamenti dei piani formativi da parte di Fondirigenti + valore dei servizi resi ai territori/settori coinvolti nelle iniziative strategiche: analisi del fabbisogno + orientamento della domanda (trend e modelli).

### Finanziamenti approvati (Conto Formazione, Avvisi e Iniziative strategiche)

2019 25,5 Mln €

2020 26,5 Mln €

2021 29 Mln €

**Totale  
benefici  
diretti 81 Mln €**

## Benefici indiretti

Maggiore investimento delle aziende con proprie risorse dedicate allo sviluppo manageriale reso possibile grazie al finanziamento dei piani formativi da parte di Fondirigenti.

### Cofinanziamenti "generati"

2019 14 Mln €

2020 15 Mln €

2021 22 Mln €

**Totale  
benefici  
indiretti 51 Mln €**

# Ritorno investimenti

Benefici Diretti

81.000.000 €

Costi Fondirigenti

Propedeutiche e gestione

10.261.000 €

—

7,89

Ritorno sugli investimenti diretti del Fondo

Benefici Indiretti

51.000.000 €

Costi Fondirigenti

Propedeutiche e gestione

10.261.000 €

—

4,97

Ritorno sugli investimenti indiretti generati dal Fondo

## Indicatore di impatto complessivo: media periodo 2019-2021

Benefici

132.000.000 €

Diretti 81.000.000 €

Indiretti 51.000.000 €

Costi

10.261.000 €

Propedeutiche 7.962.000 €

Gestione 2.299.000 €

—

12,86

L'indicatore, frutto della somma dei ritorni degli investimenti diretti e indiretti del Fondo rispetto ai costi, evidenzia il valore generato dagli investimenti di Fondirigenti.

Vale a dire che **ogni euro investito genera un valore di 12,86 Euro**

# ANIMP FORMAZIONE: Il semestre 2022

**L'EROGAZIONE DEI CORSI PROSEGUE DA SETTEMBRE 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:** in sessioni di 4 ore ciascuna, 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:

<b>STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B</b>	22, 23 settembre (2 sessioni di 8 ore in presenza)
<b>CORSO IPMA SUL PROJECT MANAGEMENT HYBRID AGILE</b>	23, 30, settembre - 7, 14, 21, 28 ottobre (6 Sessioni di 4 ore in remoto)
<b>LEADERSHIP: ENGAGEMENT E PERFORMANCE DEL TEAM</b>	4-5 ottobre (2 sessioni di 8 ore in presenza)
<b>ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE ED INTERNAZIONALE, ANALISI DEI RISCHI E PERCORSI NEGOZIALI</b>	4-5-6 ottobre (3 sessioni di 4 ore in remoto)
<b>GESTIONE OPERATIVA DEI RISCHI DI PROGETTO</b>	4, 5, 6, 7 ottobre (4 sessioni di 4 ore in remoto)
<b>COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO</b>	4, 11, 17, 25 ottobre (4 sessioni di 4 ore in remoto)
<b>METODOLOGIE "ESSENZIALI" DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI (IPMA – ICB4)</b>	7, 8 ottobre - 14, 15 ottobre (4 sessioni di 4 ore in remoto)
<b>WORKSHOP - METODOLOGIA DI PROBLEM SOLVING APPLICATA ALLA "CATENA DEL VALORE"</b>	11 ottobre (1 giornata in presenza)
<b>IL PROPOSAL MANAGEMENT</b>	11, 12, 13 - 18, 19, 20 ottobre (6 sessioni di 4 ore in remoto)
<b>IL PROGRESS DI PROGETTO: METODI, CALCOLO E APPLICAZIONI</b>	12, 13 ottobre (2 sessioni di 4 ore in remoto)
<b>CORSO PROFESSIONALE SUL PROJECT MANAGEMENT SECONDO LA METODOLOGIA IPMA ICB4</b>	18, 22, 28, 29 ottobre e 4, 5, 11, 12 novembre (prima sessione in presenza, successive in remoto)
<b>→ e-Learning</b> <b>COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT</b>	in 12 moduli licenza di 3 mesi ordinabile tutto l'anno <a href="https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/digital-academy/">https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/digital-academy/</a>

**LINK PER ISCRIZIONI AI CORSI**

[https://formazione.animp.it/animp\\_/index.php/programma-corsi/programma-corsi-2022-secondo-semester](https://formazione.animp.it/animp_/index.php/programma-corsi/programma-corsi-2022-secondo-semester)

**PER INFORMAZIONI:**

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



# Manager & RSA

*Speciale approfondimento sul corso formativo targato ALDAI dedicato ai colleghi componenti delle rappresentanze sindacali del territorio*

Nell'ottica di fornire uno strumento concreto ai fini di valorizzare il ruolo centrale delle RSA all'interno di un contesto aziendale, abbiamo pensato di istituire un ciclo formativo di incontri, con l'aiuto di esperti e professionisti, dedicati a tematiche e ad approfondimenti di interesse per i manager componenti di RSA nelle rispettive aziende.

L'iniziativa, che ha preso il via con un progetto pilota di cinque appuntamenti il primo dei quali partito nel mese di maggio, si è subito imposta come uno degli asset strategici all'interno della vasta gamma dei servizi e delle opportunità che l'Associazione riserva ai propri iscritti.

Non a caso la strategicità di questo progetto consente un momento di condivisione e approfondimento che è anche e soprattutto accrescitivo in termini di competenze.

Nel corso di questa prima parte, sono stati organizzati 3 incontri ai quali hanno partecipato il Direttore Federmanager Mario Cardoni con il

legale Stefano Minucci e il Funzionario del Servizio Sindacale ALDAI, Lorenzo Peretto. Protagonista di questi primi appuntamenti è stato soprattutto il Contratto della Dirigenza, scelta assolutamente doverosa in quanto punto di riferimento che racchiude i nostri diritti, le tutele, le regole condivise tra impresa e management.

Al rientro dalla pausa estiva, concluderemo questo primo iter formativo con due incontri mirati dedicati ai Fondi bilaterali di Previdendai, Fasi, Fondirigenti e 4.Manager.

Mi preme sottolineare come con questa iniziativa vogliamo aiutare e sostenere i colleghi ad assumere una rinnovata consapevolezza non solo in merito a competenze e nozioni legate al ruolo delle RSA in senso lato, ma anche in riferimento a tutto quello che ALDAI insieme alla galassia Federmanager ha messo, e continua a mettere, a disposizione della Categoria.



**Mario Cardoni**  
Direttore Generale  
Federmanager

**Q**uando si parla di incontri formativi mirati per le Rappresentanze Sindacali Aziendali (RSA), **tre sono le esigenze** da prendere in esame:

- **la prima**, su cui mi soffermerò pur se in sintesi, è conoscere approfonditamente la disciplina contrattuale collettiva, in questo caso dei Dirigenti delle Aziende Produttrici di Beni e Servizi;
- **la seconda** è comprendere il con-

testo normativo di riferimento per sapere quali sono le prerogative e le tutele che spettano a chi intende proporsi a tale incarico;

- **la terza**, infine, visto che parliamo di dirigenti, è saper contestualizzare e interpretare lo svolgimento del ruolo di Rappresentante Sindacale tenendo conto, in primis, della specificità della categoria, nonché della cultura sindacale presente nell'ambiente aziendale che normalmente ha radici più solide e radicate in realtà più strutturate e dimensionate.

Tra i tratti distintivi del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro sottoscritto tra Federmanager e Con-

findustria, i punti più qualificanti riguardano innanzitutto la definizione della figura del dirigente che trova la sua espressione esclusivamente nell'articolo 1 del CCNL e consente di individuare gli elementi di valutazione per far parte della categoria o per rivendicarne l'appartenenza, come, ad esempio, l'elevato livello di professionalità, l'autonomia e il potere decisionale, la capacità di incidere sugli obiettivi dell'impresa, senza dimenticare il peso del rapporto fiduciario.

Un secondo elemento è rappresentato dalla specificità del modello retributivo che dal 2004 si basa sul Trattamento Minimo Complessivo

...Al rientro dalla pausa estiva, concluderemo questo primo iter formativo con due incontri mirati dedicati ai Fondi bilaterali di Previdai, Fasi, Fondirigenti e 4.Manager



di Garanzia (TMCG), anziché sul Minimo contrattuale, attualmente pari a 72mila euro e che dal 2023 salirà a 75mila euro annui. Una sorta di asticella al di sotto della quale non può collocarsi il trattamento economico del dirigente (TEI). Certamente, assume poi una grande rilevanza l'intera sezione dedicata alla risoluzione del rapporto di lavoro che opera in surroga a un legislatore troppo spesso "disattento" nei confronti del dirigente quando si parla di tutele e di licenziamento e, infine, il nostro sistema di welfare categoriale. Una serie di "mattoncini", che nel tempo sono diventati dei "pilastri", o meglio del-

le vere eccellenze, espressione della bilateralità nell'ambito della previdenza e della sanità integrativa in primis, nonché successivamente, della formazione e delle politiche attive, che rappresentano la nuova dimensione del welfare "professionale".

Da non dimenticare, infine, le tradizionali tutele assicurative, che spesso non raccolgono l'attenzione dei più, perché riguardano situazioni numericamente contenute, ma a forte impatto per i dirigenti per i quali ne ricorrono i presupposti: parlo delle coperture in caso di morte o di invalidità permanente, anche parziale, e la nuo-

va tutela sulla "non autosufficienza". Così come è molto significativa la disciplina contrattuale dedicata alla responsabilità civile e penale del dirigente nell'esercizio delle proprie funzioni e alla copertura dei danni, comprese le spese legali, in un contesto normativo che ha incrementato notevolmente il livello di esposizione del dirigente. Ecco, su questi temi il nostro Rappresentante Sindacale Aziendale deve essere estremamente preparato per interloquire in modo adeguato con i vertici aziendali e per dare risposte pronte ed efficaci nel ruolo di front end alle istanze dei colleghi rappresentati. ■



# RSA: formazione e informazione

A cura del Servizio Sindacale ALDAI

**N**el corso di questa prima parte del ciclo formativo dedicato alle RSA, un tema particolarmente importante e sentito è stato quello della risoluzione del rapporto di lavoro che, insieme al focus sugli accordi e sugli Istituti assistenziali, ha tenuto banco nell'ultimo appuntamento di luglio prima della pausa estiva.

La sintesi che ne deriva – e che riportiamo di seguito – vuole essere una panoramica generale sui principali argomenti trattati che confidiamo possa essere utile ai nostri iscritti e che conferma ancora una volta la natura formativa e informativa di questi incontri mirati.

Quando si parla di risoluzione datoriale del rapporto di lavoro, si fa riferimento soprattutto ai seguenti casi:

**Licenziamento individuale per motivazioni oggettive (GMO)**

che avviene nella maggior parte dei casi a seguito di riorganizzazioni o ristrutturazioni aziendali: è il caso in cui si ha diritto al preavviso.

**Licenziamento individuale per giustificato motivo soggettivo (GMS) o per giusta causa (GC):**

il licenziamento sanziona il comportamento del lavoratore. Se grave al punto da non permet-

tere di proseguire il rapporto di lavoro, si ricade nell'ipotesi di Licenziamento per Giusta Causa che nega il diritto anche al preavviso; diversamente ove la condotta comporti invece la possibilità di prosecuzione si ha diritto al preavviso.

**Licenziamento Collettivo:**

la comunicazione aziendale di avvio, attivabile anche tramite l'Associazione datoriale alla quale l'impresa aderisca, deve essere indirizzata alle Organizzazioni Sindacali/RSA quando l'azienda, con più di 15 dipendenti, intenda risolvere il rapporto di lavoro, nell'arco di 120 giorni, di almeno

Al termine della fase amministrativa, in caso di mancato accordo, la società potrà procedere ad intimare i licenziamenti nei 120 giorni successivi, individuando gli esuberi sulla base dei criteri di legge (carichi di famiglia/anzianità/esigenze tecnico produttive ed organizzative)

meno di 10 esuberi) dal ricevimento della comunicazione dell'esito negativo della consultazione sindacale da parte dell'impresa.

Al termine della fase amministrativa, in caso di **mancato accordo**, la società potrà procedere ad intimare i licenziamenti nei 120 giorni successivi, individuando gli esuberi sulla base dei criteri di legge (carichi di famiglia/anzianità/esigenze tecnico produttive e organizzative). In caso di vizi della procedura o mancato rispetto dei criteri di legge, è prevista la sanzione di una indennità compresa tra le 12 e le 24 mensilità calcolate sull'ultima retribuzione globale di fatto oltre, ovviamente, all'indennità sostitutiva del preavviso.

5 dipendenti (es. 4 dipendenti e 1 dirigente). La comunicazione deve prevedere: le cause dell'eccedenza, i motivi per i quali non possono essere adottate misure idonee a evitare gli esuberi, l'indicazione per profili professionali del personale eccedente e di quello abitualmente impiegato. Gli incontri tra le parti sono finalizzati al raggiungimento di un accordo.

**La Fase Sindacale** deve concludersi entro 45 giorni dalla data di ricevimento della comunicazione del datore di lavoro – termine ridotto alla metà se i lavoratori dichiarati in esubero sono meno di 10.

**La Fase Amministrativa** con l'intervento di Regione/Ministero si esaurisce entro 30 giorni (15 con

**L'accordo collettivo** invece può essere raggiunto sia durante la fase sindacale che quella amministrativa e può prevedere una riduzione del numero di esuberi anche con l'assegnazione a mansioni diverse/inferiori a quelle svolte o la riduzione di retribuzione, l'applicazione di criteri di scelta diversi da quelli di legge (generalmente la vicinanza alla pensione e/o la non opposizione al licenziamento), nonché la corresponsione di un'indennità da parte dell'azienda (incentivo), outplacement e altre condizioni subordinate all'accettazione individuale del licenziamento. L'accordo può altresì prevedere una deroga al limite dei 120 giorni per effettuare i licenziamenti.

Gli **accordi individuali di risoluzione del rapporto di lavoro** pos-

sono avvenire per effetto dell'accettazione del licenziamento o con una risoluzione consensuale. Solitamente le parti si vincolano con la firma di una scrittura privata e poi ratificano il tutto in «sede protetta» (ALDAI, Assolombarda, ecc.)

L'accordo di accettazione del licenziamento prevede oltre al preavviso (l'azienda può richiedere che questo venga prestato in servizio o, più comunemente, riconoscere il pagamento della relativa indennità sostitutiva) una somma a titolo di incentivo e una a titolo transattivo: la prima è riconosciuta per agevolare la risoluzione del rapporto di lavoro, l'altra viene riconosciuta a stralcio e saldo di qualunque possibile doglianza eccepibile durante il rapporto di lavoro.

La risoluzione consensuale prevede esclusivamente gli importi a titolo di incentivo e transazione poiché l'indennità sostitutiva del preavviso è strettamente ed esclusivamente correlata alla comunicazione di licenziamento.

È doveroso in questa sede menzionare anche **l'Impugnazione del Licenziamento**, da fare entro 60 giorni dalla data di ricezione della lettera di licenziamento qualora non si sia raggiunto un accordo con l'azienda. Si avranno poi altri 180 giorni dalla data dell'impugnazione per eventualmente adire l'autorità giudiziaria.

Il focus sugli Istituti Assistenziali – Naspi e GS (Gestione Separata) Fasi – è stato protagonista nella parte finale dell'incontro. Si ricorda che la Naspi è l'indennità di disoccupazione che spetta a tutti i lavoratori a seguito di licenziamento anche per giusta causa ed è corrisposta mensilmente per un massimo di 24 mesi o liquidata in un'unica soluzione a favore di chi vuole avviare attività autonoma.

La GS Fasi prevede una copertura Fasi-Assidai e Assicurativa morte/invalidità durante il percepimento del primo anno di Naspi. ■



# InQuadriamo i Dirigenti

**Aurelio Giammusso**

Membro RSA,  
Consigliere Nazionale Federmanager

**Luca Luchesini**

Membro RSA,  
CdA 4.Manager

**Paolo Vergani**

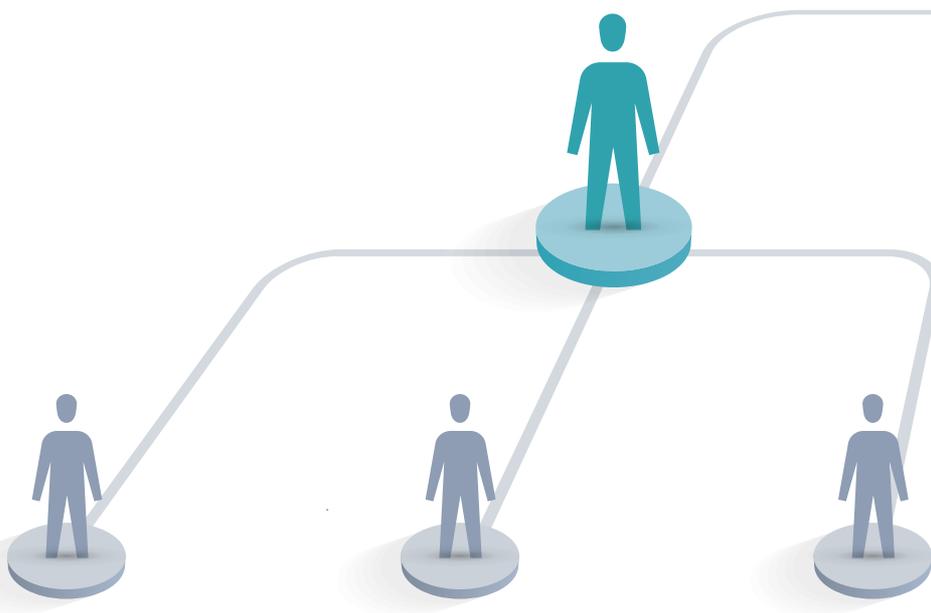
Membro RSA,  
Consigliere ALDAI & Nazionale

**D**i recente è stato rilanciato all'interno di Federmanager l'eterno dibattito sui quadri, ovvero l'opportunità di aprire l'iscrizione a Federmanager alla categoria dei Quadri (e non solo ai Quadri apicali).

Ci limitiamo a constatare che il Codice Civile italiano prevede che i lavoratori subordinati siano suddivisi in 4 categorie: Operai, Impiegati, Quadri e Dirigenti, demandando poi genericamente ai contratti di lavoro le rispettive declaratorie su ruoli e responsabilità in azienda. La categoria dei Quadri è l'ultima introdotta nel nostro ordinamento del lavoro (legge 190/1985). In generale i confini tra le varie categorie sono definiti dall'autonomia decisionale più o meno limitata: il dirigente ha un livello di autonomia paragonabile all'imprenditore (alter ego), mentre l'autonomia del quadro, pur ampia, è comunque circoscritta. Il legislatore, quindi, non entra nella definizione di operatività e ancora meno in quella di attività strategica tipica del dirigente.

Assistiamo però da qualche anno, a un processo che tende progressivamente a rendere sempre più sfumati i confini tra la figura del Dirigente e quella del Quadro: capita sempre con maggiore frequenza di osservare come posizioni organizzative originariamente destinate a figure dirigenziali vengano occupate da quadri, destinati però, a rimanere tali.

Specialmente nelle PMI si assiste alla scelta degli imprenditori di puntare su figure di quadro per ricoprire posizioni che richiederebbero un elevato livello di auto-



Assistiamo però da qualche anno, a un processo che tende progressivamente a rendere sempre più sfumati i confini tra la figura del Dirigente e quella del Quadro...

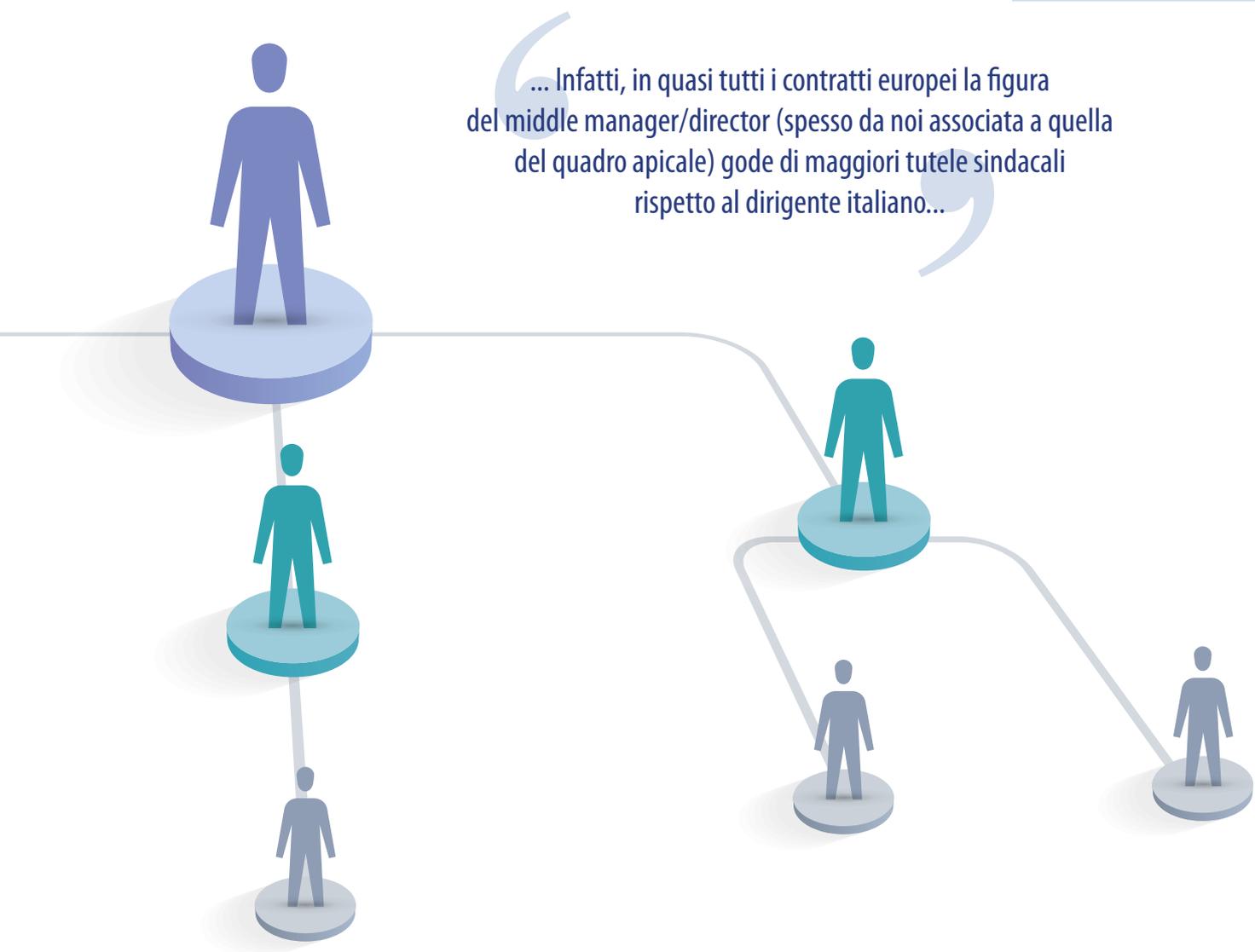
nomia e responsabilità, sulla base di un apparente risparmio economico, ma abbandonando un'opportunità di crescita dell'azienda stessa e, in prospettiva, perdendo anche le risorse stesse, specialmente quelle con maggior potenzialità ed ambizione.

Tale processo di **"quadrizzazione"** è, come accennato in apertura, agevolato da una certa sensibilità, che sta affermandosi anche nella nostra rappresentanza di categoria. A livello associativo, alcune organizzazioni territoriali (del tutto legittimamente) consentono l'iscrizione agli appartenenti all'Area Quadri (e non stiamo parlando solo di ex-dirigenti).

Riteniamo perciò quantomeno utile (ri)aprire un dibattito finalizzato a capire se e quanto sia utile proseguire su questo percorso.

Chi vede con favore un maggior coinvolgimento di questa categoria spingendosi ad auspicare non solo la fornitura di servizi (FASI, ASSIDAI, PREVINDAI) ma addirittura una vera e propria rappresentanza

... Infatti, in quasi tutti i contratti europei la figura del middle manager/director (spesso da noi associata a quella del quadro apicale) gode di maggiori tutele sindacali rispetto al dirigente italiano...



sindacale pensa in questo modo di risolvere uno dei principali problemi che affliggono le associazioni territoriali di Federmanager, ovvero la carenza di iscritti in servizio. Riteniamo tuttavia che un recupero di adesioni non debba essere perseguito allargando il perimetro della base di rappresentatività, bensì migliorando i risultati sul fronte della contrattazione, e rispondendo alle reali attese dei colleghi.

Occorre valutare, inoltre, che i Quadri aziendali hanno un contratto di lavoro attualmente sottoscritto da altre sigle sindacali e che pertanto è evidente un potenziale conflitto con queste associazioni che hanno un peso rilevante sul mondo politico italiano.

La nostra opinione, pertanto, è quella di evitare pericolose confusioni di ruolo e riportarci nella nostra posizione di rappresentanza sindacale di tutte quelle categorie per cui trattiamo e firmiamo un CCNL, introducendo piuttosto, tra i temi di confronto con le organizzazioni imprenditoriali, quello dell'evoluzione (automatica?!) dei quadri con elevate responsabilità alla dirigenza.

Confindustria sa bene che, almeno nel caso dei quadri apicali con retribuzioni ben oltre il minimo dirigenziale, i suoi costi non cambierebbero di un euro e in cambio otterrebbe la licenziabilità "at will", un unicum nel panorama dei contratti del middle management europeo forse non sufficien-

temente sottolineato. Infatti, in quasi tutti i contratti europei la figura del middle manager/director (spesso da noi associata a quella del quadro apicale) gode di maggiori tutele sindacali rispetto al dirigente italiano e bisogna arrivare alla ristrettissima cerchia dei top manager/executive per avere una simile flessibilità contrattuale.

La posizione del quadro con elevate responsabilità deve essere un punto di partenza e non di arrivo e chi si trova in questi ruoli deve viverli come un normale passaggio nel proprio percorso di carriera verso posizioni superiori: sta a noi, come rappresentanti della categoria dei manager, favorire e non precludere questa strada. ■

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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





# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai   
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Oms, scoppia l'emergenza caldo in Europa: servono subito piani nazionali per la salute  
Secondo l'Organizzazione i principali Paesi devono muoversi per tutelare i propri cittadini

## LA PAROLA AL PRESIDENTE

di ARMANDO INDENNIMEO - PRESIDENTE ASSIDAI

La salute prima di tutto. Ce lo hanno insegnato, se mai ce ne fosse stato bisogno, gli ultimi due anni di pandemia. In questo senso, il Prodotto Unico Fasi-Assidai rappresenta una pietra miliare del sistema Federmanager per garantire la salute dei propri iscritti: una vetta d'eccellenza - ci ricorda il Presidente Stefano Cuzzilla nel suo consueto intervento - pensata su misura per i manager e per le loro famiglie, che propone una copertura sanitaria pressoché totale, distinguendosi per un approccio davvero innovativo, con un focus importante sul tema della Long Term Care.



In questo numero di Welfare 24 ci occupiamo anche di fatti di strettissima attualità, come l'emergenza caldo, che produce inevitabilmente effetti non soltanto sull'ambiente ma anche sofferenze per le persone, in particolare anziani e malati cronici: di qui l'allarme rosso lanciato dall'Oms per preservare le categorie più fragili. Un tema da non sottovalutare, su cui proponiamo anche due interviste di rilievo, ad altrettanti esperti in campo medico e sportivo, rispettivamente il dottor Andrea Fabbri, membro dell'Ufficio di presidenza della Simeu e Paolo Savoldelli, ex ciclista vincitore di due Giri d'Italia, che ci illustrano come proteggersi dalle temperature elevate. Infine, in questa newsletter, con cui vi diamo appuntamento a settembre, affrontiamo anche il delicato tema delle malattie rare, che in Italia riguarda oltre 1 milione di persone.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (Oms) lancia l'allarme caldo e la sua divisione europea invita i principali Paesi del Vecchio Continente ad adottare nel più breve tempo possibile misure e piani di azione che tutelino la salute dei cittadini. I numeri, del resto, parlano chiaro. Secondo l'Organizzazione meteorologica mondiale, 1.672 disastri legati al clima e alle condizioni meteo registrati ufficialmente hanno causato più di 159.000 vittime negli ultimi 50 anni e hanno generato danni economici per 476,5 miliardi di dollari. E sebbene il 38% delle catastrofi sia stato attribuito a inondazioni e il 32% a tempeste, le temperature estreme hanno rappresentato il 93% dei decessi (circa 150mila).

Basta vedere gli effetti dell'ultima ondata di caldo in Italia per intuire come le alte temperature influiscano sulla salute, in particolare quella di anziani, neonati, persone che lavorano all'aperto e malati cronici. In altre pa-



role, sottolineano gli esperti dell'Oms, oltre al classico colpo di calore, l'afa può peggiorare patologie già esistenti come quelle cardiovascolari, respiratorie e renali (vd. intervista a pagina 2). A supportare questa presa di posizione c'è un recente rapporto dell'Intergovernmental Panel on Climate Change, secondo il quale il calore rappresenta un rischio da non sottovalutare alla luce di altri trend in atto, tra cui la forte urbanizzazione, l'aumento delle temperature estreme e il lento ma inesorabile invecchiamento della popolazione nel mondo occidentale.

Alla luce di tutto ciò, l'Oms europea caldeggia tre misure da adottare nel più breve

tempo possibile per fronteggiare l'emergenza. Innanzitutto bisogna mettere a punto piani d'azione termosanitari che incorporino sistemi di allerta precoce e di risposta per gli ambienti urbani e non. In secondo luogo, serve un set di misure contro il caldo declinato sia sulle esigenze della popolazione generale sia sui bisogni delle categorie più vulnerabili come gli anziani o chi lavora all'esterno. Infine, più in generale, va potenziata la comunicazione sul problema del caldo a 360 gradi. Più a lungo termine, secondo l'Organizzazione, bisogna pianificare un'architettura urbana che mitighi gli effetti della calura sulla popolazione. ■

## “STARE A CASA DURANTE IL GIORNO E BERE TANTO”

**SECONDO ANDREA FABBRI (UFFICIO PRESIDENZA SIMEU), BASTEREBBE SEGUIRE QUESTI DUE CONSIGLI PER EVITARE LA MAGGIOR PARTE DEI MALORI LEGATI AL CALDO**

**C**hi patisce di più gli effetti del caldo? “Gli over 70 e le persone più fragili che già soffrono di cronicità”. Come evitare colpi di calore? “Bere tanto e stare a casa durante le ore diurne”. L'intasamento del pronto soccorso? “Il caldo ha complicato ulteriormente un tema che è presente da mesi, se non da anni”. A parlare è il Dottor Andrea Fabbri, Membro dell'Ufficio di Presidenza della Società Italiana di Medicina d'Emergenza



Andrea Fabbri ricopre dal 2011 il ruolo di Dirigente Medico di Medicina e Chirurgia d'Accettazione e d'Urgenza presso l'Unità Operativa di Pronto Soccorso, Medicina d'Urgenza, AUSL di Forlì ed è membro dell'Ufficio di Presidenza della Società Italiana di Medicina d'Emergenza Urgenza (SIMEU). Insegna alle Università di Bologna, Perugia e Roma.

Urgenza (SIMEU), che - agendo in prima linea all'Azienda Usl della Romagna-Forlì, dove è

**“ CON IL CALDO LE PERSONE FRAGILI HANNO MAGGIORI PROBLEMI: AUMENTA L'INCIDENZA DI ALCUNE MALATTIE E SI ACUTIZZANO LE CRONICITÀ. NEGLI ULTIMI DUE MESI I PRONTO SOCCORSO HANNO AVUTO UN SIGNIFICATIVO AUMENTO DEGLI ACCESSI**

Direttore Unità Operativa Pronto Soccorso, Medicina d'Urgenza - ha l'autorevolezza e la competenza per descrivere gli effetti del caldo sulle categorie più a rischio e le possibili contromisure per prevenirli.

**Quali sono i riflessi a livello di pronto soccorso dell'ultimo e attuale rialzo delle temperature? Si rischiano intasamenti?**

Il fatto si ripete quando salgono la colonna di mercurio e l'umidità. Le persone più fragili hanno maggiori problemi:

aumenta l'incidenza di alcune malattie e si acutizzano le cronicità. Negli ultimi due mesi nei pronto soccorso c'è stato un significativo aumento degli accessi che, tuttavia, è frutto di tanti aspetti della situazione. Sicuramente il caldo improvviso gioca un ruolo rilevante, inoltre le nostre unità continuano a soffrire per la coesistenza di pazienti Covid e non Covid, con la necessità di mantenere percorsi separati. In generale, tutta l'organizzazione sanitaria è meno efficiente rispetto al pre-Covid anche perché, quando le cose si complicano, cioè nell'emergenza, l'unica porta sempre aperta è quella del pronto soccorso. Per concludere: l'intasamento è un tema presente da mesi, se non da anni, che si è allargato a molte Regioni, il caldo non ha fatto che aggravare il problema.

**In generale quali sono le principali contromisure che bisogna prendere contro il caldo e come dobbiamo proteggerci?**

Punto primo: nelle ore diurne, dalle 9 alle 19, bisogna stare in casa o in luoghi freschi. In secondo luogo bisogna bere molto, anche quando non si ha sete. Il problema, soprattutto per gli anziani, è che hanno un senso della sete ridotto e tendono a non bere. Basterebbe seguire queste due indicazioni per evitare la stragrande maggioranza delle criticità.

**Invece?**

Di solito i pazienti arrivano da noi in pronto soccorso in uno stato di disidratazione che causa la riacutizzazione delle malattie croniche di carattere cardiaco o respiratorio, oltre che affaticare il rene, fondamentale per riequilibrare lo stato idrico dell'organismo. Si può arrivare anche allo stato confusionale e alla perdita di conoscenza. Spesso gli anziani si presentano con la febbre senza rendersi conto delle proprie reali condizioni fisiche e di disidratazione.

### Intervista al campione di ciclismo Paolo Savoldelli

## “SE FATE SPORT NON BAGNATEVI: POI È PEGGIO”

“Se possibile fate sport nelle ore più fresche, magari scegliendo percorsi all'ombra, evitate di bagnarvi troppo e bevete sempre a piccoli sorsi”. I consigli sono di Paolo Savoldelli, ex campione di ciclismo - oggi quarantottenne e ancora molto attivo dal punto di vista sportivo - trionfatore in due Giri d'Italia.



**Lei è stato e resta un grande sportivo. Ha vinto il Giro d'Italia, una corsa che si disputa in qualsiasi condizione atmosferica. Dunque, come ci si difende dal caldo in generale e quando si pratica attività sportiva all'aria aperta? Come bisogna vestirsi?**

La cosa più banale è praticare sport nelle ore più fresche, ma se non si riesce consiglio di scegliere un abbigliamento chiaro e di pensare a itinerari poco esposti al sole, ombreggiati, magari cercando di costeggiare un fiume. In ogni caso riducete la lunghezza dell'allenamento e, potrà sembrarvi strano, ma cercate di bagnarvi il meno possibile.

**Perché? Col caldo verrebbe da fare il contrario...**

Bagnarsi è sbagliato perché l'acqua evapora e il benessere momentaneo svanisce. Inoltre, è meglio bere a piccoli sorsi, ogni 15 minuti, quasi bagnandosi solo la bocca, non riempire lo stomaco di acqua in poco tempo. Inoltre, portate sempre il casco perché ripara la testa dal caldo e in più è areato: la soluzione perfetta,

Paolo Savoldelli ha conquistato due Giri d'Italia nel 2002 e nel 2005 grazie a ottime capacità tecniche in pianura e in salita unite a doti di discendista uniche al mondo, che gli sono valse il soprannome di “Falco”. Dopo il ritiro dall'agonismo ha iniziato con successo l'attività televisiva come commentatore delle principali gare di ciclismo del mondo.

anche per la propria sicurezza, ovviamente.

**Come bisogna alimentarsi quando fa caldo?**

No a cioccolato e caffè. Bisogna mangiare e idratarsi al tempo stesso. Quando correvo ci preparavo dei paninetti con un po' di marmellata e pezzi di ananas o pesca che ci rinfrescavano la bocca. Quando fa davvero caldo e sei sotto sforzo non riesci a mandare giù nulla. Altra cosa a cui stare attenti: se fate sport, in particolare bici, e oltre al caldo c'è vento vi sembrerà di non sudare ma dovete bere lo stesso, un ragionamento che, paradossalmente, vale anche quando fa molto freddo.

**Alla fine di un allenamento in una giornata calda cosa bisogna fare per recuperare?**

I primi 40 minuti sono i più importanti per alimentarsi e per bere, utilizzando i dovuti integratori. Ricordate che se arrivate alla fine di un allenamento e pesate meno di 2 chili rispetto a quando siete partiti vuol dire che avete sbagliato qualcosa nell'idratazione o nell'alimentazione durante lo sforzo.

**Quando lei correva e faceva molto caldo qual'era una cosa che la faceva star meglio?**

Andare a prendere le borracce all'ammiraglia e portarle ai miei compagni. Averle nelle tasche posteriori della maglietta belle fresche mi dava qualche minuto di sollievo.

# MALATTIE RARE, LA LEGGE È PRONTA A PARTIRE

DA 7 MESI MANCANO PERÒ I DECRETI ATTUATIVI AFFINCHÉ IL TESTO UNICO SIA PIENAMENTE APPLICABILE

**P**ercorso a ostacoli per il Testo Unico sulle Malattie Rare. La Legge 175/21, ovvero le “Disposizioni per la cura delle malattie rare e per il sostegno della ricerca e della produzione dei farmaci orfani” è stato infatti pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 12 dicembre dell’anno scorso, ma a ormai sette mesi dalla sua entrata in vigore non è pienamente applicabile.

Il motivo? Nessuno dei Decreti e dei Regolamenti Attuativi necessari è stato emanato, sottolineano dall’Osservatorio Malattie Rare, quando proprio i decreti attuativi sono essenziali affinché la legge produca i propri effetti e potrebbero anche giocare un ruolo fondamentale nell’interpretazione di alcuni suoi articoli, consentendo un’applicazione uniforme su tutto il territorio nazionale.

In Europa, va ricordato, una malattia si definisce rara quando colpisce non più di cinque individui ogni 10mila persone. Si conoscono tra le 6mila e le 8mila malattie rare, molto diverse tra loro ma spesso con comuni problemi di ritardo nella diagnosi, mancanza di una cura, carico assistenziale. In Italia si stima che oltre 1 milione di persone soffra di una malattia rara, mentre sono circa 325 mila i pazienti censiti al 2018 dal Registro nazionale malattie rare

“ **IN EUROPA UNA MALATTIA SI DEFINISCE RARA QUANDO COLPISCE NON PIÙ DI 5 INDIVIDUI OGNI 10MILA PERSONE. SI CONOSCONO TRA LE 6MILA E LE 8MILA MALATTIE RARE, MOLTO DIVERSE TRA LORO MA SPESSO CON COMUNI PROBLEMI**



## DAL GOVERNO UN PORTALE PER DIFENDERE I PIÙ DEBOLI

Un portale tutto dedicato alle malattie rare, nel rispetto dei principi della nostra Costituzione che difende l’universalità del Servizio Sanitario Nazionale e il diritto alla salute, che va tutelato sempre, ancora di più quando si è più deboli. Il sito [www.malattierare.gov.it](http://www.malattierare.gov.it) è frutto di un accordo di collaborazione tra il Ministero della Salute e il Centro Nazionale Malattie Rare (CNMR) dell’Istituto Superiore di Sanità, con il sostegno del Ministero dell’Economia e delle Finanze e con il supporto tecnico del Poligrafico e Zecca dello Stato.

Il portale governativo, il primo del genere, offre una raccolta di tutti i punti di riferimento sul territorio per i malati rari, dai centri di cura ai punti di informazione regionali, alle associazioni, con l’intenzione di diffondere l’informazione on line su questo tema in modo integrato con le attività del Telefono verde gestito dal CNMR, e in accordo con gli obiettivi del

Piano nazionale per le malattie rare e con il Dpcm sui Livelli essenziali di assistenza, i cosiddetti Lea.

Fulcro dell’intero progetto è la banca dati che ha digitalizzato il prezioso patrimonio informativo del Centro Nazionale Malattie Rare. Le informazioni sono infatti presentate in un sito di semplice consultazione dove trovare numeri e indirizzi utili, mentre una newsletter periodica consente un aggiornamento costante sui diversi aspetti che coinvolgono queste patologie. Per ciascuna di esse insieme con il codice di esenzione sono offerte le informazioni sui centri di diagnosi e cura, associazioni di volontariato e di pazienti con malattie rare, domande e risposte più frequenti e notizie varie. Inoltre, sempre la banca dati contiene anche informazioni su malattie rare non esenti. Insomma, un registro autorevole, indipendente e certificato diventato ormai un punto di riferimento a livello sanitario per l’Italia.

che raccoglie solo le segnalazioni di quelle incluse nei Livelli essenziali di assistenza. Che cosa prevede il testo della Legge? Innanzitutto l’attuazione del Piano diagnostico terapeutico assistenziale personalizzato. Inoltre, tra l’altro, garantisce un percorso strutturato della transizione dall’età pediatrica all’età adulta, stabilisce che i farmaci orfani (cioè destinati a curare le malattie rare) siano resi immediata-

mente disponibili da tutte le Regioni e istituisce un fondo di solidarietà finalizzato a favorire l’inclusione sociale dei pazienti, ovvero l’istruzione e l’inserimento lavorativo e sociale degli stessi. Dal 2022 aumenta inoltre il contributo delle aziende farmaceutiche al fondo nazionale per l’impiego, a carico del SSN, di farmaci orfani e viene concesso un incentivo fiscale fino a duecentomila euro a soggetti pubblici e privati

che svolgono o finanziano attività di ricerca sulle malattie rare.

“ **LA NUOVA LEGGE PREVEDE L’ATTUAZIONE DEL PIANO DIAGNOSTICO TERAPEUTICO ASSISTENZIALE PERSONALIZZATO. INOLTRE, TRA L’ALTRO, GARANTISCE UN PERCORSO STRUTTURATO DELLA TRANSIZIONE DALL’ETÀ PEDIATRICA ALL’ETÀ ADULTA**

## PRODOTTO UNICO, VERA INNOVAZIONE SUL MERCATO

**UNA COPERTURA SANITARIA CHE INTEGRA E COMPLETA IL RIMBORSO DELLE PRESTAZIONI PREVISTE DAL FASI CON UN FOCUS CHIAVE SULLA COPERTURA LTC**

Una copertura sanitaria fortemente innovativa, che integra e completa pressoché totalmente il rimborso delle prestazioni previste dal Nomenclatore Tariffario Fasi. Per le aziende industriali con l'adesione al prodotto Unico Fasi-Assidai si è aperta una nuova grande opportunità per offrire ai propri manager uno dei benefit più richiesti in assoluto: l'assistenza sanitaria integrativa, che conferma sul mercato anche come e quanto un'azienda sia fortemente orientata all'eccellenza in termini di welfare. Il Prodotto Unico è coerente con l'impostazione strategica e innovativa prevista dal rinnovo del Ccnl Dirigenti Industria siglato da Confindustria e Federmanager nel luglio 2019.

Quali sono i vantaggi della nuova proposta sanitaria dal punto di vista operativo? Innanzitutto per gli aderenti al nuovo Prodotto Unico, il network è unico. L'accesso alla rete di strutture sanitarie e professionisti convenzionati di eccellenza è semplice, immediato e capillare su tutto il territorio nazionale. Poi c'è un altro aspetto rilevante: gli iscritti possono inviare una pratica di rimborso unica attraverso il portale online di IWS, che, a sua volta, provvede a inoltrare le richieste ai due Fondi per quanto di loro competenza. Tra le principali coperture previste, da segnalare, il rimborso fino al 100% del richiesto e fino ad un massimo di 25mila euro per nucleo familiare in caso di extra-ricovero, sempre in regime di convenzionamento diretto. Ma è previsto anche il rimborso fino al 90% dell'importo richiesto e fino a un massimo di 12.500 euro per nucleo familiare in caso di spese relative alle voci previste dalla Guida Odontoiatrica del Fasi in vigore e secondo i criteri liquidativi in essa riportati. Aspetto davvero rilevante è la copertura Long Term Care, su

Assidai  
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Per avere informazioni sul Prodotto Unico Fasi-Assidai compila il form

Nome: \_\_\_\_\_  
Cognome: \_\_\_\_\_  
Email: \_\_\_\_\_  
Telefono: \_\_\_\_\_  
Vostro azienda: \_\_\_\_\_  
C.A.P. \_\_\_\_\_  
Indirizzo e cap: \_\_\_\_\_

**Prodotto Unico Fasi-Assidai per le imprese**

INVIATA

cui Assidai negli anni scorsi è sempre stato pioniere sul mercato. All'interno del contributo di adesione al Prodotto Unico è infatti compresa anche la copertura in caso di non autosufficienza, una tutela fondamentale per avere una sicurezza a 360 gradi per sé e per la propria famiglia in ciascun momento della nostra vita. Infine, in aggiunta al pacchetto base è possibile scegliere due upgrade del Pro-

dotto Unico per ottenere anche il rimborso di lenti e occhiali e di medicinali, purché prescritti dal medico curante.

Insomma, un prodotto davvero unico che ogni azienda dovrebbe prendere in seria considerazione per offrire ai propri manager una copertura sanitaria all'altezza e che permetta loro di guardare al futuro con serenità, per sé e per le proprie famiglie.

Per richiedere informazioni e fissare un appuntamento compilare il form al seguente link  
<https://www.assidai.it/prodotto-unico>

### IL PUNTO DI VISTA

#### LA SALUTE AL CENTRO

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



La perdurante emergenza pandemica ha rinnovato l'attenzione sull'importanza della salute come "bene primario" e sul valore inestimabile delle tutele che il sistema Federmanager è in grado di offrire, grazie alla solidità degli enti bilaterali e degli enti propri come Assidai.

I manager che aderiscono ai nostri Fondi di assistenza sanitaria abbracciano un'ampia gamma di tutele che garantisce un accesso alle cure sanitarie sicuro e soddisfacente. E il Prodotto Unico Fasi-Assidai rappresenta una vetta d'eccellenza di questa offerta, pensata su misura per i manager e per le loro famiglie, proponendo una copertura sanitaria pressoché totale e distinguendosi

per un approccio davvero innovativo. Controllo della spesa, digitalizzazione e semplificazione dei processi, insieme a una costante attenzione all'implementazione delle prestazioni previste dal nomenclatore tariffario, sono infatti alcune delle caratteristiche vincenti del prodotto unico Fasi - Assidai. Il successo del nostro riconosciuto posizionamento nel panorama della sanità integrativa dipende proprio dalla nostra capacità di innovare e fare sistema. Come dimostra anche il fondamentale lavoro svolto da Industria Welfare Salute (IWS), ulteriore espressione della sinergia tra Federmanager e Confindustria nella gestione dei servizi di riferimento per le attività promosse dal Ccnl e dalle iniziative bilaterali. La tutela della salute si conferma al centro delle nostre strategie.

# Eye Protect System™

## L'innovativo e rivoluzionario sistema di protezione dalla luce nociva

La luce è fonte di vita ma è anche potenzialmente pericolosa per i nostri occhi. Tutti i giorni dell'anno e in ogni stagione, gli occhi sono esposti sia ai **raggi UVA e UVB** – presenti anche nelle giornate nuvolose – sia alla **luce blu-viola** emessa dal sole, dall'illuminazione LED, dai display dei dispositivi digitali e dalle fonti di luce fluorescente.

L'effetto cumulativo dell'esposizione alla luce nociva dei raggi UVA e UVB e della luce blu-viola può contribuire all'invecchiamento precoce dell'occhio e all'insorgenza di patologie oculari. Si stima che ogni anno nel mondo circa 5 milioni di persone perdano le loro capacità visive a causa della cataratta.

Oggi le persone vivono più a lungo e sono quindi maggiormente esposte a fonti di luce potenzialmente nociva tra cui anche quelle emesse dai dispositivi digitali, diventati indispensabili con gli attuali stili di vita.

Alcuni scienziati stimano che nei prossimi 30 anni si vedrà raddoppiare il numero di persone interessate da cataratta e DMLE (Degenerazione

Maculare Legata all'Età) cioè quelle patologie oculari legate all'età. Prendersi cura degli occhi diventa quindi un imperativo.

L'Istituto Oculus, attenta agli stili di vita in continuo mutamento e all'impatto che questi hanno sulle esigenze visive dei consumatori, presenta **Eye Protect System**: l'innovativo sistema di protezione per gli occhi dai raggi UV e dalla luce blu-viola integrato nel cuore di una lente altamente estetica e trasparente. Eye Protect System, grazie a speciali molecole brevettate, svolge un triplo processo di assorbimento dei raggi UVA/UVB e le frequenze nocive della luce blu-viola.

Con Eye Protect System, si pone l'obiettivo di stabilire una nuova frontiera per la protezione visiva: una svolta e un nuovo traguardo raggiunto per continuare a migliorare la vita di milioni di persone.

**NON ESITATE  
A CONTATTARCI  
PER ULTERIORI CHIARIMENTI  
O CURIOSITÀ**



# Da Oculus ho visto la differenza

### Sconti

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

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

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

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

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





# Perequazione delle pensioni: una straordinaria normalità

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

*Quella che nella cronaca viene fatta apparire quasi come una sorta di graziosa elargizione ai pensionati, non è altro che il ritorno all'applicazione del meccanismo di perequazione tradizionale già concordato con le organizzazioni sindacali alla fine degli anni '90 del secolo scorso, e, purtroppo, continuamente sospeso, rimaneggiato, penalizzato per lunghi anni*

**A**ndare su Google e cercare “perequazione delle pensioni”. Si trovano decine di migliaia di risultati, particolarmente numerosi con riferimento all’anno in corso e al 2023.

Per quanto possibile, dare anche un’occhiata ai tanti strumenti di informazione a stampa: si trova la notizia ripetuta, rilanciata, riciclata. Non mancano, esaltate, le stime sul costo dell’adeguamento. Mai se ne è parlato tanto. Traspare un certo stupore, meraviglia.

In effetti c’è di che meravigliarsi! Ma non per il fatto che le pensioni siano aumentate. C’è da meravigliarsi, invece, del fatto che la narrazione relativa all’adeguamento delle pensioni al costo della vita è di segno contrario. Nel senso che,

questa volta, la cronaca non ha dovuto riferire sul blocco o modificazioni in peggio del sistema di adeguamento delle pensioni al costo della vita. Infatti, a partire dal primo gennaio 2022, per la prima volta, dopo anni, non è stata attivata la pratica di sottrarre denaro dalle tasche dei pensionati. Un bancomat usato per tutte le esigenze del bilancio pubblico.

## La lunga storia

Risale nientemeno che alla fine degli anni '60 del secolo scorso, all’introduzione del sistema di adeguamento delle pensioni al costo della vita, il suo disallineamento rispetto al costo reale. Il sistema conteneva, fin dall’inizio, norme nelle quali si diceva che «l’aumento percentuale dell’indice del costo della vita



sioni, [...] è differito al 1° gennaio successivo di ogni anno».

### Una breve sosta

È la finanziaria 2001 (art. 69, legge 388/2000) che s'incarica di fermare la deriva del sistema. Si concorda con le organizzazioni sindacali che a decorrere dal 1° gennaio 2001, l'indice di rivalutazione automatica delle pensioni sia applicato secondo il meccanismo che era stato già definito dall'articolo 34, comma 1, della legge 23 dicembre 1998, n. 448. (Attenzione: nel descrivere questo meccanismo, si cita a volte l'art. 69 della legge n. 388/2000, a volte quello base, di riferimento: articolo 34, comma 1, della legge 23 dicembre 1998, n. 448.)

In effetti, se la norma contenuta nella legge n. 388/2000 regge per alcuni anni, non per questo le pensioni restano indenni da altre riduzioni. I Governi mettono in moto l'altro meccanismo di prelievo, quello dei cosiddetti "contributi di solidarietà". Una "imposizione" aggiuntiva sui redditi dei pensionati, mai estesa anche a redditi equivalenti, provenienti da altre fonti. La Corte dei Conti ha autorevolmente precisato che, sia pure formalmen-

te fuori dal perimetro dell'Irpef, questi prelievi sulle pensioni «operano come l'Irpef e con questa s'intrecciano» (Cfr. *Corte dei Conti: Rapporto 2014 sul coordinamento della finanza pubblica*).

### E poi la resistenza crolla

Ecce una nuova sospensione della perequazione per l'anno 2008 su pensioni superiori a 8 volte il trattamento minimo INPS (art. 1, c. 19, l. n. 247/2007). Opposizioni, proteste. Ricorsi respinti. Qualche anno di tregua. Poi gli interventi penalizzanti incombono nuovamente. Se ne incarica l'art. 24, c. 25 della Legge 214/2011: una norma che riserva la rivalutazione ai soli trattamenti d'importo complessivo fino a tre volte il trattamento minimo INPS; esclude, per il biennio 2012-2013, ogni forma di rivalutazione per trattamenti d'importo superiore. Non parleremo dei relativi ricorsi e delle corrispondenti bocciature giudiziarie (al riguardo si veda in questa Rivista l'articolo "*L'incredibile storia della perequazione delle pensioni*" aprile 2022).

Sugeriamo, intanto, di trovare nella tabella di questo articolo gli interventi riduttivi, concatenati

calcolato dall'Istituto centrale di statistica [...] non ha luogo quando l'aumento dell'indice [...] risulta inferiore al due per cento» (vedi legge n. 153/69, art. 19). E, partendo da allora, proseguendo verso i giorni nostri, si troverà che, via via, l'adeguamento è stato effettuato con frequenza sempre più lunga nel tempo. Doveva essere applicato con cadenza trimestrale: 1° febbraio, 1° maggio, 1° agosto, 1° novembre (art. 21, legge 27 dicembre 1983, n. 730 - finanziaria 1984); poi ne fu disposta l'applicazione semestrale (art. 24, legge 28 febbraio 1986, n. 41 - finanziaria 1986).

E la storia continua. La decorrenza diventa annuale. Perché l'art. 11 del D.Lgs 30 dicembre 1992 n. 503 dispone che «gli aumenti a titolo di perequazione automatica delle pensioni previdenziali ed assistenziali si applicano, con decorrenza dal 1994, sulla base del solo adeguamento al costo vita con cadenza annuale ed effetto dal primo novembre di ogni anno». Finito? No! L'art. 14 della legge 23 dicembre 1994, n. 724 (finanziaria 1995), stabilisce che «con effetto dal 1995 il termine stabilito, ai fini della perequazione automatica delle pen-

#### EVOLUZIONE FASCE DI APPLICAZIONE DELLA PEREQUAZIONE

	2011	2012-13	2014	2015-18	2019	2020-21	2022*
Classe di reddito	Legge 388/2000	DL 201/2011	Legge 147/2013	Legge 208/2015	Legge 145/2018	Legge 160/2019	Legge 160/2019
Fino a 3 volte TM	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Tra 3 e 4 volte TM	90%	20%*	95%	95%	97%	100%	100%
Tra 4 e 5 volte TM	90%	10%*	75%	75%	77%	77%	90%
Tra 5 e 6 volte TM	75%	5%*	50%	50%	52%	52%	75%
Tra 6 e 8 volte TM	75%	0%	€ 13,08	45%	47%	47%	75%
Tra 8 e 9 volte TM	75%	0%	€ 13,08	45%	45%	45%	75%
Oltre 9 volte TM	75%	0%	€ 13,08	45%	40%	40%	75%

\* riconosciuti a posteriori dal DL 65/2015. Per il calcolo degli arretrati corrisposti per gli anni 2012-2013 è stato previsto un trattamento una tantum con riconoscimento di aliquote doppie.

N.B.: per gli anni 2011 e 2022 il meccanismo di perequazione viene applicato in forma progressiva per scaglioni, mentre negli altri anni sull'importo complessivo.

Fonte: nostra elaborazione su dati INPS - brochure online "Perequazione automatica delle pensioni"



uno di seguito all'altro, che in poco più di un decennio ha subito il sistema di perequazione.

## Ritorno al sistema tradizionale

Interpellanze, interventi nelle sedi della politica da parte di Federmanager come di altre organizzazioni dei pensionati. Finalmente la legge n. 160/2019, art. 1: il comma 477 ha ripristinato, per il periodo 2020-2021 il meccanismo di adeguamento stabilito dall'articolo 34, comma 1, della legge 23 dicembre 1998 n. 448; il comma 478, riconfermando il meccanismo appena detto, ha portato al 100 per cento l'adeguamento per le fasce delle pensioni fino a quattro volte il trattamento minimo INPS. Una buona notizia: una conquista sindacale in favore delle pensioni più basse.

In breve, quella che nella cronaca può apparire, a partire dal 1° gennaio 2022, come una sorta di graziosa elargizione ai pensionati, non è altro che "una straordinaria normalità". Nella loro contraddittorietà i due termini compongono

quasi un ossimoro. È semplicemente il ritorno al passato. Dal 1° gennaio di quest'anno. E l'aspetto più importante da evidenziare è che la rivalutazione avviene secondo il meccanismo delle fasce, in vigore dopo la sospensione introdotta dal 2012. In tale periodo la percentuale di rivalutazione è stata applicata all'intero importo, ma con aliquote inversamente proporzionali all'ammontare del trattamento. Modifiche, queste, che hanno determinato, ripetutamente, le perverse conseguenze più volte richiamate: sospensioni o peggioramenti del sistema di perequazione tagliano le pensioni in maniera irreversibile; l'effetto trascinamento si somma anno su anno, vita natural durante del pensionato, con inevitabili ripercussioni anche sugli assegni di reversibilità.

## Un insegnamento

L'applicazione del sistema di perequazione introdotto dal 2022 non viene presentato in tutte le informative come l'ordinario ripristino del meccanismo tradizionale, con-

cordato alla fine del secolo scorso, piuttosto, a volte, appare come un trattamento di favore. Aspetto che viene messo in maggiore evidenza quando si sovrappone alle notizie sulla perequazione 2022, anche la previsione del tasso di inflazione 2022, stimato a oltre l'8% (cfr. XXI Rapporto INPS).

Viene spiegato che il meccanismo di perequazione basato sulle tre fasce (concordato, come già detto, alla fine del secolo scorso), assicurata ai pensionati, dal 2023, aumenti più generosi rispetto a quello utilizzato negli anni passati, cioè quando quel meccanismo veniva o sospeso o peggiorato. Attenzione: i pensionati hanno imparato sulla loro pelle che cosa può accadere quando le loro pensioni vengono marchiate col segno del "privilegio". Intanto, mentre scriviamo, deflagra il fatto nuovo: la caduta del Governo, con tutte le conseguenze che questo comporta. Incertezze. Inquietudini. Le analisi, da più parti, segnalano i molti rischi che il Paese corre, per l'impatto che questa inaspettata crisi avrà sull'economia e sulla finanza pubblica. Per tutte le implicazioni che ne derivano, come è ovvio, gli interrogativi toccano anche la perequazione delle pensioni, a partire dal 2023. ■

In breve, quella che nella cronaca può apparire, a partire dal 1° gennaio 2022, come una sorta di graziosa elargizione ai pensionati, non è altro che "una straordinaria normalità"



# Le vacanze: amiche del sorriso, ma anche della salute dei denti (e di tutto l'organismo).

Ogni anno l'estate porta con sé una promessa: le vacanze. Un appuntamento che non è solo piacevole, ma fondamentale. Soprattutto per chi dedica molte energie tutto l'anno a un lavoro impegnativo e ai mille impegni della vita quotidiana.

**Le vacanze infatti sono importanti anche perché rappresentano un ottimo rimedio contro lo stress.** Quest'ultimo, infatti, oltre che sul nostro organismo in generale, può agire negativamente anche sulla salute dei nostri denti, favorendo un'igiene orale troppo sbrigativa, portandoci nei momenti di tensione a digrignare i denti (il bruxismo) o serrare la mascella, provocando problemi a denti e gengive. Quale migliore occasione per ridurre lo stress che godersi delle vere vacanze, dedicando del tempo a se stessi, rallentando i ritmi, svagandosi e rigenerando il corpo e la mente.

La salute dei denti è l'obiettivo dei Centri Implantologici Tramonte e i professionisti dei nostri centri prendono molto seriamente ogni alleato dei denti e del sorriso. Ecco perché vi augurano un'estate di relax e divertimento: senza pensieri e con tanti sorrisi. Il miglior rimedio prescritto dai vostri dentisti!

**Buone vacanze dai Centri Implantologici Tramonte!**



Scansiona il QR  
e visita il nostro sito.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

[www.tramonte.com](http://www.tramonte.com) - [centroimplantologico@tramonte.com](mailto:centroimplantologico@tramonte.com)

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici  
Tramonte

Convenzione diretta  
FASI.

Finanziamenti con



Pagamenti  
in Bitcoin.



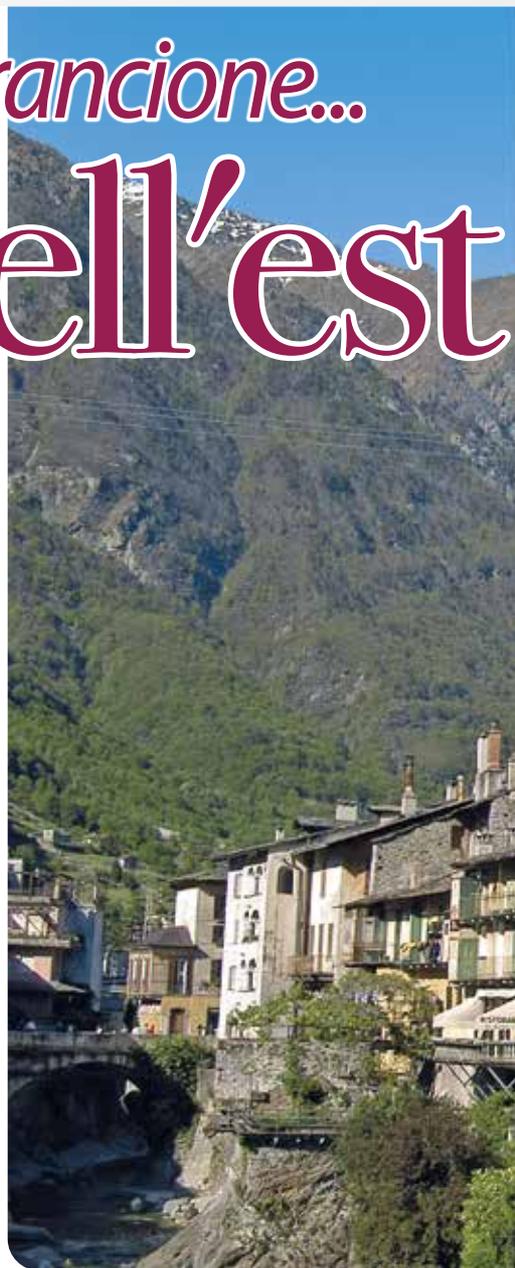
Nei borghi Bandiera Arancione...

# La fine dell'est



Chiavenna, Palazzo Vertemate © Consorzio per la promozione turistica della Valchiavenna

Chiavenna, Battistero di S. Lorenzo © Consorzio per la promozione turistica della Valchiavenna



**C**he il bello dell'Italia sia nei suoi segreti ben tutelati è una cosa della quale ci siamo accorti tutti ancora di più durante la pandemia. L'impossibilità di viaggiare lontano ha stimolato la curiosità verso ciò che è vicino. Quella che un tempo veniva chiamata 'Italia minore' è diventata protagonista assoluta di

Articolo in collaborazione con



**Touring Club Italiano**

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

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

Il Touring Club Italiano è un'associazione privata senza scopo di lucro che dal 1894 propone ai suoi soci 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.

# ate è in festa



*Chiavenna, case sul fiume Mera* © Consorzio per la promozione turistica della Valchiavenna

gite, itinerari, escursioni. Perché se è vero che le città d'arte e le coste del Paese sono un patrimonio indiscusso, sono i piccoli comuni dell'entroterra che raccontano le storie più inaspettate e originali. Storie che vanno tutelate e valorizzate.

Il Touring Club Italiano lo fa da oltre vent'anni con il progetto Bandiere Arancioni, il marchio turistico

ambientale che, periodicamente, seleziona i piccoli comuni sotto i 15mila abitanti che dimostrano una capacità di accoglienza e ricettività turistica particolare, volta a uno sviluppo del turismo sostenibile e dove la tutela del territorio e del patrimonio è connessa all'autenticità dell'esperienza di viaggio.

Oggi sono 270 i Comuni certificati



*Chiavenna, ciclabile Chiavenna-Verceia-Piuoro*  
© Consorzio per la promozione turistica della Valchiavenna



Clusone, orologio e Palazzo comunale © Adobe Stock

su tutto il territorio nazionale dei quali 16 in Lombardia. Da Pizzighettone (Cr) a Bellano (Lc), passando per Gardone Riviera (Bs) e Solferino (Mn), fino a Gromo (Bg) e Menaggio (Co), coinvolgendo molte province e territori diversi in pianura, montagna o sui laghi (l'elenco completo delle Bandiere Arancioni sul sito [bandierearancioni.it](http://bandierearancioni.it)).

La fine dell'estate è il momento perfetto per partire alla loro scoperta, per una gita domenicale o un vero e proprio itinerario. Alcuni di questi Comuni danno vita anche a iniziative interessanti che coniugano la scoperta dei loro territori e patrimoni artistici con la valorizzazione delle tradizioni enogastronomiche in un mix sorprendente all'insegna del buon gusto.

Adagiata su un bell'altipiano della Valle Seriana, **Clusone**, in provincia di Bergamo, è caratterizzata da un ben conservato centro storico disposto irregolarmente su diversi livelli con vicoli e stradine che sembrano un labirinto. Fulcro del paese la piazza dell'Orologio sulla

quale si affaccia il quattrocentesco Palazzo Comunale la cui massiccia torre medievale ingloba appunto un ingegnoso orologio planetario, considerato simbolo della città. L'occasione perfetta per scoprire questo e altri tesori del Comune Bandiera Arancione del Tci è la ma-

Clusone, Palazzo comunale © Adobe Stock





Clusone, panorama del centro storico © Foto Studio Alfa

nifestazione *Camminar con gusto* (<https://www.visitclusone.it/eventi/camminar-con-gusto/>) che torna ad animare il territorio dell'altopiano clusonese il 4 settembre. L'evento prevede l'unione tra piacevoli passeggiate e la degustazione di prodotti della zona, dai formaggi ai salumi con un percorso a tappe adatto a tutti, tranne che agli inappetenti. Difficile resistere alle mille tentazioni, ma fondamentale lasciare dello spazio per il celebre Biscotto di Clusone a base di mandorle e cioccolato inventato e prodotto in paese dal 1920.

Con la sua posizione strategica all'incrocio di importanti direttrici che valicano le Alpi, **Chiavenna** (So) è Bandiera Arancione proprio per i numerosi elementi di interesse storico-culturale che la caratterizzano. Dal quattrocentesco Palazzo Balbiani con le sue torri cilindriche al Parco del Paradiso, giardino archeologico e botanico, fino alla Collegiata di San Lorenzo e al Mulino di Bottonera, raro esempio di archeologia industriale della zona. Ma c'è un elemento che chiunque visiti Chiavenna non può prescindere: i tipici crotti, ovvero cavità naturali

adibite a cantine per la stagionatura di vini e prodotti locali spesso trasformati in rustiche osterie aperte in occasione della celebre *Sagra dei Crotti* (<https://www.sgradeicrotti.it/>) che quest'anno si svolge nelle giornate del 3, 4, 10 e 12 settembre. Protagonisti delle degustazioni la tipica bresaola della Valtellina Igp e i "violini", cosciotti di capra trattati a prosciutto. Tutto chiaramente annaffiato da ottimi vini locali. E proprio ai vini è dedicato il Valtellina Wine Festival (<https://www.valtellina.it/it/valtellina-wine-festival>), un appuntamento che, lungo tutta l'estate e fino al 24 settembre, è l'occasione perfetta per scoprire il patrimonio enologico di questo territorio tra degustazioni, laboratori e altre esperienze legate al mondo del vino. Le valli lombarde e i Comuni Bandiera Arancione dimostrano così quanto l'accoglienza sia centrale per loro: all'insegna del buon gusto e della valorizzazione della tradizione. Per avviarsi verso l'autunno con un pieno di buoni sapori e piacevoli tentazioni. ■

Clusone, Chiesa di Santa Maria Assunta © Adobe Stock



# “Esiste il momento perfetto per investire?”

Nel lungo periodo investire conviene, ma scegliere il momento giusto per entrare sui mercati può essere difficile. **Con oltre 50 anni di esperienza sui mercati finanziari internazionali, Fidelity può aiutarti a trovare la risposta più adatta alle tue esigenze.**

Scopri di più su [fondifidelity.it/fidelityperilfuturo](http://fondifidelity.it/fidelityperilfuturo)



**Fidelity**<sup>TM</sup>  
INTERNATIONAL

**Capitale a Rischio. Ogni investimento comporta dei rischi e l'investitore può anche non riottenere la somma investita. Prima di prendere qualsiasi decisione di investimento contatta il tuo consulente.**

AVVERTENZA: prima dell'adesione leggere attentamente il prospetto e il documento contenente le informazioni chiave per gli investitori ("KIID"), i quali sono stati debitamente pubblicati, in lingua italiana, presso la Consob e sono disponibili presso i soggetti collocatori, nonché sul sito [www.fidelity-italia.it](http://www.fidelity-italia.it). Se non altrimenti specificato, i commenti sono quelli di Fidelity. Queste informazioni non devono essere riprodotte o circolarizzate senza autorizzazione preventiva. Fidelity fornisce esclusivamente informazioni sui suoi prodotti e non offre consulenza sugli investimenti basata su circostanze individuali. Fidelity International si riferisce al gruppo di società che compone l'organizzazione globale di gestione di investimenti che fornisce informazioni su prodotti e servizi in determinate giurisdizioni, ad eccezione dell'America settentrionale. Questa comunicazione non è diretta e non deve essere diretta a persone residenti negli Stati Uniti o ad altri soggetti residenti in paesi dove i fondi non sono autorizzati alla distribuzione o dove non è richiesta alcuna autorizzazione. Salva espressa indicazione in senso contrario, tutti i prodotti sono forniti da Fidelity International e tutte le opinioni espresse sono di Fidelity International. Fidelity, Fidelity International, il logo di Fidelity International e il simbolo "F" sono marchi registrati da FIL Limited. Vi invitiamo ad ottenere informazioni dettagliate prima di prendere decisioni di investimento. Tali decisioni devono basarsi sul Prospetto in vigore e sul documento contenente informazioni chiave per gli investitori (KIID), disponibili assieme alla relazione annuale e semestrale senza costi presso i nostri distributori, presso il nostro Centro Europeo di Servizi in Lussemburgo, FIL (Luxembourg) S.A. 2a, rue Albert Borschette BP 2174 L-1021 Lussemburgo. Il presente materiale è pubblicato da FIL (Luxembourg) S.A., autorizzata e regolamentata dalla CSSF (Commission de Surveillance du Secteur Financier). CL21102103-2204

**Grazia Mallus**

Private Banker

[grazia.mallus@bancagenerali.it](mailto:grazia.mallus@bancagenerali.it)

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER

# “SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI



**Dopo una breve pausa vacanziera, riprendiamo la rubrica “Saper Scegliere” con ospite Piero Pasquini, Sales Associate Director di Fidelity International.**

**Considerato quello che abbiamo vissuto in questo anno difficile sotto vari aspetti, quale area geografica ritenete importante per gli investimenti per poter avere risultati soddisfacenti nel prossimo periodo ...**

**Il 2022 non si è rivelato un anno facile sotto tutti i punti di vista, e neanche per la Cina, che si è trovata a dover fronteggiare nuove sfide.**

I primi mesi dell'anno hanno visto una Cina a confronto con alcune grandi sfide che hanno riportato volatilità sul mercato: nuovi focolai di Covid, incertezza normativa e i dubbi sui possibili incentivi da parte del governo e della People's Bank of China. Nei mesi recenti, tuttavia, abbiamo visto una serie di sviluppi positivi. La politica monetaria è diventata più accomodante e vi sono segnali che mostrano come il governo stia fornendo incentivi fiscali ad alcuni settori. Anche le problematiche normative sembrano diminuire. Nel complesso, dunque, dovremmo trovarci nella fase iniziale di un ciclo rialzista, i dati economici di maggio e giugno hanno mostrato segni di ripresa, il che è positivo sia per la Cina che per la più ampia regione asiatica.

**I mercati hanno reagito agli sviluppi della politica zero Covid nella Cina continentale. Qual è il sentiment degli investitori?**

La sfida più grande rimane ancora la gestione della pandemia. La Cina sta attuando da tempo una politica di tolleranza zero nei confronti del Covid con effetti negativi su catene di approvvigionamento, sentiment e mobilità e ripercussioni anche sulla crescita economica. La recente mossa di interrompere il lockdown a Shanghai ha suscitato una reazione positiva da parte degli investitori esteri, che tuttavia continuano a mostrarsi prudenti. Molti investitori vogliono assistere a una ripresa sostenibile, se questo avvenisse, pensiamo tornerebbe a concentrarsi sulle altre dinamiche positive che si stanno verificando nell'economia cinese.

**Fidelity vanta una storicità negli investimenti in Cina, in particolare nel settore dei consumi. Alla luce dei recenti sviluppi, il tema dei “consumi cinesi” rimane intatto?**

Il rallentamento dell'economia globale e i lockdown imposti nelle città primarie hanno rappresentato un grosso freno e, per gli investitori, questi fattori hanno avuto la meglio sul sentiment. L'emergenza sanitaria dovuta al Covid non è ancora finita e oggi si registra un'ulteriore debolezza del mercato a causa delle notizie negative. Tuttavia, nonostante le sfide del momento, a lungo termine i trend strutturali dei consumi, come la crescita del reddito e l'urbanizzazione, rimangono invariati. A livello microeconomico, anche tendenze come l'ascesa dei marchi locali e il potenziamento dell'offerta di fascia alta rimangono fondamentali per la crescita di alcune società. La situazione geopolitica in Occidente evidenzia che la Cina dovrà fare sempre più affidamento sui consumi interni per alimentare la propria crescita. Man mano che i policymaker cinesi si abitueranno alla “nuova normalità” della politica anti-Covid, è inevitabile che la loro attenzione tornerà a concentrarsi sulla crescita e sui consumi interni.

*Ringraziamo Piero Pasquini e Fidelity per averci dato uno spunto di riflessione e la loro view su un Paese che può essere un riferimento nel breve per possibili investimenti.*

**Per chi volesse approfondire o avere delucidazioni in merito a quanto sopra descritto o su investimenti nei mercati finanziari può scrivere o telefonare ai recapiti sottostanti.**



*Il valore degli investimenti e il reddito derivante possono diminuire o aumentare e un investitore può anche non riottenere la somma investita. Le performance passate non sono indicative dei risultati futuri. Tali decisioni devono basarsi sul Prospetto in vigore e sul documento contenente informazioni chiave per gli investitori (KIID)*

**Grazia Mallus**

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622



Gruppo Cultura – Ciclo Letteratura 2022 – Premi Nobel

# Svetlana Aleksievic

*Preghiera per Chernobyl e Tempo di seconda mano*

Maria Grazia Zanella

**S**vetlana Aleksievic, giornalista e scrittrice bielorusa, ha ricevuto il Premio Nobel per la Letteratura nel 2015 “for her polyphonic writings, a monument to suffering and courage in our time”, “per la sua scrittura polifonica, un monumento alla sofferenza e al coraggio nel nostro tempo”.

Nata in Ucraina occidentale nel 1948 da padre bielorusso e da madre ucraina, è vissuta in Bielorussia fino a quando, perseguitata dal regime di Aleksandr Lukašënko, è stata costretta a lasciare il Paese con l'accusa, falsa, di essere un'agente della CIA. Dopo un periodo di lontananza, trascorso tra Russia, Italia, Francia, Germania e Svezia, nel 2013 è tornata a vivere a Minsk. Sotto la minaccia dell'imminente arresto da parte del regime, a settembre 2020 è stata costretta nuovamente alla fuga in Occidente. Attualmente vive in Germania.

Il suo ruolo di giornalista (oltre che di scrittrice) determina lo stile originale dei suoi libri, i cui argomenti sono legati agli eventi più importanti dell'Unione Sovietica nella seconda metà del XX secolo.

In Italia sono stati tradotti alcuni dei suoi scritti, oltre a quelli che tratteremo, ecco *“Incantati dalla morte”* (2005), sui suicidi in seguito al crollo dell'URSS, *“Ragazzi di zinco”* (2012), sui reduci della guerra in Afghanistan, *“La guerra non ha un volto di donna. L'epopea delle donne sovietiche nella Seconda Guerra Mondiale”* (2015), sul ruolo femminile durante il conflitto, e *“Gli ultimi testimoni”* (2016), sui ricordi di quelli che erano bambini durante la

Seconda Guerra mondiale.

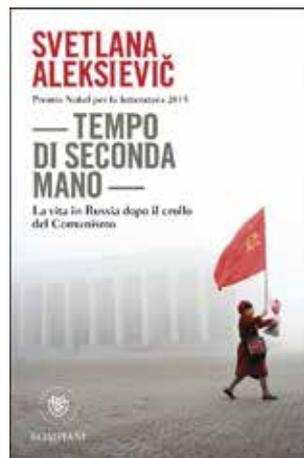
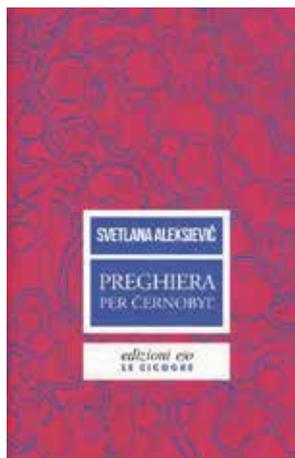
Abbiamo focalizzato la nostra attenzione su *“Preghiera per Chernobyl”* e *“Tempo di seconda mano”*.

*La vita in Russia dopo il crollo del comunismo”*. Lo stile dei suoi lavori è simile: interviste a persone di diversa estrazione sociale, età e con idee contrastanti sull'argomento.

L'intervento sulle risposte ottenute è minimo, al fine di mantenere lo stile linguistico degli intervistati e rimanendo fedele al contenuto e al registro di chi parla. Proprio per questo rimanere “invisibile”, qualche critico afferma che non si riesca a capire l'opinione dell'Aleksievic. È un'opinione discutibile, perché l'autrice sembra scegliere l'orchestrazione delle sue interviste, creando un crescendo del terrore di alcune situazioni e rivelandoci così il proprio pensiero. In entrambi i libri abbiamo un ampio panorama di idee derivanti dalle singole esperienze di ogni intervistato: le persone diventano protagoniste della storia del Paese.

Le interviste e le descrizioni che appaiono in *“Preghiera per Chernobyl”* sono terribilmente atroci e strazianti, tanto che talvolta si deve interrompere la lettura per “riprendere fiato”.

In *“Tempo di seconda mano”*, pur prendendo in esame i “tumultuosi



anni Novanta”, la collezione delle numerosissime interviste racconta di episodi che spaziano nel tempo: la guerra, Stalin e in generale il periodo sovietico, fino ad arrivare a Gorbaciov, Eltsin e all'ascesa di Putin; i racconti sono spesso pieni di violenza, miseria, difficoltà, incomprensione fra generazioni e odio talvolta improvviso e inspiegabile fra le popolazioni che appartenevano al vasto “impero sovietico”. In conclusione, leggendo le centinaia di testimonianze che compaiono nei suoi lavori, si avrà una visione di quello che è stata l'Unione Sovietica e probabilmente ci aiuterà a comprendere parzialmente la tragica situazione dell'attuale conflitto fra Russia e Occidente. ■



**L'incontro su Svetlana Aleksievic si terrà**

**mercoledì 5 ottobre 2022  
alle ore 17:00 presso la  
Sala Viscontea Sergio Zeme**

**Per partecipare è necessaria  
la registrazione su [www.aldai.it](http://www.aldai.it)**



Gruppo Cultura – Ciclo Letteratura 2022 – Premi Nobel

# Patrick Modiano

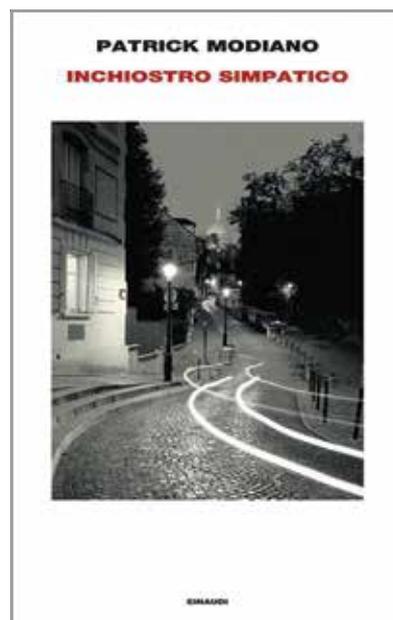
*Inchiostro simpatico: la memoria che scava in noi stessi***Renzo Bezza**

Coordinatore Gruppo Cultura ALDAI

**P**atrick Modiano nasce in una città a pochi km da Parigi nel luglio 1945. Figlio di Albert Modiano, francese di origini ebraico-italiane, e di Luisa Colpeyn, attrice belga di etnia fiamminga, conosce attraverso la madre Raymond Quenau che lo introduce nel mondo letterario. Oltre al Premio Goncourt (1978) e al premio mondiale Cino del Duca alla carriera (2010), nel 2014 riceve il Premio Nobel per la Letteratura con la seguente motivazione: "Per l'arte della memoria con la quale ha evocato i destini umani più inesplicabili e scoperto il mondo della vita nel tempo dell'occupazione". Alla cerimonia di premiazione spiegherà la sua vicenda di scrittore in contrapposizione a Proust e alla nozione di memoria involontaria, per Modiano la memoria degli uomini è infatti in lotta contro l'amnesia e l'oblio, e riceve il passato solo per frammenti e tracce fuggitive.

*Inchiostro simpatico* è un groviglio di piste inestricabile in cui si incrociano reminiscenze, indizi realistici e dettagli nascosti. Questo dà forma alla trama romanzesca dello scrittore che il quotidiano *La Croix* ha definito "il maestro del mistero". L'inchiostro simpatico è una sostanza che rende invisibile la scrittura al momento dell'applicazione o subito dopo, e che, in seguito, può essere resa visibile solo con il calore o con agenti chimici. Gli indizi, dapprima indecifrabili o invisibili, si rivelano di volta in volta sotto una luce nuova, per caso. Jean, il protagonista, nell'ultimo

giorno di servizio presso l'agenzia Hutte dove ha sempre lavorato come investigatore, infila nella sua valigetta una cartellina azzurra: è il fascicolo di Noelle Lefebvre, il suo primo caso, una scomparsa mai risolta. Alla fine di una serie di tentativi inconcludenti infatti, secondo le indicazioni di Hutte, Jean aveva abbandonato le ricerche. Ma le parole vergate da Noelle in una agenda scritta in blu Florida, insieme a tutti gli altri particolari della sua scomparsa, hanno continuato a riecheggiare in lui ogni due anni e per i successivi trenta. Una serie di amici, conoscenti, luoghi – e forse di lui stesso – che riguardano la vita di Noelle: Jean si trasforma in un testimone di fili ingarbugliati, specialmente quelli che la gente non è in grado di districare da sola perché vive la vita troppo da vicino. Jean dovrà immergersi nelle profondità dei suoi ricordi e ricostruire l'itinerario – tra memoria e oblio – che forse lui e Noelle hanno percorso insieme, inconsapevolmente. A disposizione soltanto un indirizzo del 15° arrondissement e una cartolina di un fermo posta di Noelle con una foto troppo scura. Nella sua ricerca, durante un incontro fortuito, Jean entra in possesso dell'agenda di Noelle. "È scritta con l'inchiostro simpatico?". Anche a distanza di anni Jean continua a raccogliere indizi inattesi per le strade di Parigi, nelle acque cristalline del lago di Annecy, dove trascorrevano da adolescente le sue vacanze, tra le righe dell'agenda di Noelle, negli abissi della memoria addirittura



fino a un suo soggiorno a Roma di alcuni anni prima.

Ma per scoprire la verità scritta con l'inchiostro simpatico, Jean dovrà cercare nei suoi ricordi incontrando una serie di testimonianze collegate da sottili fili di memoria. Il libro rappresenta una narrazione su come i ricordi si evolvono nel tempo e può essere considerato quasi un giallo, ma non alla maniera di Poirot o Sherlock Holmes, e la verità sull'identità di Noelle verrà svelata solo nelle ultimissime pagine. ■



L'incontro "Inchiostro simpatico" si terrà

**mercoledì 26 ottobre 2022  
alle ore 17:00 presso la  
Sala Viscontea Sergio Zeme**

**Per partecipare è necessaria  
la registrazione su [www.aldai.it](http://www.aldai.it)**

# DIRIGENTI INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE  
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE  
INDUSTRIALI

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

## ART DIRECTION

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

## PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

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

## FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina verticale 90x275 mm

Mezza pagina orizzontale 195x130 mm

Piedino interno 165x50 mm

Allegato - formato da definire

Insero Pubblicitario IP - formato da definire

## HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Manuela Biti, Giancarlo Isella, Chiara Tiraboschi,  
redazione 4.Manager, Carlo Meroni, Danilo Barlassina,  
Franco Del Vecchio, Giuseppe Colombi, Mario Cardoni,  
Servizio Sindacale ALDAI, Aurelio Giannusso,  
Luca Luchesi, Paolo Vergani, Antonio Dentato,  
Barbara Gallucci, Maria Grazia Zanella, Renzo Bezza

## Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 11, 12, 20, 22-23 in alto, 37, 38-39, 40-41,  
48-49, 50, 54, 55 in basso  
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO  
IN TIPOGRAFIA IL 25 LUGLIO 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](mailto: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".

## 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 • Giov • Ven  
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00

Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza  
Tel. 039.2022489

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

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra



CONVENZIONE DIRETTA

TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 **STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE**

# 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**



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

## STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 02.46.91.049 • 02.46.94.406

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

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