

NUMERO 9 - OTTOBRE 2022 - ANNO LXXV

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Inflazione, energia, lavoro:
le sfide da vincere**



Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 24/12/2003 n. 353 (convertito in Legge 27/2/2004 n. 46) Art. 1, comma 1, paragrafo 1, lettera a) - Pubblica. inf. 45% DCB/Milano - euro 1,03 (abbonamento annuo euro 15,00).



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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 02.46.91.049 • 02.46.94.406

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

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



Un autunno di sfide

La lettura del quadro economico attuale ci prospetta un autunno caldo, tra appuntamenti politici, crisi energetica in corso e inflazione ancora alta. Se da un lato infatti la crisi energetica preoccupa ormai da diversi mesi il Vecchio Continente, dall'altra l'inflazione non accenna a scendere, portandoci a livelli che non vedevamo dal 1985, quando cioè i prezzi aumentarono della stessa percentuale riducendo la nostra capacità di spesa.

Il Centro Studi di Confindustria ha recentemente rimarcato uno scenario piuttosto cupo per il nostro Paese a seguito non solo dei rincari in bolletta, ma anche di un'ipotesi sempre più concreta della chiusura dei rubinetti di gas russo verso l'Europa, ipotesi che, se confermata, porterebbe a una carenza di gas dell'8% del fabbisogno nazionale (pari a 64 miliardi di metri cubi) oltre alla perdita di 3 punti di crescita del Pil nel 2023. A ciò si aggiunge, secondo un recente dato Istat, l'aumento del costo della vita per il mese di agosto dell'8,4% rispetto allo stesso periodo nel precedente anno. Le cause, ancora una volta, sono da ricercarsi soprattutto nell'aumento dei beni energetici (+44,9% su base annua) e dei beni alimentari (+10,2).

All'orizzonte, il rischio comune più temuto è quello di arrivare al 2023 in piena stagflazione, la condizione di mancata crescita accompagnata da un costante aumento dei prezzi.

Ne parliamo ampiamente in questo numero di Dirigenti Industria che, ancora una volta, raccoglie l'importante contributo e le testimonianze dei nostri manager, autori di articoli e approfondimenti che inquadrano in maniera puntale e sistematica uno dei temi caldi della ripresa dalla pausa estiva: il balzo record dell'inflazione e le sue inevitabili, quanto temute, ripercussioni sul conseguente mondo del lavoro, specie nell'ambito della filiera industriale.

È sotto gli occhi di tutti come la situazione non possa e non debba essere sottovalutata. Quella che si prospetta davanti ai nostri occhi è una sfida epocale che siamo chiamati necessariamente a vincere se vogliamo continuare a proiettarci nel futuro.

Per farlo c'è bisogno di un intervento urgente, di un'azione politica responsabile che veda soprattutto la partecipazione di tutti gli attori economici e sociali, un'azione che metta al centro il capitale umano e le competenze digitali, oggi fondamentali per incentivare e far crescere le aziende in un mercato sempre più globale.

È un momento di forti incertezze: stiamo navigando a vista, ma nonostante le evidenti difficoltà, come manager, ma anche come cittadini, siamo chiamati, ora più che mai, a non rinunciare a un'idea di futuro.

Solo così, infatti, credendo fortemente nella possibilità di una ripresa che viaggi sui binari dell'innovazione e della sostenibilità, binari che possano conferire alle nostre imprese un'inclusione economica e sociale, saremo in grado di garantire la stabilità necessaria al nostro sistema Paese.

ALDAI

ASSOCIAZIONE LOMBARDA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

SEDE E UFFICI

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

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

APERTURA

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

■ **SITO WEB** www.aldai.it
■ **PEC** aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente:

Manuela Biti - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:

Sara Cristiana Laquagni - vicepresidente.laquagni@aldai.it

Vicepresidente:

Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Carmen Spiazzi

DIREZIONE

Direttore:

Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it
Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it
Chiara Tiraboschi 02.58376.237

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it
Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

Segreteria

Ilaria Mendolia 02.58376.219
ilaria.mendolia@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225
maria.caputo@aldai.it
Donato Freda 02.58376.223
donato.freda@aldai.it
Francesca Sarcinelli 02.58376.222
francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenziali

Salvatore Martorelli

Consulenze previdenza complementare

Rosanna Versiglia
Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze fiscali

Nicola Fasano

Convenzione ENASCO / Inps

Domande telematiche Inps
per appuntamenti: maria.caputo@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224
cristiana.scarpa@aldai.it
Salvatore Frazzetto 02.58376.206
salvatore.frazzetto@aldai.it

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204
orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

amministrazione@aldai.it
Michela Bitetti - organizzazione@aldai.it
Viviana Cernuschi 02.58376.227
Stefano Corna 02.58376.234
Patrizia Cortese 02.58376.231
Alice Maestri 02.58376.235

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it
Coordinatore: Francesco Vallone

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Franco Del Vecchio
Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":
Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro
mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE FEDERMANAGER LOMBARDBIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETARIA CIDA LOMBARDBIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



CONVENZIONE DIRETTA

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

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

Sommario

NUMERO 9 - OTTOBRE 2022 - ANNO LXXV

FOCUS - Inflazione, incertezze e lavoro

EDITORIALE

- 1** Un autunno di sfide
Manuela Biti

FOCUS

- 4** Il ritorno dell'inflazione
Rodolfo Santagada
- 6** L'inflazione nella supply chain
Sara Cattaneo
- 10** Mercato del lavoro in Italia
Sandro Marsiglia
- 12** Meglio prevenire che curare
Franco Del Vecchio

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 16** Le sfide degli Anni '20
del ventunesimo secolo –
il ruolo di Federmanager
Valter Quercioli

SVILUPPO PMI

- 20** La genialità artigianale Samatex
nelle sfide e opportunità
dell'impresa digitale
Maria Teresa Lacquaniti
- 24** Transizione digitale per la
gestione commesse Giasini
Salvatore Marinaro

MANAGEMENT

- 28** Il primo Bilancio Sociale
a cura della Redazione 4.Manager

ASPETTI LEGALI

- 30** Cariche sociali
e lavoro dipendente
Riccardo Arnò

ECONOMIA

- 36** L'importanza della politica
monetaria per un Paese
come l'Italia
Pasquale A. Ceruzzi

FORMAZIONE

- 40** Fondi aziendali inutilizzati
Marco Bertolina

PREVIDENZA

- 44** La Riforma delle Pensioni
dopo la crisi del Governo Draghi
Mino Schianchi

DI+

- 48** Un viaggio tra passato,
presente e futuro
a cura dell'Ufficio Stampa
del Museo Nazionale Scienza
e Tecnologia Leonardo da Vinci



In copertina:
*Inflazione, energia, lavoro:
3 grandi temi, tre sfide – da vincere –
che caratterizzeranno il prossimo futuro*

VITA ASSOCIATIVA

- 53** Buon viaggio Sergio
Executive Tutor ALDAI,
Vladimiro Sacchetti,
Fabio Pansa Cedronio

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 58** Perché Bob Dylan?
Mario Garassino, Giuliano Ceradelli



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

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



- CIDA: l'autonomia energetica non può prescindere da una seria transizione energetica
- L'importanza di essere competitivi – *Mario Cardoni*
- Prezzo del gas record, inflazione e tassi più su: contesto difficile nella seconda metà del 2022 – *a cura del Centro Studi Confindustria*
- Integrazione digitale dei processi Lombarda per produrre manufatti in calcestruzzo – *Roberto Capra*
- Transizione digitale Valforge per la gestione della qualità e delle commesse – *Daniilo Barlassina*
- Politiche energetiche in Lombardia – *Claudio De Nard*
- Senior Federmanager a Verona per il Nabucco – *Melania Angotta*
- Diverse ma uguali – *Francesca Bertè*
- Localizza il dispositivo per accedere all'edizione del territorio

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



Il ritorno dell'inflazione

Rodolfo Santagada

Socio ALDAI-Federmanager e CFO

Oggi si torna a parlare di inflazione, sia nei Paesi emergenti che in quelli avanzati, quasi come fosse un fenomeno nuovo in quanto, nell'ultimo ventennio, ci si era abituati a un mondo "senza inflazione".

I motivi che ne hanno provocato il ritorno sono molteplici, ma essenzialmente collegati al vasto processo di globalizzazione. Ci si deve ambientare, consumatori e imprese, a un nuovo habitat in cui l'incremento dei prezzi influenza decisioni economiche come le negoziazioni salariali e la concorrenza tra imprese.

Il fenomeno dell'inflazione può essere combattuto dalla politica monetaria, controllata in Europa dalla Banca Centrale Europea, che introduce azioni che mirano a rallentare l'economia riducendo la quantità di moneta attraverso un aumento dei tassi di interesse, in modo che questo si traduca in una compressione della domanda aggregata e, più in generale, dell'attività economica.

Spesso ci si chiede come mai non si sia stati in grado di prevedere lo shock di inflazione...

In realtà, a fine 2021, nei modelli International Monetary Fund si stimava che nel corso del 2022 l'inflazione avrebbe presumibilmente raggiunto un valore incluso nella forchetta tra il 4 e il 6%, valore stimato in funzione di come gli shock e la domanda avrebbero creato i classici *bottleneck* sull'offerta di alcune materie prime.

Ciò che invece non era stato previsto, sono stati la persistenza e il valore ben più alto. Originariamente si immaginava infatti che, una volta toccato il picco massimo del 6%, questo sarebbe stato riassorbito velocemente. Il problema è stato che a questo primo shock se ne è sommato un secondo, Omicron, e i problemi che ha creato (soprattutto nei mercati emergenti) che sono ben noti e riguardano principalmente il rallentamento delle catene produttive in questi Paesi, sia in termini di forza-lavoro (non mortalità) che in termini di efficienza.

Infine, si è aggiunto il terzo shock, rappresentato dall'invasione russa dell'Ucraina con il conseguente impatto su energia (gas e petrolio) e derrate alimentari.

Cosa succede oggi?

Dopo un primo semestre contrassegnato da un aumento dei prezzi rilevante, l'oggetto di discussione è se tale tendenza sia destinata a mantenersi nel tempo oppure se si esaurirà nel giro di qualche mese. Se prendiamo in esame due materie prime rilevanti per l'economia come il gas e il rame, sono evidenti e impressionanti l'incremento e la volatilità, dato che i valori sono sostanzialmente triplicati rispetto a circa due anni fa.

I riflessi di questi aumenti hanno avuto riverbero sui prezzi dei beni intermedi importati, beni usati quali componenti basilari per il sistema produttivo europeo e italiano, dato che una quota significativa delle industrie utilizza semilavorati acquistati da Paesi di più recente industrializzazione, Cina in primis. Come immediata conseguenza, vi è stata una ricaduta sui prezzi della produzione e, inevitabilmente, su quelli al consumo: l'andamento delle variazioni di questi indici mostra strette similitudini.



energia
cibo
scuola
treno
gasolio
sanità
materie prime
bollette
benzina
viaggi
acqua
automobile
servizi
trasporti
tecnologia

E il consumatore finale?

In qualità di ultimo anello della catena, il consumatore ha risentito, a partire dalla metà del 2021, delle variazioni al rialzo con un picco massimo, raggiunto a fine 2021, quando ha toccato percentuali intorno al 3-4%, a fronte della variazione dei prezzi alla produzione intorno al 15%. Impensabile che le imprese possano continuare ad accettare una riduzione della loro marginalità.

Appare logico aspettarsi che le stesse mirino a recuperare il differenziale accumulatosi tra il 2021 e il primo semestre del 2022. A questo punto occorrerà valutare se, a fronte dell'aumento del costo della vita, si rileverà un aumento salariale tale da proteggere il potere d'acquisto che, come circolo vizioso, determinerà un ulteriore aumento dei costi di produzione (riferimento a scala mobile). Inevitabilmente si punterà all'accorciamento delle catene di fornitura (*reshoring*) per garantirsi una maggior sicurezza nell'approvvigionamento delle componenti necessarie per completare il ciclo produttivo. ■

L'inflazione nella



Quante volte in questo periodo stiamo sentendo parlare d'inflazione con un accento posto soprattutto sull'impatto che ha nella nostra vita di tutti i giorni, con argomenti riferiti soprattutto all'incremento dei prezzi dei beni di consumo e alla conseguente perdita di potere d'acquisto degli stipendi/pensioni dei consumatori...

In realtà l'inflazione è un fenomeno (se così vogliamo definirlo) con un impatto ben più ampio, che riguarda non solo le "tasche" dei cittadini italiani, ma tutti i principali settori economici – tra cui quello industriale che noi manager di ALDAI-Federmanager rappresentiamo –, un fenomeno che in questi due anni è stato di portata globale. Ciò significa che, esattamente

come accade ai consumatori che devono pagare di più rispetto al passato per comprare gli stessi prodotti, così le aziende devono affrontare costi ben più alti per approvvigionarsi di tutto il necessario per i propri processi produttivi, fronteggiando quindi – da un lato – un possibile problema di profittabilità, ma dall'altro, e ancor prima, un possibile impatto sulla business continuity legato alla carenza di disponibilità dei materiali stessi o ai lunghi tempi di consegna.

Da dove nasce l'inflazione?

Se volessimo semplificare al massimo il concetto, potremmo ricondurlo alla ben nota legge della **domanda** e dell'**offerta** che regola le basi di quasi tutti i settori economici, e che pone in relazione la



Sara Cattaneo

Global Procurement Manager
Socia ALDAI-Federmanager
e componente del Comitato
di Redazione *Dirigenti Industria*

supply chain



quantità richiesta e quella offerta di un bene economico con le variazioni del suo prezzo. Ovviamente tanti e complessi sono i fattori che influenzano questa dinamica, tra cui la recente pandemia globale con i suoi conseguenti lockdown, gli spesso imprevedibili scenari geopolitici, nonché le politiche internazionali di economia monetaria.

Dinamiche che influenzano la domanda

Da un lato quindi c'è la domanda, ovvero la richiesta da parte del mercato di un particolare bene o cluster di beni.

Generalizzando un po' (anche se andrebbero fatte delle considerazioni più specifiche per merceologia di prodotto o settore economi-

co), possiamo dire che a qualche mese dallo scoppio della pandemia globale Covid-19 si è assistito a un'esplosione della domanda in vari settori industriali e non, dettata da dinamiche ben diverse tra loro, ma tutte confluenti nel cosiddetto "boom" di richiesta.

Permettetemi solo un paio di esempi. Da un lato, diversi settori industriali, su scala globale, a causa della pandemia, si sono resi conto delle criticità della propria supply chain, soprattutto laddove persisteva una situazione particolarmente dipendente dalle fonti di approvvigionamento cinesi, improvvisamente caratterizzate da una rigidissima politica Covid-zero-tolerance tutt'oggi in vigore; questo fattore ha rappresentato un vero e proprio volano per una stra-

tegia legata a un aumento di scorte e quindi della domanda.

Molti settori industriali hanno infatti visto i propri ordini crescere percentualmente a doppia cifra nel biennio 2021/2022.

Dall'altro lato possiamo pensare a un settore completamente diverso, come quello del mercato immobiliare, che, a valle di un periodo che ha totalmente stravolto le regole della vita domestica (è ovviamente aumentato a dismisura il tempo trascorso tra le mura di casa) e anche alcune regole aziendali (basti pensare allo smart working), ha assistito a una crescita inaspettata della richiesta di immobili, soprattutto per le classi più abbienti con possibilità di investimento. Come citato anche dal Financial Times, questo fenomeno è avvenuto,

seppur con caratteristiche un po' diverse, in tanti Paesi, assumendo quindi i connotati di un vero fenomeno globale.

Ovviamente ai due esempi sopracitati andrebbero aggiunti quelli di specifici settori la cui domanda è cresciuta per dinamiche di mercato diverse, tra cui per esempio la sostenibilità (pensiamo al mercato delle auto elettriche per citarne uno).

Dinamiche che influenzano l'offerta

Mentre la domanda cresceva, purtroppo la disponibilità di molti beni diminuiva.

a. Materie prime e componenti

La pandemia, con i suoi vari lockdown più o meno circoscritti e il conseguente impatto diretto sulla disponibilità di forza lavoro, ha negativamente influenzato la reperibilità di materie prime estratte dai giacimenti e/o lavorate, nonché di elementi essenziali per le filiere produttive (tra cui i componenti elettronici).

Ecco quindi che i *lead time* si sono espansi di svariate settimane, se non addirittura mesi, rispetto alla situazione precedente. Questo, in congiunzione con l'incremento della domanda a cui facevamo riferimento prima, ha portato al famoso impatto d'inflazione.

Vengono riportati due grafici (*grafici 1 e 2*) tratti direttamente dal sito del London Metal Exchange relativi al rame e all'alluminio: possiamo facilmente evincere come dall'inizio della pandemia a oggi ci siano state fluttuazioni anche oltre il 100% se consideriamo i picchi.

E ad oggi si sta ancora cercando di capire cosa aspettarsi per i mesi a venire: le previsioni provenienti dai vari istituti finanziari non sempre sono allineate, e cambiano molto frequentemente.

b. Trasporti

In parallelo, abbiamo assistito a una vera e propria congestione dei porti. L'elevato traffico in alcuni dei più importanti hub ha causato un accumulo di ritardi; la situazione è

stata ulteriormente peggiorata dalla scarsità di container disponibili e da una ormai prolungata insufficienza di autisti per il trasporto stradale. Questo fenomeno ha iniziato a palesarsi in Asia, per poi dilagare anche in altri continenti. Non sono ovviamente trascurabili nemmeno le dinamiche inerenti ai trasporti via aerea, che si sono trovati di fronte a un'inaspettata ripresa dopo un lungo periodo di rallentamento forzato, e per la quale probabilmente sia le compagnie aeree che gli aeroporti non erano affatto pronti. Dando uno sguardo, per esempio, ai dati pubblicati da Assaeroporti per il mese di luglio 2022 in merito gli aeroporti lombardi (comparati a quello dell'anno scorso) si può notare come sia Linate che Bergamo-Orio al Serio abbiano avuto un incremento di oltre il 30% del traffico e Malpensa addirittura quasi del 40%.

c. Situazioni geopolitiche

La situazione geopolitica mondiale è più volatile che mai, e questo concorre a complicare le varie dinamiche di importazioni ed esportazioni tra Paesi, e quindi di disponibilità dei materiali.

Il nostro primo pensiero sicuramente va alla guerra Russia/Ucraina, che mette a rischio la disponibilità di gas utilizzato in molti casi all'interno dei processi produttivi; oppure possiamo pensare ai più recenti fatti politici che hanno visto coinvolta Taiwan, in seguito ai quali sono già state implementate alcune accortezze particolari per consentire l'importazione in Cina di beni provenienti dalla suddetta nazione, o più in generale alle varie politiche di dazi e controlli applicati ai traffici internazionali tra molteplici nazioni (USA, Cina, ecc.).

Dinamiche correlate

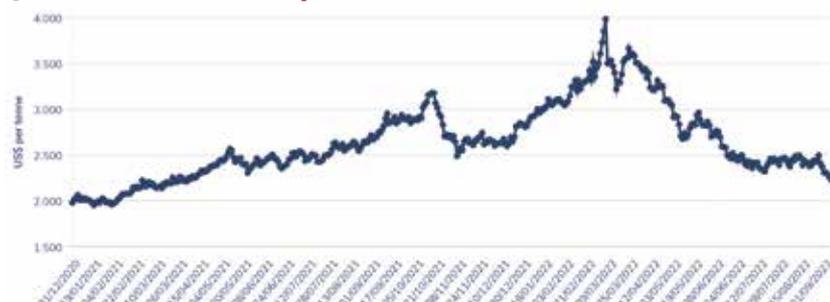
Oltre alle dinamiche fin qui descritte, ci sono altri fattori che concorrono a determinare l'aumento dei prezzi, più inerenti alla sfera finan-

grafico 1: andamento quotazioni rame dal 31-12-2020



fonte: The London Metal Exchange - an HKEX Company.

grafico 2: andamento quotazioni alluminio dal 31-12-2020



fonte: The London Metal Exchange - an HKEX Company.

ziaria, e che almeno parzialmente sono comunque influenzati dalle stesse logiche geopolitiche ed economiche sopracitate: è come se ci trovassimo un po' all'interno di un cerchio, in cui una dinamica influenza l'altra e viceversa...

Una di queste logiche è relativa ai vari andamenti del mercato monetario che impattano sui tassi di cambio tra le valute, e quindi implicitamente concorrono ad amplificare ulteriormente l'effetto inflazionistico in alcune nazioni.

Direttamente dal sito della Banca d'Italia, per esempio, possiamo guardare l'andamento dell'euro vs. dollaro americano nell'ultimo anno (grafico 3): questo indica che la nostra moneta si è svalutata rispetto a quella statunitense, ovvero a parità di prezzo banalmente ora ci vogliono più euro per comprare gli stessi prodotti americani.

Indice PPI (Producer Price Index)

Nel settore manifatturiero ci sono vari indici a cui affidarsi per un'analisi completa della situazione; tra questi ce n'è uno particolarmente significativo che riassume in sé il risultato delle dinamiche fin qui citate: si chiama *Producer Price Index* ed è basato su dati raccolti in merito a uno specifico cluster di beni utilizzati solitamente nei processi produttivi al fine di monitorare il trend e offrire una base per effettuare previsioni. Giusto per avere un'idea il PPI italiano attuale è il più alto degli ultimi 20 anni.

grafico 3: cambio euro/dollaro nell'ultimo anno



fonte: Banca d'Italia

Un mercato inflazionario è lo scenario peggiore che possa prospettarsi?

Purtroppo no... alcuni articoli di illustri e blasonate riviste iniziano a prospettare l'ombra di uno scenario ben peggiore... quello della cosiddetta **stagflazione**.

La stagflazione è l'unione di prezzi al rialzo (inflazione) e di un'economia "stagnante", ovvero caratterizzata da una crescita economica lenta e da un tasso di disoccupazione alto.

Questo scenario – non così frequente – deve il suo nome alla situazione dei primi anni '70, e pare possa ripresentarsi in un contesto globale influenzato da crisi alimentari e dal brusco aumento dei prezzi energetici.

Se da un lato è meglio quindi iniziare a prepararsi al peggio, dall'altro è altresì vero che è presto per disperare, visto che le previsioni sul futuro si rincorrono, si contraddicono perfino, cambiano velocemente quasi su base mensile ormai... a

riprova della mutevolezza del contesto economico in cui ci troviamo, uno dei più complicati dal secondo dopoguerra.

...Qualche messaggio di speranza

Certo non si può nascondere la testa sotto la sabbia e negare l'evidenza di una situazione complicata per l'industria (e in generale per l'economia) globale e/o italiana più nello specifico.

D'altra parte, però, è anche vero che secondo alcuni esperti la situazione globale di oggi appare ben diversa rispetto a quella dell'ultima *stagflation*, grazie a filiere produttive che, fortunatamente per noi, sono state costrette a diventare più flessibili rispetto al passato, più pronte a fronteggiare la situazione dell'energia, e con banche centrali improntate su logiche di politica monetaria più evoluta.

Ancora una volta quindi credo che i manager saranno chiamati, ognuno all'interno della propria sfera di competenza e influenza, a dare il meglio di sé per aiutare il settore industriale a fronteggiare le sfide che questo periodo complicato ci pone davanti... ■

i manager saranno chiamati, ognuno all'interno della propria sfera di competenza ed influenza, a dare il meglio di sé

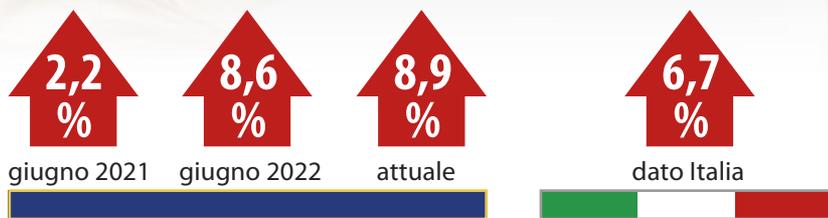


Mercato del lavoro in Italia

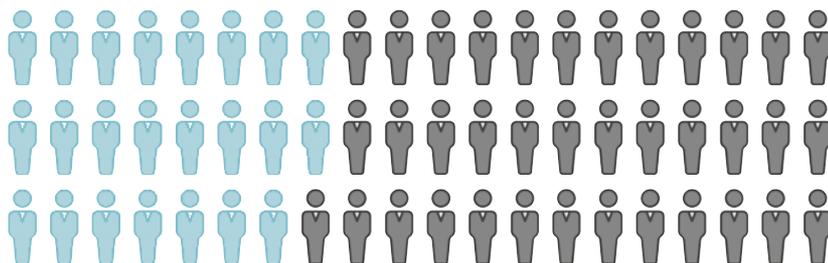


Sandro Marsiglia
Temporary Manager per l'internazionalizzazione

Inflazione nell'Eurozona e in Italia



Dei 60 milioni di abitanti, il nostro Paese conta solo 23 milioni di lavoratori



A differenza della maggior parte dei Paesi europei, in Italia non esiste un salario minimo.

Dei 60 milioni di abitanti, il nostro Paese conta solo 23 milioni di lavoratori, dato che incide sugli equilibri economici del sistema.

La pandemia ha certamente contribuito a colpire i salari amplificandone la tendenza al ribasso; parimenti, anche la crisi conseguente alla guerra in Ucraina ha generato un'inflazione, tra le più alte degli ultimi 30 anni, che nell'Eurozona ha registrato un incremento annuale dell'8,9%, rispetto al +8,6% di giugno e al +2,2% dello stesso mese del 2021...

Lo ha affermato anche il Presidente del Consiglio Mario Draghi in

5%

perdita di potere d'acquisto nel 2022
da parte dei cittadini italiani

che ha contribuito a indebolire le fasce fragili della popolazione.

Ma... qual è lo stato di salute del mercato del lavoro, e perché affrontare questa crisi può essere più difficile per l'Italia?

I dati sono particolarmente cruenti se facciamo un confronto storico dell'analisi di OpenPolis con gli ultimi dati dell'OCSE. Tra il 1990 e il 2020 si è registrato un calo del 2,9% dello stipendio medio annuo; se a questo aggiungiamo il fattore pandemia i dati peggiorano, si sono ridotti del 3,2% in Francia e del 2,9% in Spagna e, chiaramente peggio, del 6% in Italia. Ed è lì, nei dati rispetto al resto d'Europa, che le prospettive non sono molto incoraggianti. La situazione si è nettamente aggravata perché lo standard in cui si collocava l'Italia nel 1990 la lasciava in una posizione di tutto rispetto: era il settimo Stato europeo per salario medio annuo, subito dopo la Germania.

Quali sono le peculiarità del mercato del lavoro in Italia?

In Italia non esiste un salario minimo, è uno dei pochi Paesi dell'UE dove non è ancora stato regolamentato.

In questo momento c'è una forte pressione da parte dei tre sindacati principali, CGIL, CISL e UIL, che, pur non avendo un legame giuridico esplicito, negoziano attraverso contratti collettivi con le imprese e, anche coloro che non sono affi-

liati, entrano in quella dinamica e si sentono protetti dalla copertura sindacale.

Scommettere su un modello di salario minimo orientato proprio alle fasce più svantaggiate della popolazione eviterebbe che in Italia vi fossero casi ove alcune fasce di lavoratori vengano pagate meno di 9 euro l'ora.

Certamente, il problema del basso potere d'acquisto in questo momento in Italia, aggravato dalla guerra, risiede nella mancanza di contratti efficaci nel contesto attuale. Questa bassa qualità del mercato del lavoro si specifica, ad esempio, con il numero di contratti a tempo determinato ancora svolti: il dato è al suo picco storico, secondo l'INPS. ■

conferenza stampa, sottolineando come in Italia il dato non sia da meno, con il 6,7%.

Tale questione riveste una complessità maggiore se diamo un'occhiata a come sono evoluti i salari nel nostro Paese e allo stato di salute del mercato del lavoro in questo momento.

La situazione nel nostro Paese

Mentre in altre parti d'Europa i salari minimi, di cui l'Italia non gode, vengono rivisti tenendo conto dell'attuale situazione economica, da noi non si registrano variazioni nella retribuzione, ma nel paniere dei prezzi al consumo, ove i cittadini nel 2022 hanno già perso più del 5% del potere d'acquisto, fattore

Mentre in altre parti d'Europa i salari minimi, di cui l'Italia non gode, vengono rivisti tenendo conto dell'attuale situazione economica, da noi non si registrano variazioni nella retribuzione, ma nel paniere dei prezzi al consumo, ove i cittadini nel 2022 hanno già perso più del 5% del potere d'acquisto

Meglio prevenire che curare



Le previsioni indicano turbolenze in arrivo ed è bene prepararsi



Franco Del Vecchio

Consigliere ALDAI-Federmanager e coordinatore del Comitato di Redazione *Dirigenti Industria* - rivista@aldai.it

Alla pandemia, sperabilmente superata, si sono aggiunte le crisi energetiche, belliche, la carenza di materie prime, l'inflazione, le crisi aziendali, la cassa integrazione e le conseguenti perdite di posti di lavoro. Ormai i dati sono inconfutabili, la ripresa post-pandemica è frenata dal combinato composto della carenza di materie prime e dell'aumento dei costi energetici che rendono improduttive e mandano in perdita migliaia di imprese. Il protrarsi del conflitto in Ucraina e le tensioni che influiscono sulle catene produttive – allungando i tempi di consegna che diventano imprevedibili – stanno mettendo a rischio il sistema basato sulla globalizzazione. Le ferie estive hanno rappresentato, in qualche modo,

una “fuga” dai problemi, ma ora per prepararci a superare le sfide è necessario renderci conto della realtà e delle conseguenze dei tanti problemi che si stanno riversando sul nostro sistema economico e sociale. Certamente i manager non credono alle facili soluzioni degli slogan elettorali e si rendono conto che sarà inevitabile un periodo difficile, di recessione, di probabile stagflazione (aumento dei prezzi, riduzione della domanda, aumento della disoccupazione). Già diverse aziende energivore non hanno riaperto dopo le ferie estive e aumenta la cassa integrazione.

Il peso del debito pubblico non consente di vivere (ancora) al di sopra delle proprie capacità produttive e quindi il positivo trend post-pandemico di assunzioni,

Federmanager offre ai dirigenti non solo le tutele nella risoluzione del rapporto di lavoro, ma anche le iniziative preventive per evitare il peggio e supportare gli associati nella ricerca e creazione di nuove opportunità



benché a tempo determinato, si trasformerà in autunno in crescenti perdite di posti di lavoro e i dirigenti potrebbero essere purtroppo fra i primi a rischio.

Come prevenire la perdita del lavoro

In questo contesto sarebbe un suicidio attendere l'evoluzione degli eventi: bisogna attivare subito le azioni per tutelarsi e creare alternative e sbocchi lavorativi mentre si è ancora in servizio come dirigente. Innanzitutto – se non lo si è già fatto – conviene **isciversi all'Associazione Federmanager** nel territorio. Per le province di Milano, Lodi, Sondrio, Monza e Brianza si può contattare la territoriale ALDAI-Federmanager all'indirizzo mail organizzazione@aldai.it,

mentre per le altre province si può consultare l'elenco delle 55 sedi della Federazione.

Federmanager offre ai dirigenti non solo le tutele nella risoluzione del rapporto di lavoro, ma anche le iniziative preventive per evitare il peggio e supportare gli associati nella ricerca e creazione di nuove opportunità. Quindi non solo "pronto soccorso" ma anche "prevenzione" per trasformare le difficoltà in opportunità.

Fra le numerose iniziative preventive delle Associazioni Federmanager merita ricordare:

- gli eventi e i gruppi di lavoro tematici per sviluppare la rete di conoscenze, il networking, sempre più determinante per la carriera;
- gli incontri sullo sviluppo di car-

riera, come i seminari condotti da qualificati Head Hunter professionisti, come **Claudio Ceper** con 28 anni di esperienza;

- i corsi **Federmanager Academy**, per aggiornare le competenze ed essere preparati a gestire le opportunità del contesto in continua evoluzione;
- le certificazioni **Be-Manager** per aumentare la propria reputation professionale;
- gli articoli della rivista **Dirigenti Industria** per essere sempre informati.

L'iscrizione a **Federmanager** costa come una pizza al mese; un investimento insignificante rispetto ai benefici per le proprie prospettive di lavoro.

Politiche Attive

Federmanager e Confindustria hanno sviluppato un serie di iniziative di Politiche Attive a favore dei manager e delle imprese che è bene conoscere, come ad esempio: *Rinascita Manageriale*, *Sviluppo PMI* e programmi di Outplacement per aiutare i manager a ricollocarsi.

Proprio in questo periodo stiamo completando in Lombardia la fase sperimentale del progetto di Politiche Attive *Sviluppo PMI* che ha permesso a oltre 40 manager di realizzare interventi remunerati a favore di piccole e medie imprese per realizzare le attività di assessment delle opportunità digitali presso oltre 100 PMI, e supportare per 10 giornate 14 imprese nell'avviamento di progetti specifici. Nonostante le difficoltà del momento, abbiamo aiutato imprese con interessanti prospettive di crescita che hanno la necessità di razionalizzare i processi aziendali per adeguarli ai continui cambiamenti di contesto, delle filiere produttive e delle richieste di mercato. L'iniziativa di Politiche Attive ha permesso di verificare l'importanza del *matching*, dell'incontro fra la domanda delle imprese e l'offerta di competenze dei manager. Una sperimentazione che ha dimostrato l'apprezzamento delle imprese e dei manager creando condizioni di sviluppo per entrambi.

Le opportunità manageriali

I cambiamenti comportano problemi per il lavoro e sfide manageriali, ma creano anche opportunità da conoscere e valutare.

Accelerazione delle energie rinnovabili

La carenza di gas, aggravata dalla sospensione delle forniture dalla Russia, contribuirà ad accelerare gli investimenti in energie rinnovabili. Proprio come avvenuto durante la pandemia con la diffusione delle soluzioni internet, si stanno verificando le condizioni che potrebbero sostenere leggi a favore della produzione e utilizzo di energie green, accelerare le procedure burocratiche e gli investimenti per realizzare in un paio d'anni quanto previsto per il 2030.

Reshoring

La globalizzazione, che ha caratterizzato l'economia e la delocalizzazione della manifattura negli ultimi 30 anni, subirà una brusca frenata e una retromarcia per la ridotta convenienza economica del costo della manodopera nei Paesi in via di sviluppo, il minor impatto della stessa nella manifattura per il crescente utilizzo di automazione e soluzioni Industria 4.0, i rischi geopolitici e i crescenti costi di trasporto. Aumentano quindi le opportunità di produzione in Europa e in Italia se saremo in grado di rendere competitivo il sistema

Paese, secondo produttore europeo nonostante tutto.

Competenze evolute – Le imprese hanno sempre più bisogno di personale competente in grado di coniugare capacità organizzative con il flusso di informazioni e sistemi digitali, in grado di elevare la qualità del lavoro, aumentare la produzione e i servizi correlati. Questo è emerso dalle 250 giornate di collaborazione presso 100 imprese lombarde partecipanti al progetto di *Sviluppo PMI*, che ha unito imprenditori e manager nelle sfide per la ripresa.

Proprio nei momenti di maggiore cambiamento si creano le migliori opportunità di crescita professionale e di carriera. Ma bisogna sviluppare il dialogo con la rete di conoscenze, individuare le opportunità, creare reputazione per essere visibili e richiesti.

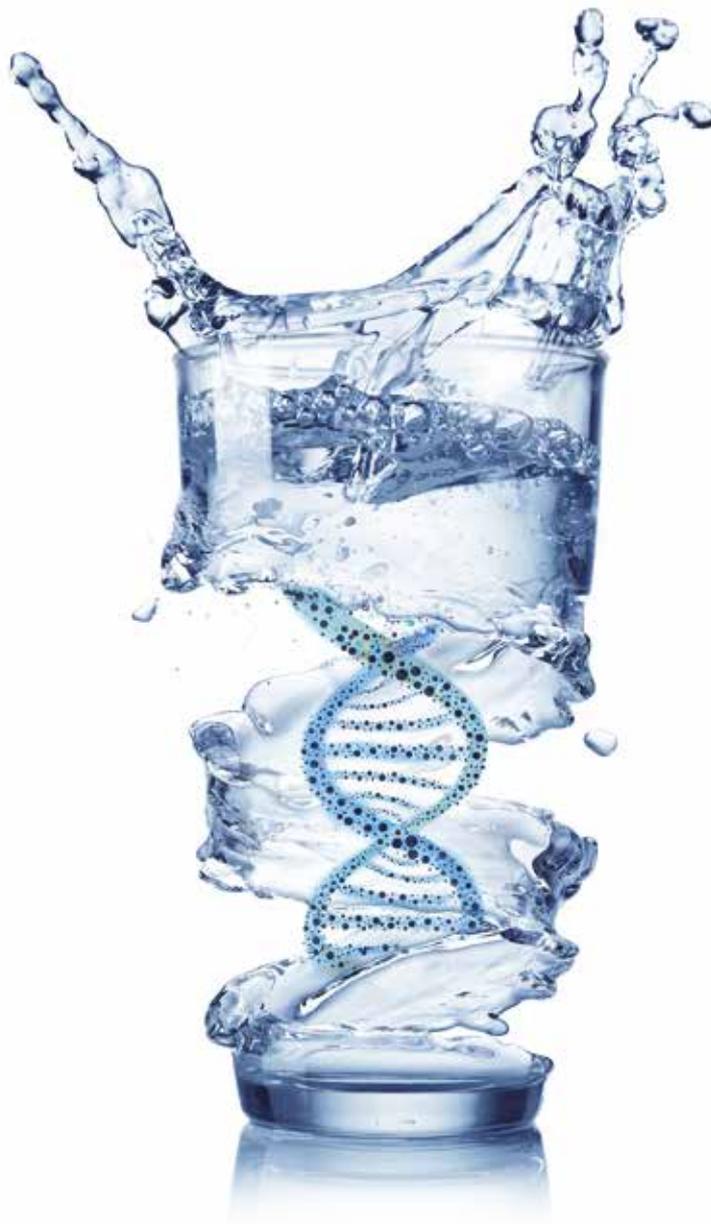
Questo è il momento giusto per partecipare alle iniziative Federmanager, per fare squadra e contribuire al futuro del Paese, soprattutto perché il networking associativo è determinante per preparare il salto di carriera.

In somma, meglio prevenire che curare.

Diamoci da fare.

Proprio nei momenti di maggiore cambiamento e di crisi si creano le migliori opportunità di crescita professionale e di carriera

DA SEMPRE CONNESSO AI TUOI BISOGNI!



Salute e benessere su misura, per i dirigenti industriali e le loro famiglie

Da oltre 40 anni il Fasi offre assistenza sanitaria integrativa d'eccellenza ai dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi e alle loro famiglie, nell'ambito di un sistema di mutualità, solidarietà intergenerazionale e non selezione del rischio.

Più di 300.000 assistiti usufruiscono dell'assistenza Fasi che oggi, grazie anche a *Fasi Non Autosufficienza*, rafforza la sua presenza in ogni momento della vita dei suoi iscritti.

Troverai sicuramente un buon motivo per iscriverti. Scopri quale!



www.fasi.it



Le sfide degli Anni '20 del ventunesimo secolo – il ruolo di Federmanager

Valter Quercioli

Vicepresidente Federmanager

La pandemia del Covid-19 e la preoccupazione mondiale per la prevenzione efficace delle pandemie future. Il rinnovato protagonismo della geopolitica quale forza primordiale plasmante le relazioni internazionali. Lo sforzo di acquisire “autonomia e sovranità energetica” quale nuova linea politica europea. La sfida delle materie prime e del loro approvvigionamento a costi ragionevoli. La risalita dell’inflazione, capace di squassare dalle fondamenta gli equilibri socioeconomici faticosamente raggiunti dagli Stati. La marcia a tappe forzate delineata dalla Commissione Europea verso un’“economia sostenibile” che però determina complessità operative per tante filiere italiane di eccellenza: automotive, moda, energia, per citarne alcune. Il declino della natalità nel Paese che, con poco meno di 400mila nascite nel 2021 a fron-

te di 709mila decessi, si conferma sotto stress demografico, tenderà a creare crescenti problemi al sistema economico nazionale per come è oggi configurato, e l’industria ne risente in pieno.

Sette sfide che il nostro sistema produttivo si trova ad affrontare tutte contemporaneamente, alcune con impatti più generalizzati, altre con effetti più concentrati su alcune filiere e molto meno su altre. Una sorta di “tempesta perfetta” che pone forti pressioni a imprenditori e manager riguardo alla continuità aziendale. Sette sfide che però possono aprire opportunità di maggiore diversificazione, maggiore efficienza, maggiore attualità dei processi aziendali e produttivi.

Sta agli imprenditori e ai manager reagire con spirito positivo e non demordere. Sta a noi manager rimboccarci le maniche per aiutare i nostri stakeholder più importanti, gli imprenditori, con le nostre energie, le nostre competenze, la nostra vicinanza umana e professionale. Perché parlo di sfide e non, come la maggior parte dei commentatori, di crisi? Perché ritengo che noi manager siamo i maggiori professionisti delle decisioni efficaci, dello *scientific decision-making*, e quindi rispetto alle crisi dobbiamo sempre

vedere il lato delle nuove opportunità e non quello dei problemi irrisolvibili, dobbiamo farci guidare dal lato positivo della situazione e non farci immobilizzare dal suo lato negativo, dobbiamo cogliere la sfida e non farci frenare dalla difficoltà. Infatti il termine "crisi" deriva dal greco κρίσις e significa "scelta, decisione", che a sua volta deriva da κρίνω che significa "distinguere, giudicare". Certo, non è un termine simpatico perché indica un momento difficile, duro, spiacevole, in cui prendere quelle decisioni delle quali si farebbe volentieri a meno. Ma la sua etimologia ci dice che la crisi altro non è che un momento di scelta, di decisione forte, di necessità di svolta. Anche il termine cinese per "crisi", 危机 (wēiji), indica la contemporanea presenza di un pericolo con il primo carattere 危 (wēi) e di un punto di svolta con il secondo carattere 机 (jī). Quindi l'etimologia cinese ci dice che la crisi segnala la presenza di un pericolo per il cui superamento è necessario svoltare dal percorso che stavamo

seguendo. Allora, da professionisti dello *scientific decision-making* quali siamo, ripuliamo il termine "crisi" dal connotato pessimista che vorrebbe farci focalizzare sul dolore o sull'esito funesto e concentriamoci piuttosto sulla sfida che sottende e su come potremmo diventare dopo il suo superamento.

Le crisi esistono sempre e da sempre, e sono una delle infinite cifre della vita con le quali dobbiamo imparare a convivere riuscendo a cogliere le opportunità che esse prospettano. Questa è la vera essenza del manager!

In che modo Federmanager aiuta i manager a superare gli impatti che queste sfide hanno sulla tenuta della loro capacità manageriale e sul loro tenore di vita? Li aiuta con quattro linee d'azione ben precise:

- con un CCNL all'altezza dei tempi;
- con un portafoglio efficace di Politiche Attive del lavoro;
- con lo sviluppo costante di un sistema di welfare bilaterale efficace e fortemente innovativo;
- con la capacità di dare più forza alle attività di CIDA, con attenzione specifica alla tutela delle pensioni e al miglioramento della fiscalità a carico del manager.

Vediamo queste linee d'azione una ad una.

Un CCNL all'altezza dei tempi – Recupero inflattivo, livello retributivo minimo, valorizzazione del merito, diritto soggettivo alla formazione, avanzamento sostanziale dei diritti sociali ed etici e delle pari opportunità, Politiche Attive funzionali all'*employability* interna ed esterna, miglioramento delle tutele legali e assicurative, solida e vantaggiosa bilateralità sanitaria e previdenziale. Tutti questi sono temi che devono essere recepiti in un CCNL che vogliamo all'altezza delle sfide che attendono i nostri manager.

Certo sono temi difficili da affrontare in una trattativa con i partner datoriali per le evidenti ricadute economiche e normative, però sia i manager che gli imprenditori hanno la necessità di poter contare su un contratto di lavoro che proietti la vita d'impresa in un futuro che è già attualità. Se gli imprenditori hanno la visione del futuro aziendale e stabiliscono quali siano i migliori investimenti per realizzarla, se i manager sono coloro che mettono a terra tale visione rendendo produttivi gli investimenti effettuati, che senso ha non averli soddisfatti, motivati e concentrati al 100% sul loro lavoro? Un CCNL all'altezza dei tempi è ciò che serve oggi, che serve subito.



Un portafoglio efficace di Politiche Attive del lavoro (manageriale)

– Le sfide sistemiche suesposte portano il mondo del lavoro verso paradigmi ancora tutti da definire. Quel che è certo, però, è che la flessibilità è diventata un elemento imprescindibile del lavoro, anche manageriale, e lo sarà sempre più. Per affrontare le numerose transizioni professionali che caratterizzano la vita lavorativa, per costruire e arricchire la propria vita professionale all'interno di organizzazioni tenute a loro volta a cambiare, per inserirsi o anche soltanto mantenersi appetibile nel nuovo mercato del lavoro, la parola chiave è "Politiche Attive": esse non sono argomento d'interesse solo per il manager disoccupato, ma anche per chi è occupato e cerca attivamente di costruirsi, per motivi propri, un percorso di riposizionamento professionale fuori dall'azienda in cui opera o anche al suo interno. Sulle Politiche Attive Federmanager interviene a due li-

velli: territoriale e centrale. Il livello territoriale ha il compito di gestire le richieste e le necessità degli iscritti, il livello centrale ha il compito di realizzare gli strumenti cui gli iscritti possono accedere.

Pur avendo fatto passi in avanti significativi in questi anni, la situazione necessita di un miglioramento su entrambi i livelli. Al livello territoriale serve quell'uniformità di approccio che deve caratterizzare una grande Federazione. Al livello centrale, sebbene siano stati messi a punto alcuni pregevoli strumenti (*tools*), si avverte il bisogno di strutturare un vero e proprio *toolbox* che li integri in maniera efficace, sinergica e facilmente accessibile da parte delle territoriali per conto degli iscritti che stanno seguendo. Senz'altro questa delle Politiche Attive è un'area che occorrerà presidiare maggiormente e rinforzare nel prossimo futuro, anche con risorse aggiuntive che potrebbero venire dal prossimo rinnovo del CCNL.

Il mantenimento di un sistema di welfare bilaterale efficace e fortemente innovativo

– La nostra "galassia" di enti bilaterali e collaterali ne conta ben 17 di cui 5 con Confindustria (FASI, IWS, Previndai, Fondirigenti, 4.Manager), 5 con Confapi (FASDAPI, PMI Welfare Manager, Previndapi, Fondazione IDI, Fondo Dirigenti PMI), 6 di proprietà unica Federmanager (Manager Solutions, Praesidium, Federmanager Academy, CDi Manager, Assidai, Vises) e 1 società consortile (Selda). Questa galassia ha lo scopo di far esprimere la professionalità dell'iscritto sul luogo di lavoro in tutto il suo potenziale, garantendo altresì un'ampia tutela, anche per la sua famiglia, rispetto a esigenze di carattere sanitario, previdenziale, assicurativo nonché, per il solo iscritto, di tipo formativo e di supporto al riposizionamento professionale. Nel futuro per la nostra galassia si pongono una sfida e un'opportunità. La sfida consiste nel far sì che l'utilità di questo sistema sia am-



Sulle Politiche Attive Federmanager interviene a due livelli: territoriale e centrale. Il livello territoriale ha il compito di gestire le richieste e le necessità degli iscritti, il livello centrale ha il compito di realizzare gli strumenti cui gli iscritti possono accedere

piamente riconosciuta dai giovani Dirigenti, i quali devono aderirvi convintamente fin dal momento della loro nomina.

A tal fine sarà opportuno rinforzare la nostra capacità di comunicazione verso di loro per far apprezzare i vantaggi e la qualità delle tutele offerte. L'opportunità consiste nel lavorare con le istituzioni insieme ai nostri partner datoriali, per promuovere una riforma fiscale del welfare contrattuale, in modo da incoraggiare l'adesione soprattutto dei giovani Dirigenti e ridurre, per questa via, il carico sul sistema pubblico. La nostra confederazione di appartenenza, CIDA, ne sarà il giusto veicolo promozionale.

Il ruolo di CIDA – La Confederazione Italiana dei Dirigenti d'Azienda (CIDA) raggruppa 11 Federazioni di Dirigenti di 7 comparti: agricoltura (FeNDA), industria & servizi (Federmanager), terziario (Manageritalia), credito & finanza (Sindirettivo Banca d'Italia, Sindirettivo Consob,

Fidia), funzione pubblica (FP-CIDA, SAUR), medici (CIMO, Fesmed), Terzo Settore (Federazione Terzo Settore Sanità Non-Profit). Complessivamente, le Federazioni che sono confluite in CIDA rappresentano quasi un milione di persone – tra Dirigenti e alte professionalità sia in servizio sia in quiescenza – che hanno assegnato alla Confederazione la missione di rappresentarle per la tutela di interessi trasversali, fisco e pensioni *in primis*.

Essendone il principale stakeholder, Federmanager incoraggia CIDA

a un migliore e più efficace accreditamento presso le Istituzioni e gli Enti coinvolti in queste tematiche d'interesse e d'impatto trasversali ai comparti. A seguito dell'elezione a Presidente di CIDA di Stefano Cuzzilla (anche Presidente di Federmanager) si apre una nuova stagione per la Confederazione, con la possibilità concreta di poter interloquire più efficacemente con il mondo delle istituzioni e della politica, al fine di far valere le istanze avanzate dalla Dirigenza privata e pubblica.

Federmanager ha di fronte una sfida complessa e articolata e ne è ben cosciente, ma con la sua esperienza di relazioni industriali, istituzionali e politiche, il suo radicamento capillare sui territori, la sua energia e voglia di supportare efficacemente le nuove generazioni di lavoratori e manager, è senz'altro in grado di farvi fronte e di poter affermare:

“Se non noi, chi?”



La genialità artigianale Samatex nelle sfide e opportunità dell'impresa digitale

Maria Teresa Lacquaniti

Associata ALDAI-Federmanager, qualificata DIH Lombardia per le iniziative di Sviluppo PMI

Trent'anni di successi all'insegna della creatività e della sperimentazione più originale e innovativa, alle prese con la managerialità per un salto di paradigma

Samatex parte come azienda familiare artigiana e diventa negli anni industria tessile specializzata in decorazioni e applicazioni alta moda. Un mix di artigianato e tecnologia che si propone sul mercato per la qualità e la flessibilità nell'adeguarsi alle esigenze del cliente.

L'azienda sta affrontando un cambio di passo, e l'attenzione del management impone una riflessione organizzativa. È stata infatti valutata l'opportunità di implementare un sistema gestionale per supportare e garantire i futuri step evolutivi, con particolare riferimento a una copertura funzionale di tutte le principali aree gestionali, all'integrazione verticale (acquisizione dati dal campo) e orizzontale (condivisione dati tra le funzioni).

Oggi l'azienda si concentra sull'ottimizzazione dei processi; una scelta supportata dalla valutazione e dall'assessment della maturità digitale realizzati dal Digital Innovation Hub Lombardia nell'ottica di una trasformazione digitale più solida se basata sulla presenza di un sistema gestionale in grado di governare in modo integrato e trasversale le principali funzioni aziendali.

Integrare quindi per ottimizzare e migliorare, sviluppando un pia-



no di trasformazione digitale che poco alla volta, passo dopo passo, permetta di diventare un'azienda di riferimento per il proprio settore. Quindi il primo obiettivo è migliorare i processi interni per migliorare il servizio al cliente.

E sono proprio l'intraprendenza

dell'imprenditrice, la curiosità e la voglia di essere un partner di eccellenza che hanno permesso all'impresa di cogliere l'opportunità offerta dal progetto *Sviluppo PMI*, finanziato da Confindustria e Federmanager attraverso l'associazione paritetica 4.Manager e il con-

tributo organizzativo del Digital Innovation Hub Lombardia.

Samatex ha prima partecipato all'assessment della maturità digitale, supportata dalla collega Paola Mazzucchelli, che ha fornito una serie di indicazioni sulle aree di intervento digitale che hanno motivato l'impresa a chiedere alla territoriale di Confindustria e al DIH Lombardia il supporto manageriale disponibile con il progetto *Sviluppo PMI* per fissare gli obiettivi e le attività di avviamento per impostare al meglio i processi aziendali e seguire tramite un sistema informativo rinnovato la strada verso la trasformazione digitale dell'azienda.

Come in tutte le imprese che crescono ed evolvono da una dimensione artigianale a quella di azienda fornitrice di brand della moda a supporto delle collezioni, Samatex ha vissuto e vive momenti frenetici, ma la guida attenta dell'imprenditrice e dei suoi collaboratori più stretti ha posto l'attenzione sulla sostenibilità dei processi e sulla necessità di impostare delle modalità operative che permettano un'ottimizzazione dei tempi e della programmazione delle attività, mantenendo inalterata la qualità dei prodotti.

Sono arrivata in questa realtà e ho



Da sinistra: Sonia Carullo, Mauro Spina, Sabrina Carullo, Matteo Caruso, Jessica Caruso.

trovato un ambiente, oltre che accogliente, famelico di conoscere per migliorare. Mi sono sentita subito a mio agio, ma anche caricata di una responsabilità legata alle aspettative che tutti i miei interlocutori nutrivano in questo progetto: l'imprenditrice Sabrina Carullo, il figlio Matteo Caruso e il personale che ha collaborato alla revisione dei processi.

Ho cercato perciò prima di tutto di capire cosa realmente facesse l'azienda in termini di prodotti, facendomi spiegare il più possibile nei

dettagli la produzione, cercando di capire i macro passaggi e quali erano ritenute già delle criticità.

La migrazione a un nuovo sistema gestionale in ottica di trasformazione digitale ha permesso di condividere la necessità di univocità delle informazioni e di snellimento dei processi. Ed è su questo che insieme all'imprenditrice e al figlio Matteo ci siamo concentrati, su una semplificazione che porti anche alla definizione dei diversi passaggi in maniera sequenziale per ottimizzare i tempi dell'intero





processo e quindi dell'azienda, ma anche per individuare i referenti di ogni passaggio, il famoso chi fa cosa, e mettere ordine nei ruoli e nelle responsabilità.

A fronte dell'analisi dei processi effettuata nella prima fase si è proceduto all'implementazione di quelli con focalizzazione sull'ordine e la logistica: sono stati identificati ruoli e responsabilità, e ottimizzati i vari step per consentire una semplificazione e una tracciabilità dell'ordine al fine di unificare le informazioni, renderlo integrato con la produzione e poter effettuare una pianificazione della stessa in termini sia di attività che di tempi.

Si è proceduto anche all'integrazione, al momento parziale, con il magazzino e la logistica, per velocizzare tutte quelle attività che hanno impatto sul processo dell'ordine quali l'approvvigionamento delle materie prime e la schedulazione delle consegne.

In questo percorso siamo partiti da un *Business Process Management*

BPM che aiutasse a fotografare l'AS IS e ne identificasse le aree critiche e i relativi costi.

Organizzazione del lavoro come raggiungere i risultati

Definire il team	Comunicare	Coinvolgere le persone
Stimolare il confronto	Definire un budget IT	Darsi un obiettivo temporale

Analisi costo/criticità

Le attività da monitorare sono ovviamente quelle ad alta criticità e con un costo marginalmente alto. Si è scelto come parametro di riferimento il percentile superiore al 70%.

Abbiamo impostato perciò una flow chart che potesse identificare il TO BE in termini di processo e di dati e siamo arrivati alla fase di test che permetterà di perfezionare e creare dimestichezza all'interno dell'organizzazione con una nuova modalità operativa: è per questo che il progetto e gli obiettivi che

si vogliono raggiungere sono stati presentati alle persone dell'azienda per sviluppare senso di appartenenza e la consapevolezza che il contributo di tutti è importante.

L'azienda ha intenzione di proseguire sul progetto implementando il sistema gestionale e agendo sugli aspetti organizzativi.

Nell'incontro conclusivo l'imprenditrice Sabrina Carullo ha commentato: *"Ringrazio Confindustria, Federmanager e il Digital Innovation Hub per il supporto ricevuto con l'iniziativa Sviluppo PMI che ha aperto la mente stimolando prospettive organizzative in un contesto digitale che favorisce la crescita del personale e l'aumento della produttività. Abbiamo avviato un percorso di sviluppo importante per le prospettive dell'impresa e Teresa non ci potrà abbandonare"*.

Il giovane Matteo ha aggiunto: *"È stato un intervento formativo che ha permesso di razionalizzare i processi aziendali e Maria Teresa ha svolto un prezioso ruolo di Mentor"*. ■

 Maggiori informazioni visitando il sito www.samatexsrl.com

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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

I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASI Nord Italia



ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413 - Fax +39 0331 971 545
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it



Transizione digitale per la gestione commesse Giasini

Salvatore Marinaro

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

Avviato con soddisfazione il progetto per conseguire un efficace sistema integrato di gestione delle commesse e dei relativi cicli di lavorazione



Giasini Spa è fra le aziende italiane storiche operanti sul mercato della progettazione, costruzione e collaudo di stampi per iniezione di polimeri termoplastici e stampaggio lamiera, in grado di realizzare con la dovuta precisione articoli tecnici complessi di media e piccola dimensione.

Le attività produttive, gestite su commessa, sono effettuate nel proprio stabilimento di Grassobio (BG). L'azienda può contare su un organico di 30 dipendenti, con cui realizza un fatturato annuo di circa 3 milioni di euro operando, prevalentemente sul mercato italiano, per l'industria dell'auto – che assorbe metà della produzione –, e per settori chiave quali energia, elettronica, difesa, pneumatica e idraulica.

Come tutte le aziende italiane d'eccellenza, l'impresa Giasini ha sviluppato e consolidato, nel corso degli anni, un importante know-how nel proprio settore, facendo leva soprattutto sulle funzioni di progettazione, produzione e qualità che costituiscono i punti di forza dell'azienda, e dotandosi della ne-



cessaria tecnologia per tenersi al passo con gli standard di produttività richiesti dal mercato.

Con la recente accelerazione del progresso tecnologico, e dovendo far fronte a una clientela sempre più esigente (tempi di consegna e prezzi), la Direzione ha deciso di operare i necessari cambiamenti sia dal lato organizzativo che degli strumenti digitali, ormai imprescindibili, per implementare i processi aziendali.

È in questo quadro e con questo spirito che l'azienda ha intrapreso nel 2018 un percorso di trasformazione digitale, iniziato con il lavoro di analisi del processo produttivo ai fini di ottimizzazione e di definizione dei conseguenti requisiti del

Sistema Informativo, svolto dalla Servizi Confindustria Bergamo e dal team della stessa Giasini.



Progetto Gestione Commesse e Produzioni – Giasini S.p.A.

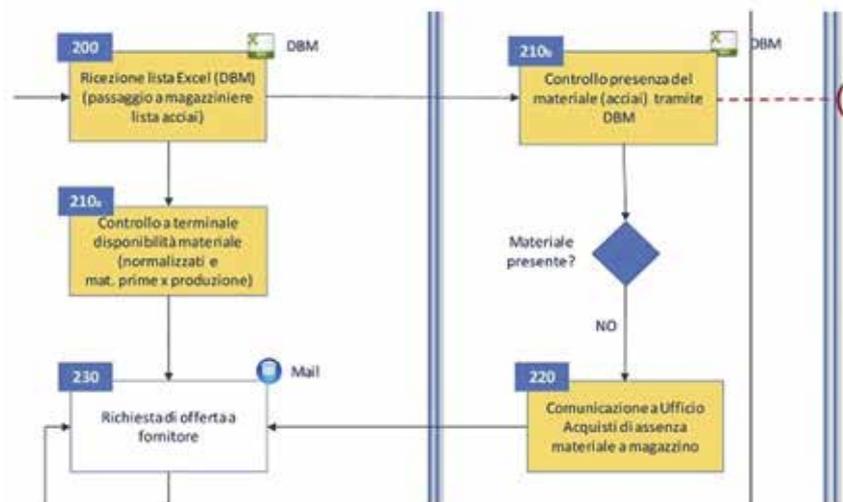
Macro fasi di lavoro



La mappatura del processo core dell'azienda, ossia la gestione commesse, dalla richiesta d'offerta fino alla fatturazione, ha evidenziato che:

- la gestione dei dati in azienda non era integrata; il sistema di produzione non dialogava col gestionale dell'amministrazione, con il CAD-CAM e non gestiva gli approvvigionamenti;
- la gestione e il controllo delle attività operative risultavano onerosi, con difficoltà nella programmazione e nell'avanzamento commessa (ad esempio i tempi di consegna non sempre affidabili);
- la Direzione Aziendale non disponeva di uno strumento che

Procedure di gestione commessa



desse una visione chiara e precisa del processo, utile per indirizzare nuove strategie di business.

Al termine dell'analisi, l'impresa ha valutato la sostituzione del software gestionale con un nuovo sistema, più evoluto, con cui implementare i collegamenti tra macchine utensili e gestionale, e tra le varie funzioni aziendali, individuando un software più adatto alle proprie esigenze e pensato nello specifico per le aziende operanti nel settore produzioni stampi.

Per motivi interni, e a seguito delle note vicende legate all'emergenza sanitaria, il suddetto processo

aveva subito una battuta d'arresto, e l'acquisto del nuovo gestionale differito.

È a questo punto che l'impresa ha colto l'opportunità offerta dal Digital Innovation Hub per realizzare una verifica (assessment) delle opportunità della transizione digitale che ha restituito una fotografia molto dettagliata della realtà e delle possibili iniziative di sviluppo. A seguito dell'assessment, l'azienda ha chiesto di essere affiancata da un manager, proponendo un progetto con il supporto dell'iniziativa lombarda *Sviluppo PMI* finanziata da Confindustria e Federmana-



ger tramite l'associazione paritetica 4.Manager, che riprendesse il progetto di transizione digitale e supportasse l'azienda nei lavori d'implementazione del nuovo gestionale di produzione.

Il supporto è iniziato con una verifica puntuale della mappatura realizzata nel 2018, effettuata con interviste ai responsabili di ciascuna attività del processo di gestione commesse. È stata prodotta un'analisi sinottica dei requisiti, discussa e validata con la Direzione, che ha permesso da un lato di attestare la conformità delle funzionalità del nuovo sistema gestionale con i requisiti aziendali, senza la necessità di personalizzazioni, e sul piano della procedura di evidenziare alcune aree di miglioramento, quali ad esempio quelle relative alla gestione documentale e al controllo della giacenza di magazzino in fase di ordine d'acquisto materiali.

Il secondo step è stato il riprendere i contatti con la società Vero Project, fornitrice del sistema di gestione *Workplan*, per chiedere l'aggiornamento dell'offerta ed effettuare un'analisi comparativa di dettaglio rispetto al primo preventivo. L'applicazione ha confermato l'adeguatezza alle specifiche funzionali richieste e le condizioni sono risultate migliorative sia per il prezzo che per il contenuto (maggiore n. di licenze e n. di moduli inclusi). L'impegnativa è stata quindi emessa in tempo utile per fruire delle agevolazioni fiscali per l'acquisto del nuovo software.

A seguito dell'ordine, lo scorso dicembre è iniziata l'installazione del nuovo gestionale, in modalità remota, ed è stato definito un calendario di implementazione dei vari moduli acquistati.

Le *milestone* d'installazione sono



Guido Giasini.

state definite in modo da consentire l'alimentazione del nuovo sistema con i necessari dati gestionali (anagrafiche, cicli, etc.), l'erogazione della formazione e un relativo primo utilizzo che fosse graduale e che non compromettesse la continuità dell'operatività aziendale.

In parallelo, e allo scopo di avere una misura del miglioramento del processo, è stata proposta e condivisa con la Direzione una serie di KPI – indicatori di prestazione chiave – aventi per oggetto le tempistiche medie registrate con il vecchio gestionale negli ultimi due anni di operatività per avere una baseline di confronto con i nuovi tempi medi di gestione che saranno man mano registrati su un arco temporale di almeno sei mesi, per portarsi nella parte piatta della curva di apprendimento.

A fronte dell'analisi dei requisiti e delle miglorie di processo, erano state definite e condivise con la Direzione le modifiche da implementare con l'adozione del nuovo gestionale; tali cambiamenti vengono man mano verificati in modo puntuale, a cominciare dai processi commerciale, preventivi e gestione commesse, i cui test hanno dato esito positivo. Non sono state riscontrate anomalie o non conformità e, relativamente ai moduli

già rodati, gli utilizzatori iniziano a esprimere soddisfazione per il nuovo gestionale. Nell'attuale fase di transizione, il precedente sistema gestionale Unix è mantenuto prudenzialmente ancora attivo.

Pur considerando come la formazione e il rodaggio di tutti i moduli del nuovo gestionale siano ancora in corsa, si ritiene che il sistema integrato stia consentendo di snellire il processo di gestione ed elaborazione dati e che l'obiettivo di un puntuale monitoraggio (tempi e costi) dello stato di avanzamento di ogni commessa Giasini verrà raggiunto.

Nell'incontro conclusivo di condivisione dei risultati del progetto, l'amministratore delegato **Guido Giasini** ha ringraziato per il supporto ricevuto commentando: *"Siamo assolutamente soddisfatti per il supporto dell'Ing. Marinaro all'avviamento del progetto. L'attività realizzata insieme nei primi due mesi ha permesso di completare, nei tempi previsti, le verifiche per conseguire il finanziamento aggiudicato all'impresa. Il supporto alla prima fase di implementazione ha permesso di utilizzare con soddisfazione le funzionalità CRM e abbiamo acquisito dall'ing. Marinaro utili metodologie per la verifica delle funzionalità e delle relazioni con il fornitore dell'applicativo per considerare ben avviata la transizione digitale al nuovo sistema"*.

I complimenti all'imprenditore Giasini per la lungimiranza e l'impegno nel valorizzare il capitale umano dell'impresa, investendo anche in soluzioni che favoriscono la crescita professionale e la qualità del lavoro dei collaboratori. Una squadra che saprà certamente cogliere le opportunità della transizione digitale. ■



Maggiori informazioni visitando il sito www.giasini.it



IL PARTNER PER TUTTI
I PROBLEMI DELLA
COMUNICAZIONE



**Hai una sala meeting professionale
ma non riesci a utilizzarla
con Teams, Zoom, Skype o Google Meet?**

Molti degli applicativi di webconference
oggi usati non sono compatibili fra loro
né sono compatibili
con apparati professionali a norma ITU
(International Telecommunications Union)

Global Gateway VLV Skod1804

FA DIALOGARE SISTEMI PROFESSIONALI E MODERNE APPLICAZIONI DI VIDEOCONFERENZA

Grazie a Skod1084, Global Gateway MPFI Multi Protocol & Format Interchange
chi dispone di un codec professionale di videoconferenza a norma ITU può comunicare con
gli applicativi consumer o di webconference che utilizzano protocolli proprietari



Compatibile

Consente l'utilizzo di Teams, Zoom,
Skype, Google Meet, Cisco Webex e i
più recenti applicativi proprietari



Trasparente

I sistemi professionali mantengono
immutate le prestazioni, compresa
la capacità di multiconnessione,
la gestione della grafica
e la criptatura



Sicuro

Doppio ingresso LAN,
per mantenere separate le reti
su cui operano le due unità
di processo e proteggere
la rete aziendale

Contattaci



VLV Tecnologie e Comunicazioni
Via Giuseppe Mazzini 29, Cormano (MI)



+39 02 66301410



vlv@vlv.it
www.vlv.it

A cura della redazione
4.Manager

Il primo Bilancio Sociale



Il primo Bilancio Sociale di 4.Manager illustra l'attività svolta nel periodo 2017-2021 all'insegna della sostenibilità a favore di imprese e manager, e testimonia il percorso di traspa-

renza e di miglioramento continuo dell'Associazione. Grazie a 4.Manager, imprenditori e manager lavorano insieme per generare valore e rafforzare la competitività del sistema produttivo italiano.

I numeri del Bilancio Sociale sono un punto di forza per l'Associazione: sono stati coordinati e sostenuti 40 progetti di carattere nazionale e territoriale per sviluppare una nuova cultura d'impresa e mana-

PROGETTI DI SISTEMA 2017-2021

3 progetti Cultura d'impresa

PARTNERSHIP SFC - SISTEMI FORMATIVI CONFINDUSTRIA E MANAGER SOLUTIONS

24 progetti territoriali

MIND

Progetto volto ad aggiornare manager e imprenditori sui principali macro trend che stanno rivoluzionando gli scenari mondiali, dai nuovi parametri dell'industria 4.0 alla globalizzazione della conoscenza.

WELFARE. LA SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA PREVIDENZIALE

Costruire una rete di specialisti per supportare i manager in servizio e inoccupati a fare oggi le giuste scelte per pianificare il proprio futuro professionale e previdenziale.

MELANIE & MELANIE 2

Piano di certificazioni delle competenze «Manager della sostenibilità».

OCEANO VERDE

Individuare e utilizzare le competenze necessarie alla crescita, considerata in un ambito nazionale, e nei principali settori produttivi; coinvolgere i manager sui territori per rafforzare lo sviluppo delle loro competenze.

DIRITTO D'IMPRESA E GOVERNANCE DELLE IMPRESE

Costruire un comitato scientifico allo scopo di sviluppare profili manageriali con competenze relative al diritto d'impresa.

DICOBY

Mettere in contatto le aziende con candidati individuati grazie a un'attività di ricerca e selezione mirata. Storytelling delle esperienze di successo, per la contaminazione positiva tra mondo manageriale e imprenditoriale.

geriale. In questo periodo, 4.Manager ha cercato di fare incontrare manager e imprese per colmare gli *skill gap* (il 51% delle imprese fatica a reperire le competenze giuste come rilevato dall'Osservatorio 4.Manager "Mercato del lavoro e competenze manageriali") e di facilitare il reinserimento lavorativo di molti dirigenti.

Attraverso la sua attività, 4.Manager vuole inoltre contribuire a realizzare i goal dell'ONU 2030 più significativi: parità di genere; lavoro dignitoso e crescita economica; imprese, innovazione e infrastrutture; città e comunità sostenibili. ■



<p>POLITICHE ATTIVE, ORIENTAMENTO E PLACEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percorsi di outplacement • Monitoraggio legislativo 	<p>CULTURA D'IMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progetti per una nuova cultura d'impresa e manageriale • Iniziative europee per sviluppare competenze e superare skill gap
<p>OSSERVATORIO SULLE COMPETENZE MANAGERIALI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studi e ricerche sul mercato del lavoro e sul gender gap • Monitoraggio dei bandi regionali e degli incentivi 	<p>ATTIVITÀ IN MATERIA PREVIDENZIALE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamento online ai manager • Video-piattaforme informative e approfondimenti

21 progetti Politiche attive

158 manager contrattualizzati

ECONOMIA CIRCOLARE

Sensibilizzare imprese e manager sulle opportunità derivanti dalla transizione da un modello economico lineare a un modello circolare.

INNOVAZIONE 4.0 PER L'ECONOMIA DELLA SOSTENIBILITÀ

Transizione del sistema produttivo all'economia circolare attraverso l'Innovazione 4.0.

AMA-DIH

Aggiornare manager e risorse per l'affiancamento consulenziale al DIH, finalizzato alla valutazione della maturità digitale delle imprese in tema di innovazione 4.0.

MONITOR LEGISLATIVO

Aggiornare manager e imprenditori su tutte le norme europee e nazionali, che producono un impatto significativo sulla vita delle imprese.

EUROPA

Il progetto prevede percorsi di aggiornamento del Manager sui dossier comunitari strategici (Innovazione, Sostenibilità e Lobby), nonché preparazione e supporto alla candidatura di manager come esperti volontari dei finanziamenti europei della Commissione Europea.

Cariche sociali e lavoro dipendente



Riccardo Arnò
Studio legale Riccardo Arnò

Il tema della sovrapposizione tra cariche sociali e rapporto di lavoro subordinato è sempre attuale e di estrema rilevanza, ed è stato oggetto negli anni di approfondimenti, tesi giurisprudenziali e dottrinali altalenanti.

Di seguito un articolo in materia redatto dall'Avv. Riccardo Arnò, esperto in diritto del lavoro e previdenza, sulla base di una recente pubblicazione – apparsa su una rivista specialistica – a opera di Giulia Colombo, Dottoranda di ricerca in Diritto del lavoro, Università degli Studi di Udine.

Il tema sarà approfondito dall'Avv. Arnò nel corso di un webinar che si terrà mercoledì 16 novembre 2022 alle ore 18

Il legislatore del diritto societario e del diritto del lavoro e della previdenza non ha mai introdotto, neppure con le recenti riforme, una normativa specifica sulle ipotesi di sovrapposizione tra cariche sociali e lavoro subordinato.

Ne deriva che il tema presenta profili di incertezza, perché è soggetto a un vuoto normativo e ai mutamenti della Giurisprudenza.

Sul punto, si sottolinea che il Codice Civile del 1942 non aveva vietato la coesistenza della qualità di amministratore di società e di lavoratore subordinato.

Ed infatti, l'art. 2382 c.c. non prevedeva, tra le cause di ineleggibilità e di decadenza, relative alla carica di amministratore, la sussistenza di un rapporto di lavoro subordinato ai sensi dell'art. 2094 c.c.

Allo stesso modo, l'art. 2387, co. 1, c.c. condizionava la carica di amministratore ai soli requisiti di onorabilità, professionalità e indipen-



denza, non contemplando affatto il rapporto di lavoro subordinato tra le ipotesi di incompatibilità.

Nonostante, dunque, non vi fosse alcun divieto, la Giurisprudenza, fino alla sentenza **Cass. Civ. 24 marzo 1956, n. 845**, negava la possibilità del cumulo tra posizione di amministratore con quella di lavoratore subordinato della stessa società.

Successivamente, la Cassazione non solo ha ammesso tale possibilità, ma ha elaborato le seguenti coordinate giurisprudenziali per colmare il vuoto normativo:

1) In primo luogo, si richiede che “la costituzione e la gestione del rapporto di lavoro siano ricollegabili ad una volontà della società distinta da quella del singolo amministratore”. In pratica, il potere deliberativo, diretto a formare la volontà dell’ente societario, deve essere affidato all’organo amministrativo nel suo complesso. L’amministratore che è anche dipendente, poi, dovrà astenersi dalle deliberazioni del consiglio riguardanti il suo rapporto di lavoro con la società, essendo in conflitto di interessi in base all’art. 2391 c.c. sia nella fase di instaurazione del rapporto sia nel corso del suo svolgimento.

2) In secondo luogo, si richiede la sussistenza del vincolo di subordinazione ex art. 2094 c.c. e che consiste nell’effettivo assoggettamento, nonostante la carica sociale rivestita, al potere direttivo, di controllo e disciplinare dell’organo di amministrazione della società nel suo complesso. Viceversa, l’osservanza di un determinato orario di lavoro e la percezione di una regolare retribuzione non sono sufficienti, per ciò solo, a far ritenere sussistente il rapporto di lavoro subordinato. Pertanto, l’amministratore che voglia cumulare anche la qualifica di lavoratore dipendente dovrà essere eterodiretto da un soggetto diverso da lui (ad. es., il consiglio di amministrazione), non potendo essere “il capo” di se stesso.

La Giurisprudenza, comunque, ha ammesso per il dirigente la compatibilità con la carica di amministratore anche di fronte ad una c.d. “subordinazione attenuata”. La Suprema Corte ha, infatti, affermato che “ai fini della configurazione del lavoro dirigenziale, [...] il giudice di merito deve valutare, quale requisito caratterizzante della prestazione, l’esistenza di una situazione di coordinamento funzionale della

stessa con gli obiettivi dell’organizzazione aziendale, idonea a ricondurre ai tratti distintivi della subordinazione tecnico giuridica”. Per la sussistenza del vincolo di subordinazione, è dunque necessario che il soggetto sia “assoggettato, anche in forma lieve o attenuata, alle direttive, agli ordini e ai controlli del datore di lavoro (e, in particolare, dell’organo di amministrazione della società nel suo complesso), nonché al coordinamento dell’attività lavorativa in funzione dell’assetto organizzativo aziendale.

L’amministratore unico ed il socio unico

Date queste premesse, la Giurisprudenza ha negato la compatibilità tra la carica di amministratore unico e lo status di socio unico con la posizione di lavoro subordinato. Nel primo caso, viene meno la soggezione del lavoratore a un potere sovraordinato di controllo e disciplina, a causa dell’immedesimazione in unico soggetto della veste di esecutore della volontà sociale e quella di unico soggetto competente ad esprimerla. L’amministratore unico, in effetti, “impersonifica la società concentrando nella sua persona i poteri che avrebbe il consiglio di amministrazione in presenza di più amministratori; in tal

guisa diventa materialmente impossibile distinguere due soggetti contrapposti fra i quali instaurare un rapporto di subordinazione”.

Anche il socio unico è incompatibile con il lavoro subordinato dal momento che “la concentrazione della proprietà delle azioni nelle mani di una sola persona esclude l’effettiva soggezione del socio unico alle direttive di un organo societario, non potendosi ricollegare ad una volontà ‘sociale’ distinta la costituzione e gestione del rapporto di lavoro”, sicché va esclusa la cumulabilità della qualifica di lavoratore subordinato con quella dell’azionista unico.

Una recente sentenza della Cassazione sull’incompatibilità tra lavoro dipendente e la carica di presidente del consiglio di amministrazione

Si segnala, infine, che di recente la Giurisprudenza ha stabilito l’incompatibilità tra lavoratore dipendente di una società di capitali e la carica di presidente del consiglio di amministrazione.

Secondo **Cassazione 23 novembre 2021, n. 36362**, il cumulo dei poteri di rappresentanza, di direzione, di controllo e di disciplina dell’ente sociale rende impossibile la diversificazione delle parti del rapporto di lavoro e delle relative distinte attribuzioni.

In realtà, a prescindere da questa recente pronuncia, si ribadisce che, secondo le sezioni lavoro della Cassazione, vi è compatibilità della qualità di socio amministratore, membro del consiglio di amministrazione, con quella di lavoratore dipendente, ma solo se nel caso concreto sussiste il vincolo di subordinazione gerarchica, quindi, l’assoggettamento al potere di controllo, direttivo e disciplinare, e lo svolgimento di mansioni diverse rispetto alla carica sociale rivestita.

Pertanto, l’incarico di presidente della società non può essere considerato incompatibile per ciò solo con il rapporto di lavoro subordinato. Ed infatti, il presidente è comunque un amministratore, che oltre alle funzioni tipiche che spettano anche agli altri membri del consiglio di amministrazione, è dotato di altre attribuzioni di cui all’art. 2381 c.c. e del potere di rappresentanza legale della società, se conferitogli dallo statuto o da eventuali delibere degli organi competenti. La posizione del presidente si differenzia da quella degli altri membri, solo per le funzioni d’impulso e coordinamento a lui spettanti all’interno del consiglio medesimo. Non sussiste, dunque, una oggettiva incompatibilità fra la carica sociale (di presidente) ricoperta e un rapporto di lavoro subordinato, anche nella forma dirigenziale. Si precisa, tuttavia, che è essenziale l’accertamento in concreto, caso per caso, dell’effettiva distinguibilità della volontà della società rispetto a quella del presidente-dipendente. Nella sentenza **Cassazione 23 novembre 2021, n. 36362**, la Suprema Corte estende i principi elaborati per l’amministratore unico di società di capitali al presidente del consiglio affermando l’assoluta incompatibilità tra l’ultima carica citata e il rapporto di lavoro subordinato. In particolare, ritiene che “il cumulo nella stessa persona dei poteri di rappresentanza dell’ente sociale, di direzione, di controllo e di disciplina rende impossibile quella diversificazione delle parti del rapporto di lavoro e delle relative distinte attribuzioni che è necessaria perché sia riscontrabile l’essenziale ed indefettibile elemento della subordinazione”. Secondo la Cassazione i poteri di direzione, controllo e disciplina spettano esclusivamente al presidente del consiglio di amministrazione, senza contemplare la possibilità dell’attribuzione degli stessi

al consiglio di amministrazione nel suo complesso, escludendo, in tal modo, l’instaurazione di un diverso, autonomo e parallelo rapporto di lavoro subordinato.

Tale principio si discosta dalle pronunce dei giudici di legittimità, che non escludono in assoluto la compatibilità tra le cariche già menzionate, in quanto anche il presidente di società, al pari di qualsiasi altro membro del consiglio di amministrazione, può essere soggetto alle direttive, alle decisioni ed al controllo dell’organo collegiale. Semmai nei riguardi del presidente del consiglio di amministrazione la prova dell’eterodirezione dovrà essere ancora più rigorosa e seria, in considerazione della obiettiva elevatezza dell’incarico ricoperto nel contesto del consiglio stesso.

L’amministratore delegato

Per quanto riguarda l’ipotesi dell’amministratore delegato, la compatibilità della carica con quella di lavoratore dipendente dipenderà dalla portata della delega, generale o parziale, conferitagli dal consiglio di amministrazione della società.



Definita in astratto la compatibilità giuridica tra la carica di amministratore e l'instaurazione di un rapporto di lavoro subordinato, "la sussistenza di un simile rapporto deve essere verificata in concreto, essendo indispensabile, da una parte, accertare l'oggettivo svolgimento di attività estranee alle funzioni inerenti al rapporto organico; dall'altra, la ricorrenza della subordinazione

Nel caso della delega generale, è esclusa la possibilità di intrattenere un valido rapporto di lavoro subordinato con la società, in quanto la concentrazione di tutti i poteri si avrebbe in capo all'amministratore.

Invece, la delega limitata a singoli atti gestori non preclude in assoluto la coesistenza in capo all'amministratore del "doppio ruolo". La questione, comunque, è tanto più complessa quanto più il grado di autonomia riconosciuto all'amministratore è molto ampio.

Nei fatti, poi, il dirigente deve svolgere mansioni diverse da quelle proprie della carica sociale rivestita. Ciò significa che le attività non devono essere ricomprese nei poteri di gestione discendenti dalla carica ricoperta o dalle deleghe che gli sono state conferite. La ratio è quella di escludere la commistione tra le diverse funzioni attribuite in capo allo stesso soggetto, nell'ambito della medesima compagine sociale. Conseguenza, dunque, che le funzioni attribuite in forza del rapporto di lavoro dipendente instaurato con la società devono essere estranee e differenti rispet-

to a quelle esercitate in forza del mandato di amministratore, giustificando, in tal modo, la sussistenza di due distinti rapporti con la società, quello di amministratore e quello di lavoratore dipendente. Ci possono essere dei casi limite, in quanto può accadere che le mansioni tipiche del lavoro dipendente, siano la diretta conseguenza dei nuovi compiti cui l'amministratore è chiamato ad assolvere.

Definita in astratto la compatibilità giuridica tra la carica di amministratore e l'instaurazione di un rapporto di lavoro subordinato, "la sussistenza di un simile rapporto deve essere verificata in concreto, essendo indispensabile, da una parte, accertare l'oggettivo svolgimento di attività estranee alle funzioni inerenti al rapporto organico; dall'altra, la ricorrenza della subordinazione".

Solo un'indagine empirica può consentire l'accertamento del vincolo di subordinazione dimostrando l'assoggettamento dell'amministratore al potere direttivo, di controllo e disciplinare dell'organo amministrativo; inoltre, occorre verificare se, durante

lo svolgimento del rapporto, non ci sia commistione tra i due ruoli e che l'adempimento dei rispettivi compiti avvenga senza che la coincidenza delle due cariche nella stessa persona ne impedisca il naturale svolgimento. Le condizioni suddette dovranno essere accertate caso per caso vista l'eterogeneità delle fattispecie. In definitiva, non è possibile ragionare per astrazioni all'interno di una realtà molto articolata come questa, perché affermare aprioristicamente l'incompatibilità significa trascurare l'esistenza di situazioni diverse, laddove la presenza o meno della subordinazione deve essere accertata in concreto.

Sotto questo profilo, la Suprema Corte si esprime in senso conforme, in quanto ribadisce la compatibilità tra la carica di amministratore, membro del consiglio di amministrazione, e la qualifica di lavoratore subordinato, previa verifica (non solo in via formale, ma anche) tramite accertamento in concreto, della sussistenza del vincolo di subordinazione e lo svolgimento di mansioni diverse rispetto alla carica sociale rivestita.

Conseguenze in caso di disconoscimento

Il disconoscimento del rapporto di lavoro subordinato da parte dell'INPS, in quanto considerato fittizio, ha delle ricadute di natura sia fiscale, che previdenziale.

Il datore di lavoro non potrà dedursi il costo da lavoro dipendente e quindi si vedrà ripreso a tassazione i relativi costi dedotti indebitamente.

Al lavoratore, invece, non verrà riconosciuto il trattamento pensionistico per il lavoro dipendente.

INPS dovrà restituire i contributi versati a tale titolo, oltre agli interessi, ma gli effetti sulla posizione contributiva dell'assicurato saranno piuttosto gravosi perché le somme erogate quale retribuzione per lavoro subordinato potranno essere riclassificate come compensi dell'amministratore con traslazione dei contributi dal fondo pensione dei lavoratori verso la Gestione Separata.

Il travaso dei contributi in Gestione Separata avrà una conseguenza a

livello di calcolo della futura pensione.

La Cassazione nella **sentenza 23 novembre 2021, n. 36362** ha toccato proprio l'aspetto fiscale (e non previdenziale), dichiarando, come principio di diritto, l'indeducibilità dal reddito della società del costo da lavoro dipendente per il presidente (o amministratore unico) e la deducibilità dello stesso, per il socio amministratore, previa sussistenza dei requisiti sopra citati.

Sotto il profilo tributario, la deducibilità del menzionato costo per la società è subordinata al disposto normativo di cui all'art. 60, d.P.R. n. 917 del 1986, che esclude l'ammissibilità di deduzioni a titolo di compenso per il lavoro prestato o l'opera svolta dall'imprenditore, limitando la deducibilità delle spese per prestazioni di lavoro a quelle sostenute per lavoro dipendente. Inoltre, non consente di dedurre dall'imponibile il compenso per il lavoro prestato e l'opera svolta dall'amministratore unico di società di capitali.

Infine, non viene risolto il problema della doppia imposizione economica, perché, se si riconosce la cumulabilità tra la carica di amministratore e di lavoratore subordinato, il costo da lavoro dipendente verrebbe tassato due volte, sia in capo alla società ai fini IRES, sia in capo al lavoratore ai fini IRPEF (Il divieto della doppia imposizione è disciplinato dall'art. 263 T.U.I.R., che prevede "la stessa imposta non può essere applicata più volte in dipendenza dello stesso presupposto, neppure nei confronti di soggetti diversi"). ■



Il webinar con l'Avvocato Riccardo Arnò si terrà su piattaforma Zoom

mercoledì 16 novembre 2022 alle ore 18:00

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

BIBLIOGRAFIA

- A. Borgoglio, Indeducibili le retribuzioni di lavoro dipendente dell'amministratore unico o del presidente del C.d.a., in *Il Fisco*, 2022, 2, 184
F. Carinci - R. De Luca Tamajo - P. Tosi - T. Treu, Il rapporto di lavoro subordinato, Milano, 2021, 82
S. Cerato - M. Bana, Dipendente-amministratore di S.p.a. profili critici di compatibilità, in *Il Fisco*, 2011, 1, 3478
G. Colombo, Presidente di cooperativa e rapporto di lavoro subordinato: una questione di (in)compatibilità, in *Il Lavoro nella giurisprudenza* 6/2022, 595 ss.
A. Corrado, Il discrimine tra amministratore e lavoratore subordinato ai fini fiscali, in *IlSocietario.it*, 2015
P. Dui, Il dirigente socio e/o amministratore della società, in *Il lavoro nella Giurisprudenza*, 2002, 12, 1147
B. Ferraro, Rapporto di amministrazione e rapporto di lavoro subordinato: un problema ancora molto discusso, in *Nuovo Dir.*, 1985, 317 ss.
R. Foglia, Socio amministratore di società e lavoro subordinato, in *Dir. lav.*, 1964, I, 67
G. Furlan, Cumulabilità di cariche e regime dei compensi, in *Dir. prat. lav.*, 2010, 20, 1137
G. Marianetti - M. Santacroce, Dipendente e amministratore: tra tutela pensionistica e deducibilità del costo, in *Il Fisco*, 2011, 22, 231
L. Montuschi, Socio, amministratore di società e rapporto di lavoro subordinato, in *Dir. ec.*, 1963, 495-498
A. Orlando - D. Fiori, Amministratore e Dirigente con schermo societario: profili pensionistici e fiscali, in *Dir. prat. lav.*, 2020, 18, 1142-1143
A. Pilati, Lavoro e funzione negli amministratori di società per azioni, cit., 153
C. Pagliero, Posizione di socio-amministratore e lavoro dipendente, in *Dir. prat. Lav.*, 1992, 39, 2636
F. Petrucci, Deducibilità dei compensi erogati al dipendente amministratore di società, in *Corriere Tributario*, 2016, 16, 1257
P. Rausei, Dirigenti e amministratori: natura del rapporto, in *Dir. prat. Lav.*, 2007, 12, 767
M. Tavella, Cariche sociali e lavoro subordinato: sulla compatibilità "non v'è certezza", in *Rassegna di giurisprudenza e di dottrina*, 2019, 14

GIURISPRUDENZA

- Cass. 24 marzo 1956, n. 845 - Cass. 15 febbraio 1985, n. 1316 - Cass., SS.UU., 3 aprile 1989, n. 1589 - Cass. 13 giugno 1996, n. 5418 - Cass. 7 marzo 1996, n. 1793 - Cass. 12 gennaio 2002, n. 329 - Cass. 28 marzo 2003, n. 4770 - Cass. 13 giugno 2003, n. 9492 - Cass. 5 settembre 2003, n. 13009 - Cass. 28 giugno 2004, n. 11978 - Cass. 17 novembre 2004, n. 21759 - Cass. 13 novembre 2006, n. 24188 - Cass. 19 maggio 2008, n. 12630 - Cass. 13 aprile 2012, n. 5886 - Cass. 15 maggio 2012, n. 7517 - Cass. 1° agosto 2013, n. 18414 - Cass. 6 novembre 2013, n. 24972 - Cass. 10 maggio 2016, n. 9463 - Cass. 30 settembre 2016, n. 19596 - Cass. SS.UU., 20 gennaio 2017, n. 1545 - Cass. 19 novembre 2018, n. 29733 - Cass. 18 aprile 2019, n. 10909 - Cass. 9 maggio 2019, n. 12308 - Cass. 13 gennaio 2020, n. 345 - Cass. 20 aprile 2021, n. 10308 - Cass. 23 novembre 2021, n. 36362.

INPS

- Messaggio I.N.P.S. 17 settembre 2019, n. 3359 - Messaggio I.N.P.S. 8 giugno 2011, n. 12441 - Circolare I.N.P.S. 8 agosto 1989, n. 179 - Circolare I.N.P.S. 21 giugno 1983, n. 117



Ogni epoca ha qualcosa da raccontare.

Fine Art offre servizi altamente qualificati dedicati all'acquisto e alla vendita di pezzi di valore attraverso le epoche e gli stili: antiquariato, arte antica e moderna, design del XX secolo italiano e internazionale. Venite a conoscere il team Fine Art nella nostra galleria o sul nostro sito.

www.fineart.dimanoinmano.it
334 504 5138
via Castellazzo 8, Cambiago (MI)

FineArt
by Di Mano in Mano

L'importanza della politica monetaria per un Paese come l'Italia



Pasquale A. Ceruzzi
 Componente dei Gruppi Cultura e Dirigenti per l'Europa e Geopolitica e del Comitato di Redazione *Dirigenti Industria*

Nel quotidiano formarsi di bisogni, impegni, ambizioni e progetti di vita, i soggetti economici (persone, famiglie, imprese e unità della Pubblica Amministrazione) fanno ricorso a fondi propri (auto-finanziamento) o a fondi chiesti in prestito a soggetti che risparmiano (circuiti diretti) o a organizzazioni che si occupano di raccogliere il risparmio nelle forme legalmente riconosciute e di erogare il credito (circuiti intermediati delle banche). Spendere, risparmiare o prestare il proprio denaro risponde non solo a esigenze individuali o collettive ma anche a criteri di convenienza. Infatti, ogni soggetto economico che percepisce un reddito ha di fronte a sé tre possibilità. Spenderlo tutto attraverso i cosiddetti consumi o investimenti, spen-

derlo parzialmente mantenendone una parte e dando vita a un risparmio, prestare una parte o tutto (il risparmio) a terzi dando vita al credito. Questi comportamenti (scelte)

sono influenzati da variabili individuali e di sistema quali gli obiettivi personali, familiari, imprenditoriali, il nostro stato di salute, la nostra età, il sentimento di ottimismo o

figura 1: Struttura di Trasmissione della Politica Monetaria
 (grafico elaborato dall'autore)

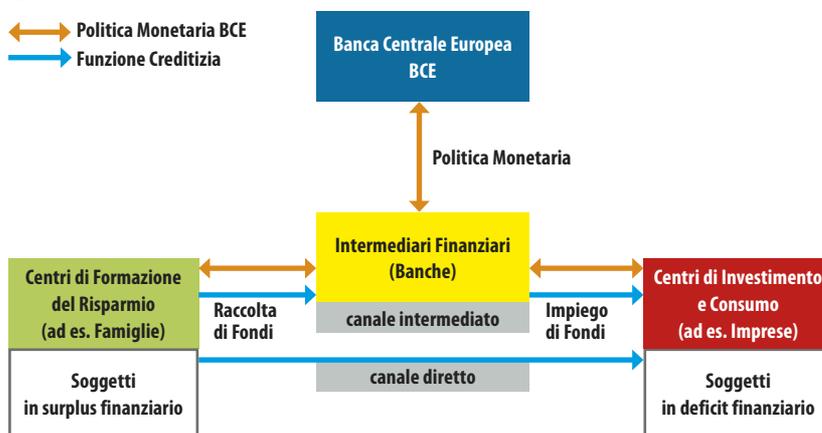
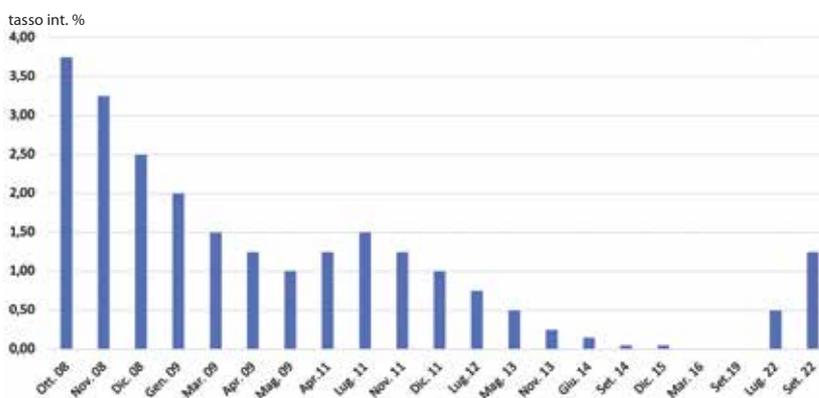


figura 2: Tassi di interesse a breve BCE dal 2008

(fonte: BCE – elaborazione grafica dell'autore)



pessimismo con il quale affrontiamo gli eventi, la situazione economica e politica nella quale le nostre vite cercano la migliore realizzazione. La qualità delle nostre scelte poi, oltre che da noi, dipende dalle forme di governo e dalle istituzioni che, come collettività, nel tempo ci siamo dati. In particolare (e semplificando), i governi si occupano, tra le cose più importanti, della politica economica e fiscale mentre le banche centrali si dedicano invece alla cosiddetta politica monetaria, ovvero l'insieme di decisioni, strumenti e azioni che una banca centrale (nel nostro caso la Banca Centrale Europea – BCE) mette in atto per assicurare la stabilità della sua moneta (euro) e il livello generale dei prezzi per le famiglie e le imprese. Questo con il fine di preservare il potere di acquisto e quindi

il benessere economico e sociale di circa 300 milioni di europei. Inoltre, la BCE ha il compito di emettere, attraverso il Sistema Europeo delle Banche Centrali Nazionali (SEBC) e l'Eurosistema, moneta (banconote di diverso taglio) avente corso legale (quella che per legge non può essere rifiutata in pagamento) in quantità sufficiente a garantire le esigenze e l'operatività dei nostri soggetti economici. Questa interdipendenza e organizzazione gerarchica costituisce anche **la struttura di trasmissione della politica monetaria** (vedere fig. 1).

Per l'attuazione della politica monetaria la Banca Centrale Europea interviene sia sulla quantità di moneta comprando o vendendo titoli, prestando o raccogliendo liquidità dalle banche o imponendo obblighi di riserva, sia sul suo prezzo abbassando o alzando il tasso di interesse. Questi compiti sono stabiliti per trattato, al quale aderiscono quegli Stati che adottano l'euro come moneta comune (Eurosistema). Per comprendere il funzionamento e l'importanza della politica monetaria di una banca centrale (nel nostro caso la BCE) possiamo fare alcuni esempi:

■ **Mantenimento della stabilità dei prezzi all'interno dei Pae-**

si dell'area dell'euro (Eurosistema), mirando a un target di inflazione vicina ma inferiore al 2% nel medio termine (misurata attraverso l'indice HICP - *Harmonised Index of Consumer Prices*). Nel caso si abbia, per esempio, un'inflazione nettamente inferiore al 2%, la BCE potrà mettere in atto misure "espansive" che consistono in una serie di riduzioni pianificate del tasso di interesse a breve (equivalente a una diminuzione del costo del denaro) e in operazioni di rifinanziamento consistenti in acquisto di attività finanziarie dalle banche. Misure entrambe utili ad aumentare fondi e liquidità disponibili nel circuito bancario e di conseguenza disponibili per il sistema produttivo e per le famiglie. Con un'inflazione invece alta, sopra il 2% (siamo a un livello certificato da Eurostat del 9,1% ad agosto nell'Eurozona) potrà mettere in atto misure "restrittive" attraverso una serie di aumenti pianificati del tasso di interesse e di vendita di attività finanziarie riducendo in questo modo fondi e liquidità disponibili per le banche, il sistema produttivo e le famiglie (vedere fig. 2). Se necessario può anche aumentare o diminuire le riserve obbligatorie che le banche devono lasciare in deposito presso la BCE.

figura 3: Andamento spread BTP-Bund dal 2018 ad agosto 2022
(elaborazione grafica dell'autore)



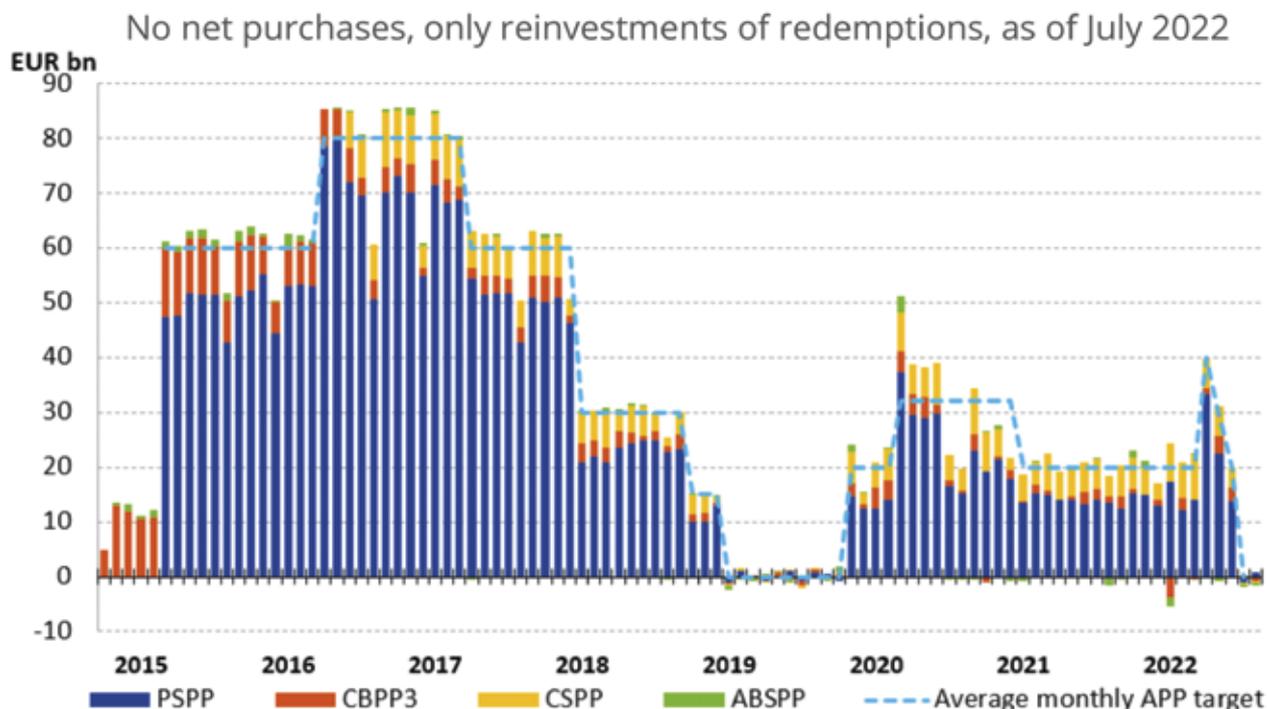
■ **Risoluzione di crisi economiche importanti**, quali quella del 2008 (o quella pandemica da Covid-19 del 2020). Le crisi economiche, siano esse causate dai mutui subprime (2008) o da blocchi delle attività produttive per pandemia (2020), si caratterizzano per una perdita generalizzata della fiducia dei consumatori, degli imprenditori e degli investitori, che inevitabilmente crea una caduta dei consumi e degli investimenti con conseguente incremento della disoccupazione e improvvisa crisi di liquidità del sistema bancario che

può portare al default. Una banca centrale può efficacemente contrastare queste conseguenze diminuendo il tasso di interesse (cioè il costo del denaro a breve) che fa pagare alle banche commerciali quando chiedono liquidità per sostenere le loro esigenze e le attività dei loro clienti (famiglie e imprese impegnate nei loro obiettivi di vita). Da notare invece, al contrario, che chi presta denaro verrà remunerato con un minor interesse per i fondi in surplus conferiti alle banche e pertanto potrà invece, e in alternativa, trovare maggior remunera-

zione investendoli in attività produttive o finanziarie connesse con l'economia reale.

■ **Risoluzione delle crisi di "debito sovrano"**, a seguito di squilibri macroeconomici, con allargamento dello spread. È una criticità che si manifesta in quei Paesi con un alto indebitamento pubblico (l'Italia ne è un esempio). Per ragioni spesso interne (quadro politico debole, politica di bilancio che privilegia eccessivamente la spesa corrente, dichiarazioni politiche destabilizzanti), ma non solo, si viene a creare una condizione di instabilità e sfiducia che aumenta il cosiddetto "rischio Paese" percepito dagli investitori. Questo si manifesta, da un punto di vista concreto, attraverso un aumento del rendimento richiesto per sottoscrivere le tranche di Buoni del Tesoro Pluriennali (BTP) che il nostro Ministero dell'Economia e Finanza (MEF) emette per sostituire quelli in scadenza (vecchio debito) e per soddisfare il nuovo fabbisogno (nuovo debito) della Pubblica Amministrazione. Il rendimento, prevalentemente costituito da un interesse (corrisposto attraverso

In situazioni di tensione, la sottoscrizione dei titoli italiani diventa critica e il costo di collocamento del nostro debito sul mercato finanziario diventa un onere elevato che si aggiunge al debito reale in una spirale perversa

figura 4: Programmi di acquisto di titoli da parte della BCE (QE) dal 2015 al 2022(fonte: Banca Centrale Europea - www.ecb.europa.eu)

cedole), tenderà a crescere proporzionalmente con il rischio Paese e creerà un differenziale (spread) crescente con il titolo di stato sicuro ("risk free") e preso come benchmark di riferimento (ad esempio il BUND tedesco a dieci anni). Nella fig. 3 riportiamo l'andamento dello spread negli ultimi 5 anni che segnala le differenti situazioni economiche e politiche attraversate dal Paese.

In situazioni di tensione, la sottoscrizione dei titoli italiani diventa critica e il costo di collocamento del nostro debito sul mercato finanziario diventa un onere elevato che si aggiunge al debito reale in una spirale perversa. Meritoriamente la BCE è sempre intervenuta con una doppia manovra. Da un lato attraverso una *moral suasion* per impegnare gli investitori istituzionali (banche, assicurazioni, fondi pensione, SIM) a prenotare Titoli di Stato italiani sul mercato primario

e, dall'altro lato, acquistando essa stessa quantità importanti di titoli sul mercato secondario. Queste politiche monetarie di *Quantitative Easing* sono state fondamentali per salvaguardare l'Italia in quanto, in momenti diversi, hanno ridotto lo spread, abbassato il costo del denaro e rilanciato le attività economiche del Paese (fig. 4).

■ **Gestione di una situazione di stagflation (un mix asfissiante e antitetico di stagnazione economica e inflazione che strangola l'economia dei Paesi).** Questo scenario critico si sta sempre più ma-

nifestando nella realtà economica attuale. Allora, la BCE, i governi degli Stati dell'Eurozona e la Commissione UE saranno chiamati ai "tempi supplementari" nel produrre iniziative di politica monetaria e politica fiscale eccezionali e tra loro incoerenti (e qui sta la difficoltà aggiuntiva) per contenere l'inflazione da un lato e stimolare l'economia dall'altro (vedere a completamento i precedenti articoli pubblicati sulla rivista *Dirigenti Industria Ridurre il debito italiano*, maggio 2022; *Pericolo inflazione: evidenze, conseguenze e possibili rimedi*, luglio 2022). ■



L'importanza della politica monetaria per un Paese come l'Italia – secondo appuntamento del ciclo *Debito Pubblico, Politica Monetaria e Politica Fiscale* – si terrà

giovedì 17 novembre 2022 alle ore 17:00 presso la Sala Viscontea Sergio Zeme

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



Fondi aziendali inutilizzati

Marco Bertolina

Presidente Federmanager Academy

Il Presidente di Federmanager Academy invita i colleghi a usufruire dei fondi dell'azienda già disponibili per la formazione e spiega in pochi passaggi come utilizzarli



Oggi, con sempre maggior evidenza, la formazione è alla base della crescita professionale di ogni lavoratore, e in particolare dei dirigenti e dei quadri apicali, in un processo di Lifelong Learning che non solo favorisce l'aggiornamento continuo, soprattutto in ottica di employability, ma aiuta lo sviluppo delle aziende e quindi del sistema Paese.

Troppo spesso però si identifica la formazione come un costo a carico dell'azienda o dello stesso dirigente senza tenere presente la possibilità di utilizzare strumenti di formazione finanziata già disponibili ed inutilizzati dalle aziende stesse, trascurando così la possibilità di sfruttare le risorse disponibili per sviluppare le competenze dei propri dirigenti e di dare quindi un valore aggiunto alla stessa azienda. Sfortunatamente, molte società non utilizzano queste risorse per poca conoscenza dei sistemi di

formazione finanziata ritenendoli complicati e farraginosi, non sapendo invece di avere spesso una disponibilità economica già pronta da utilizzare.

Vediamo quindi di capire in pochi punti quali sono le risorse già disponibili per le aziende e cosa sono i fondi per lo sviluppo professionale che possono aiutare a pagare la formazione.

La Circolare INPS 107-2009 ha istituito i Fondi Interprofessionali, enti collettivi che promuovono la formazione dei lavoratori. Ogni azienda versa all'INPS lo 0,30% dei contributi previdenziali; questa quota può essere destinata ai Fondi Interprofessionali (enti il cui scopo è diffondere la Formazione Finanziata Aziendale) consentendo all'azienda di usufruire dei propri contributi accantonati e rimessi a disposizione dal Fondo da investire nella formazione dei propri dipendenti.

L'adesione ai fondi non comporta alcun costo per le imprese, che pos-

sono aderire in qualsiasi momento tramite il modello di denuncia contributiva del flusso UNIEMENS.

Si tratta quindi di fondi già accantonati dalle aziende che, a costo zero, possono essere utilizzati per finanziare la formazione. È necessario però ricordare che se le risorse non vengono utilizzate entro 3 anni, vengono stornate dal fondo stesso che le utilizza per fare avvisi e bandi per formare tutte le imprese iscritte al fondo.

La società che originariamente ha versato le risorse quindi non può più recuperarle.





Per evitare ciò, ogni azienda iscritta a Fondirigenti, il fondo interprofessionale più grande d'Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti fondato da Federmanager e Confindustria, può accedere al portale del fondo e verificare la propria quota residua disponibile per la formazione e usufruirne in modo rapido e semplice.

Si tratta del cosiddetto Conto Formazione Aziendale e cioè una sorta di "salvadanaio" dove finiscono i versamenti di un'azienda e, da cui l'azienda stessa può attingere per organizzare attività formative.

La verifica della disponibilità può essere fatta anche direttamente dai dirigenti occupati all'interno dell'azienda rivolgendosi all'azienda stessa o chiedendo il supporto dell'Associazione Territoriale Federmanager.

È importante che questa operazione di verifica venga fatta con una certa frequenza per evitare lo storno di risorse aziendali che permetterebbero al singolo dirigente di fare formazione specifica di alto livello a costo zero.

Riscontrata la presenza di risorse economiche disponibili, si passa all'analisi dei fabbisogni formativi con un processo che permette di valutare le necessità del personale aziendale e realizzare così percorsi specifici per il dirigente e per il contesto aziendale. Si possono quindi analizzare e creare percorsi forma-

tivi sulle necessità del singolo dirigente da presentare all'azienda avendo verificato e definito anche la finanziabilità.

In questo panorama Federmanager Academy, la Management School di Federmanager, propone corsi in aula fatti su misura, affiancati da una piattaforma e-learning progettata appositamente per i manager dove seguire con i propri tempi e in piena autonomia le video-lezioni tenute da docenti di alto profilo.

La formazione deve essere quindi il welfare del presente e del futuro per permettere al dirigente di mantenere alta la sua professionalità e la sua employability cercando di massimizzare l'utilizzo dei finanziamenti e degli accantonamenti per una formazione rapida, di livello e a costo zero. ■

Ogni azienda versa all'INPS lo 0,30% dei contributi previdenziali; questa quota può essere destinata ai Fondi Interprofessionali



Per informazioni e approfondimenti:
presidente@federmanageracademy.it

ANIMP FORMAZIONE: Il semestre 2022

L'EROGAZIONE DEI CORSI, **NELL'ULTIMO QUADRIMESTRE 2022**, SEGUE 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**.

CORSI DI OTTOBRE E NOVEMBRE

CORSO PROFESSIONALE SUL PROJECT MANAGEMENT SECONDO LA METODOLOGIA IPMA ICB4	18, 22, 28, 29 ottobre e 4, 5, 11, 12 novembre
LA PREFABBRICAZIONE NELLA COSTRUZIONE	18, 19 ottobre
WORKSHOP INTERATTIVO - PROJECT MANAGEMENT SECONDO LO STANDARD IPMA CON RILASCIO DI CREDITI FORMATIVI CFP	24 ottobre
PREPARAZIONE ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE IPMA - ICB4	24, 25 ottobre - 3, 4 novembre
SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE	7, 14, 21, 29 novembre
CONSTRUCTABILITY: INGEGNERIA E PROCUREMENT "CONSTRUCTION ORIENTED"	7, 17, 22 novembre
PROPOSAL MANAGEMENT NELLE AZIENDE MANIFATTURIERE DI COMPONENTI E SKID	8-9-10-15-16-17 novembre
IL CONTROLLO DI PROGETTO: MONITORAGGIO, CONTROLLO E STATO AVANZAMENTO LAVORI	9, 10 - 15, 16 novembre
→ e-Learning COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT	in 12 moduli licenza di 3 mesi ordinabile tutto l'anno https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/digital-academy/

LINK PER ISCRIZIONI AI CORSI

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

PER INFORMAZIONI:

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



Il sorriso risplende dopo le vacanze. L'importanza di un controllo e delle buone abitudini.

“L'estate sta finendo...” recitava il testo di una canzone estiva di alcuni anni fa, che sottolineava il ritorno alla normalità dopo le vacanze. Un ritorno alle abitudini quotidiane, probabilmente abbandonate o trascurate durante l'estate. Tra queste, anche il tempo dedicato all'igiene orale, che spesso nei mesi estivi si assottiglia perché siamo distratti da altro: serate all'aperto, mare, viaggi, amici, voglia di svago o di relax. Per mantenere sano il nostro sorriso è importante tornare a dedicare la giusta attenzione all'igiene dei denti, lavandoli correttamente, tre volte al giorno e con strumenti idonei. L'ideale è anche effettuare una visita di controllo dal proprio dentista per monitorare il possibile accumulo di placca, causato da un'igiene meno accorta, o per verificare la necessità di una seduta di igiene professionale. Lo staff dei Centri Implantologici Tramonte conosce bene il valore del sorriso ed è pronto ad accogliervi per un check-up dei vostri denti prima che la frenesia del lavoro e gli impegni personali e familiari abbiano il sopravvento. Così che il vostro sorriso risplenda anche dopo le vacanze.



Scansiona il QR
e visita il nostro sito.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65
STEZZANO (BG): Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218
www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com
Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici
Tramonte

Convenzione diretta
FASI.

Finanziamenti con



Pagamenti
in Bitcoin.



La Riforma delle Pensioni dopo la crisi del Governo Draghi

La crisi economica e sociale causata dalla pandemia, la caduta del Governo, le conseguenze per le future generazioni, sono i temi filtrati nell'articolo attraverso le problematiche pensionistiche a breve e lungo termine



Per la fine del 2022 era in agenda la Riforma delle Pensioni. Una riforma attesa da almeno due anni per garantire meccanismi di flessibilità in uscita e un impianto sostenibile, ancorato al sistema contributivo. Il Governo, prima di essere trascinato alle dimissioni, stava portando avanti con i Sindacati una proposta di flessibilità in uscita (pensione anticipata alternativa a quelle ordinaria prevista dalla Legge Fornero) basata su un ricalcolo contributivo, da inserire nella Legge di Bilancio, che avrebbe presentato a metà ottobre. Una proposta sostenibile ma "poco elettorale" per le forze che hanno provocato la crisi di Governo. Pertanto, nel 2022 difficilmente potrà essere portata a termine. La riforma delle pensioni verrà riproposta nella Legge di Bilancio 2023, che però dovrà fare i conti con l'aumento dell'inflazione che assorbe ingenti risorse. Nel DEF (Documento di Economia e Finanza) dello scorso aprile si stimava per fine anno un'inflazione del 5,8%. A luglio, tuttavia, l'ISTAT l'aveva già stimata intorno al 7,9%. Il che significa che misure economicamente "pesanti", come la rivalutazione delle pensioni, potreb-

bero costare molti miliardi in più rispetto a quanto previsto.

La Riforma delle Pensioni in campagna elettorale è diventata tema di scontro politico

Tutti i partiti, che prima della crisi si erano espressi in maniera coordinata all'interno dell'azione di Governo, tenendo conto di reali coperture economiche e dei fondamentali obiettivi di sostenibilità finanziaria, adesso stanno illustrando le rispettive proposte senza troppa attenzione alle relative conseguenze economiche e finanziarie.

Il dibattito si è rianimato su vecchi e nuovi slogan: pensione minima da mille euro per tutti, abolizione della Riforma Fornero, pensione anticipata con la Quota 41 senza limitazioni di categoria, anticipazione della sola quota contributiva per poi attendere il resto dell'assegno al raggiungimento dei requisiti di vecchiaia. E così via, con variabili di allegria fantasia.

In effetti il tema pensioni, caro a milioni di elettori, è presentato da talune forze politiche con misure "random": non prevedono un'organica revisione del sistema previdenziale né particolari spinte alla

flessibilità in uscita, presentata ormai quasi in sordina.

La cifra del dibattito punta sul tema dei bassi importi delle attuali pensioni, dimenticando che non c'è solo il problema degli odierni pensionati poveri. Le carriere intermittenenti sono soprattutto il fardello che si porteranno addosso i giovani di oggi. Ciò prefigura pensionati futuri con assegni molto bassi. Serviranno risposte di natura previdenziale e non assistenziale.

Effetti della pandemia

La crisi causata dalla pandemia non ha influito sulle pensioni attuali. Ha avuto – e continua ad avere –, invece, un impatto sul mercato del lavoro, che potrebbe penalizzare di molto le prestazioni future dei lavoratori di oggi. Nonostante le molteplici politiche volte a preservare i posti di lavoro, come sussidi, smart working, riduzione dell'orario lavorativo, le pensioni future risentiranno degli effetti della recessione legata alla pandemia. I più penalizzati saranno i giovani: molti di loro lavoravano nei settori che sono stati più colpiti, come quello alberghiero e della ristorazione, e sono di solito impiegati con contratti a termine, che hanno assorbito la maggior



parte del crollo occupazionale durante la pandemia. È perciò urgente introdurre strumenti che tutelino chi, per instabilità occupazionale o retribuzioni limitate, rischia di trovarsi, da anziano, in condizioni di disagio economico, pur essendo stato a lungo sul mercato del lavoro.

Le donne le più penalizzate

Anche il divario di genere sul mercato del lavoro continua ad avere pesanti conseguenze al momento della pensione. Sebbene nel sistema pensionistico non vi siano elementi di calcolo delle prestazioni che differenzino esplicitamente in base al genere, il modello sociale ed economico prevalente genera divari che penalizzano i redditi delle donne. Queste ultime quindi si ritrovano spesso con assegni insufficienti e devono fare affidamento sul partner, con conseguenze sulla propria indipendenza. Data la situazione contingente questi temi troveranno difficilmente risposte nel breve periodo.

Anticipo della rivalutazione

Nel breve periodo, invece, il Governo dimissionario ha varato e sta varando alcune misure per la tutela dei redditi e per la rivalutazione

pensioni 2023. Una notizia rassicurante riguarda la rivalutazione delle pensioni del prossimo anno, che verrà ricalcolata in base all'aumento dell'inflazione di quest'anno. Dopo la mini-rivalutazione di inizio 2022, il prossimo anno gli assegni pensionistici dovrebbero incassare una bella fetta di aumento in considerazione della fiammata inflazionistica di questi mesi che sarà incorporata nel calcolo della pensione già dal prossimo gennaio. Inoltre con il Decreto *Aiuti bis* il Governo ha anticipato a ottobre la rivalutazione delle pensioni con due interventi:

- Recupero dello 0,2%, ovvero della differenza fra l'1,7% di inflazione stimata e l'1,9% di inflazione effettiva nel 2021; il congruaglio previsto a gennaio 2023 viene anticipato a novembre e spetta a tutti i pensionati;
- Anticipo di un 2% sulla rivalutazione che scatterà da gennaio prossimo sulla base dell'inflazione 2022, anticipo che riguarderà solo la platea di pensionati con un reddito fino a 35mila euro annui. Beneficiari di questo anticipo saranno anche il 25% circa delle pensioni INPDAl (prevalentemente pensioni ai superstiti).

Prossimo futuro

Stante l'attuale contesto politico, il risultato auspicabile in tema di flessibilità in uscita per fine 2022 potrebbe essere quello di prorogare nuovamente al 2023 gli attuali strumenti sperimentali in vigore:

- APE Sociale, che consente a determinate categorie di lavoratori (disoccupati, caregiver, persone con disabilità almeno al 74%, addetti a mansioni usuranti), di andare in pensione con 63 anni di età e 30 o 36 anni di contributi (più altri requisiti, a seconda della categoria di appartenenza).
- Quota 102, utilizzabile a 64 anni di età con 38 anni di contributi: al momento, entrambi i requisiti vanno maturati entro il 31 dicembre 2022.
- Opzione Donna, che consente alle lavoratrici di andare in pensione con almeno 58 anni di età se dipendenti e 59 se autonome, con 35 anni di contributi, tutti requisiti che vanno maturati entro il 31 dicembre 2021.

La proroga allungherebbe di un anno il paletto per tutti i requisiti, e darebbe al nuovo Governo e al nuovo Parlamento il tempo per fare la riforma delle pensioni. ■

PRAESIDIUM SPA RINNOVA I SUOI VERTICI



Per approfondire l'evoluzione del mercato del welfare sanitario integrativo, abbiamo incontrato i nuovi vertici aziendali di Praesidium Spa, il Presidente Ing. Giacomo Gargano ed il Direttore Generale, Valeria Bucci.

PRESIDENTE, QUAL È INNANZITUTTO IL CONTESTO IN CUI OPERA PRAESIDIUM?

Praesidium è la società del **Sistema Federmanager**, specializzata nello studio nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati ai dirigenti, ai quadri, ai professional e alle loro famiglie.

Grazie alla stretta relazione con **Federmanager** e broker di riferimento del Fondo **Assidai**, Praesidium opera nell'ambito della distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per i dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuali dei manager, sia in servizio che in pensione.

La compagine societaria, dopo l'uscita di Aon nel 2019, oggi risulta essere formata dal 90% Manager Solution e il 10% Assidai e nel 2020 Praesidium ha compiuto 15 anni di storia: possiamo affermare con soddisfazione che, grazie al gioco di squadra di tutta la struttura societaria, i risultati ottenuti e la crescita sostenuta registrata, abbiamo **guadagnato il 22esimo posto nel ranking dei top 100 dei broker italiani** che, com'è noto, sono oltre 2mila.

IN CHE COSA VI DIFFERENZIATE RISPETTO AI COMPETITOR?

Praesidium può vantarsi di aver contribuito, con la propria **rete di Welfare Manager** – formati e competenti in soluzioni di tutele sanitarie e professionali –, a diffondere tra i nostri "colleghi" e quindi presso le aziende, la **cultura del welfare aziendale di origine contrattuale** nell'esclusivo interesse della dirigenza industria.

L'aspetto centrale, dunque, della diversità che ci differenzia dai competitor è la **peculiarità del contesto captive** in cui ci muoviamo: siamo l'interlocutore privilegiato nell'elaborazione di piani di welfare aziendale e individuale al servizio del management italiano, in grado di rispondere alle loro esigenze di sicurezza, protezione e benessere nelle differenti sfere della vita. Mettiamo quindi la persona, il collega, al riparo da qualsiasi sorpresa generata talvolta da approcci commerciali non del tutto appro-

priati alle reali esigenze, offrendo, tramite la professionalità dei nostri welfare manager geolocalizzati sul territorio nazionale, le soluzioni più adeguate al fine di tutelare il percorso professionale, salvaguardare la salute, proteggere l'ambito familiare e migliorare la vita privata dei nostri colleghi e delle altre figure che nel tempo escono dal mondo del lavoro.

Tutto questo rappresentato è sempre e costantemente in linea con quanto dettato e previsto nel CCNL che vede il nostro impegno nella diffusione della **cultura del welfare contrattuale**.

MA PASSIAMO ORA AL PANORAMA DEI PRODOTTI E SERVIZI OFFERTI DA PRAESIDIUM: DIRETTORE, PRAESIDIUM HA REALIZZATO PER LA PRIMA VOLTA UN ATLANTE DEL WELFARE. PUÒ SPIEGARCI NELLO SPECIFICO DI COSA SI TRATTA?

Sicuramente, l'intuizione di raccogliere nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati ai manager, ha generato un valore aggiunto notevole per Praesidium: da oltre 15 anni siamo una guida esperta, pronti a tracciare nuove rotte verso il benessere dei manager e delle loro famiglie e con la nostra brand reputation ed il patrimonio di esperienza e di relazioni con gli Assistenti, insieme alle partnership e le best practices che abbiamo saputo produrre nei nostri 15 anni di attività, siamo presente sul mercato con tutto il nostro bouquet valoriale. Il panorama di Praesidium, completo dei servizi e dei prodotti dedicati ai manager, è ulteriormente arricchito da ulteriori raccomandazioni personalizzate, grazie soprattutto alla professionalità messa a disposizione dei nostri Welfare Manager geolocalizzati su tutto il territorio nazionale.

A CHI VI RIVOLGETE IN PARTICOLARE?

Ci rivolgiamo alle **Aziende** per i **Programmi di Welfare** ed ai **Manager** per le loro **tutele**.

Forte di una relazione diretta con il comparto aziendale, ci proponiamo come interlocutore unico per le imprese che operano nel settore industriale, in grado di elaborare piani assicurativi completi a tutela dell'intero management aziendale, sia nell'area Salute che nell'area Professionale; l'obiettivo quindi è recepirne le esigenze delle aziende e mostrare i vantaggi di una progettazione strategica dei servizi di welfare integrato per una crescita di valore di tutti i componenti dell'azienda stessa, sia imprenditori che dipendenti e familiari.

Per rispondere invece con puntualità ed efficienza alle esigenze individuali di ciascun manager (Dirigenti e Quadri in servizio,

inoccupati, in pensione, loro famigliari e alte professionalità), salute, lavoro, vita privata e famigliare sono solo alcuni degli ambiti di intervento di Praesidium.

COME È NOTO, IWS HA DEMANDATO A PRAESIDIUM LA PROMOZIONE DEL PRODOTTO UNICO FASI ASSIDAI: QUAL È STATO IL RISCONTRO DEL MERCATO?

Dal 2019, tre anni circa dal lancio sul mercato del Prodotto Unico, sono già qualche centinaio di aziende e oltre 2.000, 2.500 dirigenti che hanno aderito al Prodotto Unico in pochissimo tempo; risultati questi ottimi e del tutto positivi se si pensa a come anche la pandemia ha contribuito lato suo, negativamente, al rallentamento stesso di quelle attività di divulgazione.

Il mercato, testimone in primis di questa specifica iniziativa di divulgazione del Prodotto Unico, è composto da una molteplicità di aziende che da sempre cercano delle forme di assistenza sanitaria innovative, fornite nella maggior parte dei casi, dalle Compagnie di Assicurazione e dai broker, quindi soluzioni assicurative innovative proprio come il Prodotto Unico. La risposta da parte del mercato relativamente all'adesione a tale iniziativa ruota sostanzialmente intorno a tre motivazioni: la prima è la **natura** del Prodotto, in quanto nasce da un'iniziativa delle parti contrattuali Federmanager – Confindustria e ciò caratterizza la natura stessa dell'interlocutore di Praesidium; la seconda motivazione è la semplice **fruibilità**, ossia vi è un ampliamento

del livello dei rimborsi per gli iscritti con una semplificazione nell'invio della relativa richiesta, e la terza motivazione, ma non ultima, è che si ha un'**unica procedura di rimborso** con un **unico interlocutore** a cui rivolgersi, cioè IWS.

PER CONCLUDERE, RELATIVAMENTE AL PERIODO STORICO CHE STIAMO ATTRAVERSANDO, A MOLTI È SEMBRATO IL MOMENTO DI CORRERE AI RIPARI, TRA POLIZZE CONTRO I RISCHI DI CONTAGIO E INDENNITÀ DA RICOVERO. LA DIFFUSIONE DELLA PANDEMIA DI COVID-19 HA CONTRIBUITO AD ACCRESCERE LA CONSAPEVOLEZZA SUI RISCHI PER LAVORATORI E AZIENDE, RIPORTANDO L'ATTENZIONE SULLA NECESSITÀ DI AVERE UN PIANO WELFARE BEN STRUTTURATO E PUNTUALE. SI PUÒ DUNQUE EVITARE PER TEMPO CHE SI VERIFICHINO "BUCHI" ASSICURATIVI?

Evitare per tempo che si verifichino "buchi" assicurativi significa, tutelare sia l'organizzazione, che potrebbe esser messa in seria difficoltà dal verificarsi di eventi non coperti dalle polizze a danno dei suoi manager, sia i dirigenti stessi, oggi sempre più interessati ad ampliare il più possibile le tutele, estendendole anche alla propria famiglia. La categoria dei dirigenti è una categoria ben coperta a livello di welfare: il nostro compito infatti, è far sì che i nostri prodotti siano in compliance con i dettami previsti dalle fonti istitutive, in particolare dal CCNL, fornendo al tempo stesso una consulenza e un servizio personalizzato ai nostri assicurati.



DISEGNIAMO L'ATLANTE DEL WELFARE PER I MANAGER E TRACCIAMO NUOVE ROTTE.



Praesidium, una guida sicura per il welfare dei manager.

praesidiumspa.it

via Ravenna 14 - 00161 Roma, Tel +39 06 44070640.

 **PRÆSIDIUM**
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT



AL MUSEO SCIENZA E TECNOLOGIA DI MILANO

Un viaggio tra passato, pr

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



Fiorenzo Galli, Direttore Generale del Museo.
© Elena Galimberti

Nel centro di Milano, tra l'Università Cattolica e la Basilica di Sant'Ambrogio, un lanciatore Vega alto circa trenta metri spicca sugli edifici circostanti, lasciando i passanti a bocca aperta. La sua sagoma imponente accoglie i visitatori nel più grande e importante museo tecnico-scientifico in Italia: il Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci.

Immerso negli spazi suggestivi di un monastero olivetano cinquecentesco, nei suoi oltre 50.000 mq ospita non solo la più ampia esposizione permanente al mondo dedicata a Leonardo umanista, ingegnere e indagatore della natura raccolta nelle Gallerie Leonardo, ma anche treni a vapore, il catamarano AC72 Luna Rossa, il sottomarino Enrico Toti, il brigantino goletta Ebe, il ponte di comando del transatlantico Conte Biancamano e persino un frammento di Luna, l'unico esposto in Italia.

Aderente a una visione unitaria della cultura in cui scienza, arte e



esente e futuro



Modello VEGA.
© Museo Nazionale Scienza e Tecnologia



tecnologia convivono, il Museo racconta attraverso i 20.000 oggetti delle collezioni la storia dell'evoluzione socio-tecnologica del Paese: dai modelli storici delle macchine di Leonardo da Vinci alle tute spaziali, dagli affreschi di Bernardino Luini al gruppo scultoreo dei Sette Savi di Fausto Melotti fino all'esplorazione delle nuove frontiere dell'Intelligenza Artificiale e realtà aumentata nella Digital Zone.

Un Museo che affonda le sue radici nel passato per fare un balzo nel futuro.

Il Direttore Generale Fiorenzo Galli ama dire che il Museo è uno spazio che offre strumenti critici di lettura e comprensione del nostro presente e si propone come un luogo in cui si costruisce fiducia nella scienza attraverso il dialogo e lo scambio di conoscenze, valori e aspettative. Uno spazio in cui comprendere chi siamo stati, chi siamo e chi possiamo essere grazie alla scienza e

tecnologia. Ma non solo: il Museo conserva nelle sue collezioni anche opere d'arte, perché la scienza è cultura.

Il Museo Nazionale Scienza e Tecnologia (allora Tecnica) Leonardo da Vinci nasce il 15 febbraio 1953, sotto la spinta di un gruppo di industriali lombardi guidati dall'ingegner Guido Ucelli e con l'appoggio delle istituzioni. L'idea del fondatore, l'industriale milanese Guido Ucelli, era quella di dotare l'Italia, al pari degli altri grandi Paesi europei, di un museo che raccontasse "il divenire del mondo" a partire da uno sguardo di unità della cultura. Questa idea di dialogo tra la cultura umanistica e la cultura tecnico scientifica ancora oggi ispira il piano strategico di sviluppo dell'Istituzione. Il nome di Leonardo da Vinci accompagna il Museo dalla sua inaugurazione, avvenuta con una grande mostra che ne celebrava il cinquecentenario della nascita.

Il sottomarino Toti. © Elena Galimberti





Sala Sogno del Volo, nuove Gallerie Leonardo. © Lorenza Daverio

Leonardo era ed ancora è il simbolo della continuità tra la cultura artistica e scientifico-tecnologica, due differenti ma complementari espressioni della creatività umana. Dal 2000 il Museo è passato da Ente pubblico a Fondazione di diritto privato, i cui soci fondatori sono il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e il Ministero della Cultura; i partecipanti sostenitori sono Regione Lombardia, Comune di Milano, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano. Le principali università milanesi fanno parte del consiglio scientifico. Il Museo lavora costantemente con una pluralità di attori diversi, interni

ed esterni, che ne condividono la Missione e contribuiscono a orientarne le politiche culturali, configurandosi come vere e proprie leve abilitanti dell'operato della Fondazione. Tra le ultime iniziative, il Museo ha ospitato *Le forme dell'aria: da Leonardo a Pagani Utopia*, la mostra temporanea realizzata e curata da Pagani Automobili, in occasione del lancio mondiale della nuova Hypercar Pagani C10. Curata da Pagani Automobili e da Pietro C. Marani, uno dei maggiori conoscitori di Leonardo e autore di numerosi volumi a lui dedicati, la mostra espone anche 6 disegni originali di Leonardo da Vinci, provenienti dalla Vene-

randa Biblioteca Ambrosiana. Nella sua continua relazione con la società, il Museo ne raccoglie anche l'eredità attraverso le collezioni in continuo incremento, grazie a donazioni di cittadini, aziende e istituzioni pubbliche e private, in una logica di tutela e di creazione di memoria da tramandare alle future generazioni. In questo senso, il Museo è storicamente ritenuto da molti un soggetto autorevole, cui poter affidare gli oggetti ritenuti importanti e le proprie storie. L'obiettivo per il futuro è quello di coinvolgere sempre più i donatori come portatori di patrimonio in una logica di equità e inclusione, per scrivere una storia a più voci. ■

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



Buon viaggio Sergio

Il nostro collega Sergio Francolini, che ha operato nel team Tutoring di ALDAI fin dall'avvio del nostro servizio, ci ha lasciati lo scorso 21 luglio

Ottantatré anni, un'età anagrafica contraddetta ogni giorno dalla freschezza di spirito e da un'elasticità mentale e velocità di pensiero fuori dal comune.

La sua curiosità lo rendeva sempre disponibile alle tante nuove iniziative della squadra. Sergio era anche pronto ad affrontare nuove sfide e imparare nuovi metodi e strumenti per condurre con maggior capacità e professionalità i percorsi MyExecutiveTutoring a supporto dei nostri associati.

Dopo una laurea in Economia conseguita a Genova, Sergio entra in IBM nel 1963, nel periodo pionieristico per l'industria informatica, coprendo ruoli di sempre maggior responsabilità fino al 1980, per poi raggiungere posizioni di vertice in altre aziende internazionali come Lagomarsino, Nixdorf, Moore Paragon. Negli ultimi anni della sua carriera si dedica alla consulenza internazionale di marketing strategico. Tra i tanti progetti di successo il supporto in Kazakistan alla Banca Europea degli Investimenti, a valle della disgregazione dell'URSS, per aiutare un produttore locale di GPL a riconvertirsi all'economia di mercato.

Si avvicina al Tutoring nel 2007, quando una piccola squadra di dirigenti neopensionati forma il nucleo iniziale dell'attuale Servizio Tutoring ALDAI. Nel ruolo di Executive Tutor, Sergio ha accompagnato decine di associati in percorsi che li hanno aiutati a mettersi in gioco, focalizzare le loro priorità e progettare un piano di azione per raggiungere i loro obiettivi.

Anche negli ultimi, difficili mesi, Sergio ha continuato con passione a supportare i nostri Soci. Il suo ultimo Tutoree ha lasciato questi commenti nel modulo di valutazione del servizio, che riassumono in poche parole l'impatto positivo che Sergio riusciva ad avere sulle persone.

"Il mio tutor Sergio Francolini è stato molto bravo per diversi motivi. In primis dal punto di vista umano. Qualche volta non ha avuto remore a dirmi in faccia i miei limiti e a evidenziare i miei errori. È stato una guida nell'indicarmi cosa ero in grado di fare e potevo fare. Un uomo di grande esperienza e professionalità. Gli ultimi incontri con Sergio erano diventati una chiacchierata tra amici e questo credo che sia una cosa importantissima".

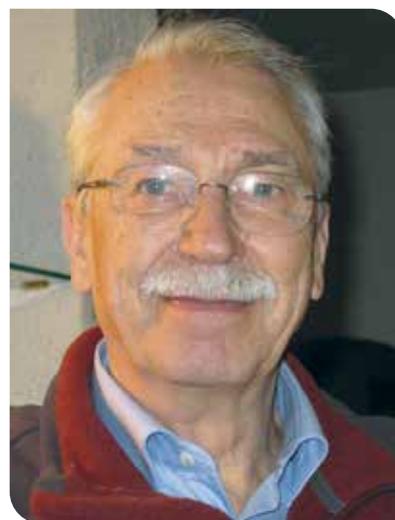
Ho conosciuto Sergio sin dal lontano 2006 quando faceva parte del Gruppo Senior VDS e mi ha subito colpito per il suo garbo, la sua ironia e arguzia. Quando in ALDAI nel 2007 abbiamo iniziato a creare un servizio rivolto ai dirigenti, Sergio con entusiasmo ne ha subito fatto parte entrando fra i 5 fondatori del Servizio Tutoring e in tutti questi anni ha sempre svolto il compito di Tutor con grande passione ed entusiasmo.

Mi ricordo, quando sono andato a trovarlo nella sua bella casa di Lesmo, come fosse entusiasta della sua scelta di essere andato a vivere nel verde, con i suoi cani che scorrazzavano nel grande giardino confinante col parco di Lesmo. Ho visto però come fosse anche iperconnesso con la sua centrale plurischermo per il suo passatempo preferito, fare con successo Trading in borsa usando degli algoritmi da lui stesso creati.

Perché Sergio non solo era una persona entusiasta e ironica ma anche una persona con numerosi interessi e profonde competenze che però non ostentava mai.

Sono profondamente addolorato dalla sua scomparsa. Sergio ci mancherà.

Vladimiro Sacchetti



Sergio, un punto di riferimento per il Team Tutoring, lascia una grande eredità di competenza e umanità a tutti noi – la conserveremo gelosamente e cercheremo di farne buon uso nel suo ricordo.

Grazie Sergio!

Gli Executive Tutor di ALDAI

Alla pagina seguente il ricordo del nostro collega Francolini, da parte di Fabio Pansa Cedronio ➤

...il ricordo di Sergio Francolini

Ho conosciuto Sergio circa 20 anni fa quando ero Presidente della Commissione Studi e insieme al compianto collega Alessandro Fenives decidemmo di organizzare il Gruppo di Lavoro di Valorizzazione dei Senior ALDAI (Senior VDS) per mettere a disposizione dei colleghi più giovani, e non, le competenze e conoscenze di quei colleghi già pensionati. Ma anche per dare a questi ultimi l'opportunità e lo stimolo per rimettersi in gioco e impegnarsi attivamente per la nostra Associazione.

Sergio Francolini aderì prontamente e con entusiasmo a questa iniziativa e ne fu promotore e divulgatore sostenendo soprattutto la necessità per tutti noi dirigenti, pensionati e attivi, di crearsi e coltivare un network di conoscenze e relazioni utili, anzi indispensabili, a diversificare e ampliare le proprie capacità e competenze.

Nell'ottica di mettersi al servizio dei colleghi, in particolare quelli più giovani, Sergio fu tra i promotori del servizio Tutoring come raccontato da Vladimiro Sacchetti nel suo ricordo.

Ho sempre apprezzato e ammirato le sue doti umane e intellettuali e ho di Lui un ricordo molto bello; lo rimpiangerò insieme ai colleghi del Servizio Tutoring.

Fabio Pansa Cedronio



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



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

“SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

Titoli sanitari: sono ancora difensivi nell'attuale contesto?



Vinay Thapar, CFA - Co-Chief Investment Officer and Senior Research Analyst—US Growth Equities; Portfolio Manager—Global Healthcare

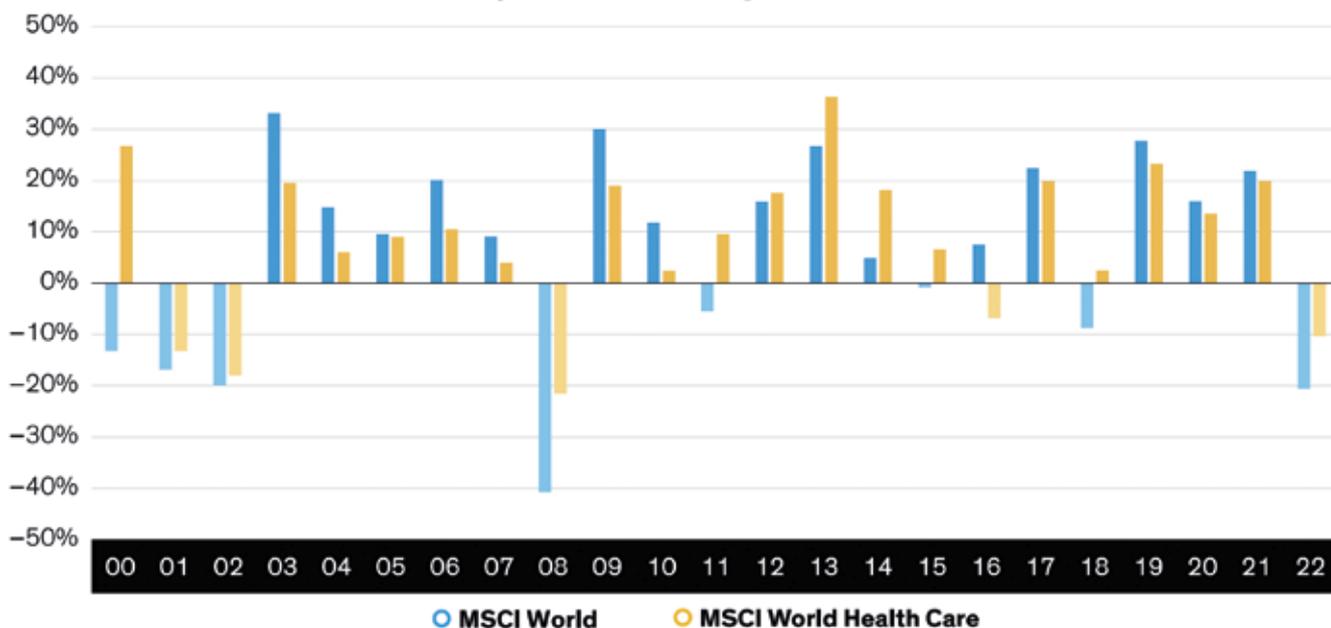
La sanità è considerata da tempo uno dei settori difensivi più affidabili, in grado di proteggere efficacemente il portafoglio dalla volatilità dei mercati azionari. Questo perché ospedali, case farmaceutiche, produttori di dispositivi medici e altre imprese del settore sanitario beneficiano di una domanda costante da parte dei consumatori, indipendentemente dall'andamento. Dopo un primo semestre difficile, le capacità difensive dei titoli sanitari sono oggi messe in discussione, anche se il settore ha sovraperformato i mercati più ampi su base relativa. Da inizio anno al 30 giugno 2022 l'indice MSCI World Healthcare è arretrato del 10,3% in USD a fronte del 20,5% ceduto dall'indice MSCI World, confermando la sua regolare capacità di offrire protezione dal rischio di ribasso. In effetti, il comparto sanitario ha sovraperformato il mercato

tutti gli anni in cui l'azionario globale ha perso terreno dal 2000 a oggi (cfr. grafico in fondo pagina).

Oggi il settore sanitario permette di coniugare posizionamento difensivo ed esposizioni opportunistiche

La capacità difensiva del settore sanitario non è cambiata, ma la natura delle aziende che lo popolano sì. Ad esempio, nel 2000 le case farmaceutiche rappresentavano l'82% del benchmark, mentre alla fine del 2021 tale quota era scesa ad appena il 38%. Il peso delle biotecnologie e delle attrezzature e forniture sanitarie, al contempo, è quasi triplicato (cfr. grafico a pagina seguente). L'evoluzione della sanità ha cambiato radicalmente il modo in cui le forze di mercato possono influire sulla performance a breve termine del settore, ma ha

I titoli sanitari hanno sovraperformato regolarmente nei mercati in ribasso



La performance passata non costituisce garanzia di risultati futuri.

Rendimenti espressi in USD. Al 30 giugno 2022 Fonte: MSCI e AllianceBernstein (AB)

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER

anche ampliato la gamma di opportunità per gli investitori attivi.

Ad esempio, i recenti ribassi dei mercati azionari sono stati determinati dalle brusche flessioni dei titoli growth. Le società biotecnologiche a bassa capitalizzazione, oggi un'importante componente dell'indice sanitario, sono state travolte dalla valanga. Per questo motivo è importante operare una distinzione tra le singole aziende in ambito biotecnologico, o meglio all'interno di tutti i segmenti della sanità. L'obiettivo è separare quelle che hanno la forza di resistere alla tempesta da quelle che potrebbero finire per soccombere.

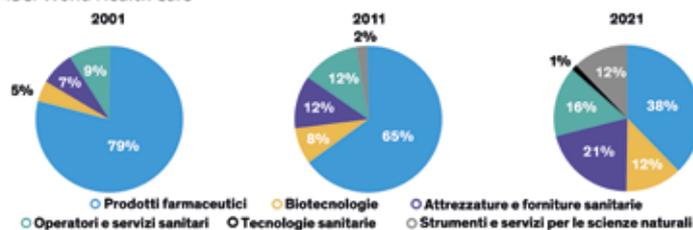
Il comparto delle biotecnologie, con la sua significativa influenza sul settore, esemplifica il motivo per cui la selezione attiva dei titoli è molto importante quando si investe nella sanità. I rendimenti delle società biotecnologiche tendono a essere molto volatili, perché spesso gli investitori attribuiscono una parte eccessiva delle prospettive di crescita di queste aziende al successo clinico dei nuovi farmaci o trattamenti presenti nelle loro pipeline. Secondo Biomedtracker, solo la metà di tutti i nuovi farmaci arriva alla seconda fase di sperimentazione e solo l'8% riceve la piena approvazione da parte delle autorità. Questo rischio impone di adottare in quest'area un approccio maggiormente basato sui fondamentali. D'altra parte, le biotecnologie rappresentano un ecosistema diversificato, comprendente anche aziende che traggono profitto dall'assicurare attrezzature e forniture ai suoi diversi comparti e che pertanto presentano modelli di business relativamente stabili. Ad esempio, il produttore di peptidi Bachem Holdings soddisfa un'ampia gamma di esigenze di ricerca farmaceutica di lungo termine.

Il successo dipende più dai fondamentali che dalle scoperte in campo medico

Riteniamo che per generare crescita a lungo termine dagli investimenti nel settore sanitario sia essenziale focalizzarsi sul modello di business di un'azienda, non sulle conoscenze scientifiche che lo sostengono. La ricerca e l'analisi danno risultati migliori di quelli che si ottengono dalle previsioni e dalle congetture. Ciò significa porre enfasi su imprese sanitarie, collegate alla sanità, di alta qualità e dalle valutazioni ragionevoli: società con una redditività del capitale elevata o in miglioramento e solide capacità di reinvestimento. Veeva Systems, ad esempio, è un fornitore redditizio di servizi cloud che contribuisce alla riduzione dei costi del sistema sanitario, mentre Zoetis innova nel campo della medicina per animali domestici e bestiame da allevamento. Persino alcuni titoli

Il settore sanitario presenta oggi una fisionomia molto diversa

MSCI World Health Care



La performance passata non costituisce garanzia di risultati futuri.

Ai 31 dicembre 2021 Fonte: MSCI e AB

sanitari con orientamento value di tipo tradizionale possono offrire oggi opportunità interessanti: è questo il caso, ad esempio, degli assicuratori sanitari Elevance Health e United Health Group, che continuano a migliorare i risultati per i pazienti, a gestire le spese e ad accrescere i propri ricavi. L'inflazione, i rialzi dei tassi e i timori di recessione continueranno a fare del 2022 un anno impegnativo per la maggior parte degli investitori azionari. In caso di persistente volatilità dei mercati è sempre utile avere una protezione dai ribassi, e crediamo che questo comprenda un'esposizione ai titoli sanitari, che hanno storicamente evidenziato caratteristiche difensive affidabili. Il settore è molto cambiato rispetto a 20 anni fa, ma continua a dare un contributo positivo ai portafogli degli investitori e determinati titoli hanno a nostro avviso la capacità di resistere a contesti economici difficili e offrire rendimenti a lungo termine.

Ringraziamo AllianceBernstein per il contributo.

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



ALLIANCEBERNSTEIN

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

MSCI non rilascia alcuna garanzia o dichiarazione implicita o esplicita e non si assume alcuna responsabilità in relazione a qualsiasi dato di MSCI contenuto nel presente documento. I dati di MSCI non possono essere ridistribuiti o utilizzati come base per altri indici, o per qualsivoglia titolo o prodotto finanziario. La presente relazione non è stata approvata, rivista o prodotta da MSCI.

I riferimenti a specifici titoli sono presentati al solo scopo di illustrare l'applicazione della nostra filosofia d'investimento e non devono essere considerati raccomandazioni da parte di AB. Gli specifici titoli identificati e descritti non rappresentano tutti i titoli acquistati, venduti o raccomandati per il portafoglio, e non si deve presumere che gli investimenti nei titoli identificati siano stati o saranno redditizi.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER



Gruppo Cultura – Ciclo Letteratura 2022 – Premi Nobel

Perché Bob Dylan?

Premio Nobel 2016

Mario Garassino

Presidente Commissione Studi e Progetti

Giuliano Ceradelli

Socio ALDAI-Federmanager

In questa presentazione non parleremo della vita di Bob Dylan, accenneremo certamente alle sue opere, ma consideriamo solo farci e farvi una domanda. **“Perché Bob Dylan?”** “Perché a lui il Nobel?”.

Risponderemo in seguito alla domanda. Per ora vorremmo informarvi di due fatti, il primo è che non troverete un romanzo scritto da Bob Dylan: esiste la sua autobiografia *Chronicles 1*, della quale esiste un'unica edizione in italiano che termina alla fine del 2000, e *Chronicles 2*, solo in inglese. Ci sarà anche una terza parte in futuro. Esiste però, per chi fosse appassionato, o interessato, una raccolta in tre volumi di tutti i testi, in inglese con traduzione italiana, edita da Feltrinelli, che useremo durante l'incontro che sarà allietato da video o musica del premio Nobel. Questo grazie alla presenza di Giuliano Ce-

radelli, che ha già presentato opere di Bob Dylan durante le sue conferenze in ALDAI sulla musica jazz e non solo.

Torniamo ora alla domanda. Innanzi tutto dobbiamo evidenziarvi quanto è detto nella giustificazione della scelta per il Nobel: *“Per aver creato nuove espressioni poetiche all'indirizzo della grande tradizione della canzone americana”*. Stoccolma aveva ragione?

Elenco tutti i Nobel della Letteratura italiana e statunitense:

Italia: Carducci (1906), Deledda (1926), Pirandello (1934), Quasimodo (1959), Montale (1975), Fo (1997).

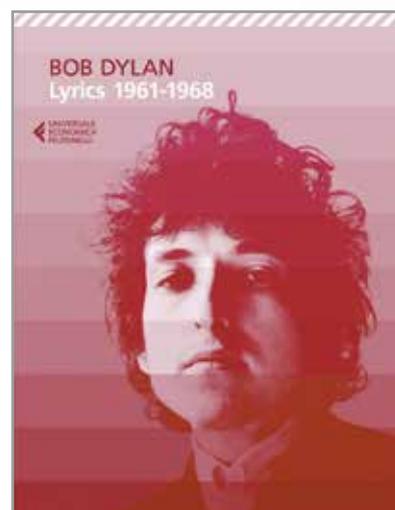
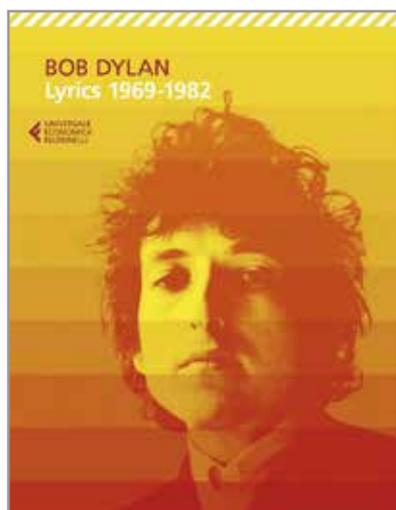
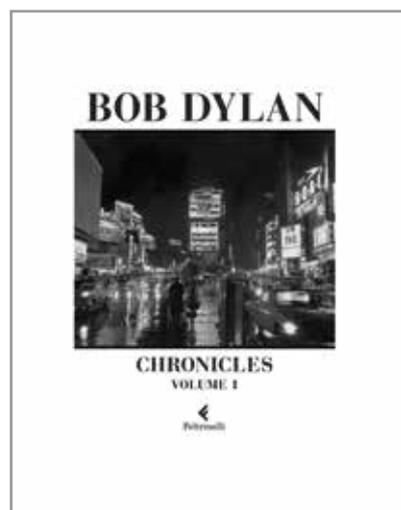
Stati Uniti: Sinclair Lewis (1930), O'Neil (1936), Buck (1938), Elliot (1948), Faulkner (1949), Hemingway (1954), Steinbeck (1962), Bellows (1976), Singer (1978), Morrison (1993), Dylan (2016), Gluck (2020).

Sei italiani, ma il 50% per la poesia; 12 statunitensi, ma, con Elliot e Gluck, solo Bob Dylan per la poesia.

Rifacendoci ancora alla domanda, il Nobel a Bob Dylan non è certo dato alla sola “parola scritta”, ma è un ritorno alla poesia nata prima della scrittura, nata subito dopo il canto. Ricordiamoci Omero. L'opera di Bob Dylan non è fatta per essere scritta, ma è come un qualcosa che esce dalla gola e dalla bocca. Ciò non toglie, evidentemente, validità a molti testi.

Ricordiamo il Nobel a Dario Fo: *“Seguendo la tradizione del giullare medievale, dileggia il potere restituendo dignità agli oppressi”*.

Quante lamentele anche allora in Italia per il Nobel a una persona fuori dall'usuale! Forse – anche pensando alle motivazioni per Fo – nasce il premio a Dylan. Anche i testi di Dylan nascono in anticipo



rispetto alla pagina scritta, come le prime rappresentazioni teatrali (Shakespeare). Tali testi non vengono mai separati nella rappresentazione da voce e musica, ma ciò non toglie loro la validità. Sono poesia. Letteratura? Poesia! Poesia cantata, ma sempre poesia.

Ritorno ora ai “nostri poeti” premi Nobel, paragonando alcune parti di loro testi a parti di Bob Dylan.

Carducci - “San Martino”

*“La nebbia agli irti colli
piovvinando sale,
e sotto il maestrale
urla e biancheggia il mar”.*

Quasimodo - “Ed è subito sera”

*“Ognuno sta solo sul cuor della terra
trafitto da un raggio di sole:
ed è subito sera”.*

Montale - “Meriggiare”

*“Meriggiare pallido e assorto
presso un rovente muro d'orto,
ascoltare tra i pruni e gli sterpi
schiocchi di merli, frusci di serpi”.*

Dylan - “Blowin' in the Wind”

*“Un uomo quante strade deve fare
prima di dire che è un uomo?
E una colomba quanti mari deve
passare
prima di dormire sulla sabbia?
E le palle di cannone quante volte
dovranno volare
prima di abolirle per sempre?
La risposta, amico mio, vola via nel
vento.
La risposta vola nel vento.”*



Dove sta la differenza tra queste poesie? La poesia va con i tempi. In Bob Dylan, nella vastità dei suoi testi, troviamo tutto il nostro mondo, dalla critica della guerra alle denunce per l'atteggiamento dei propri simili, alla critica della politica. E si va oltre il languore dolce di Carducci, la linda arte di Quasimodo, il non facile poetare di Montale. Si tratta invece di denunce dei soprusi, delle guerre, della povertà, dell'indifferenza. Fatti esposti con un linguaggio diretto senza arzi-

gogoli. Dylan non vuole essere rassicurante, ma vuole far vibrare chi ascolta. Shakespeare può essere letto, ma è differente dal vederlo a teatro: è sempre grande, ma recitato è immenso. I personaggi di Bob Dylan cercano la bellezza, l'avventura, il sesso e anche Dio. Sono spesso accompagnati da un mondo che li delude, da un senso di abbandono, dalla presenza di sventura. Sono esseri profondamente umani.

Ricordiamo che il canto, oltre ad avere la possibilità di essere trascritto, è un mezzo di comunicazione più antico della poesia scritta e anche della poesia orale.

Bob Dylan “non scrive poesie”, “scrive e canta poesie”. A lui la pagina scritta non basta. Serve la costruzione di un suono, quello delle voci. ■

P.S. - Libri consigliati

- “Bob Dylan, Liriche”, 3 volumi, Feltrinelli
- “La voce di Bob Dylan”, Alessandro Carrera, Feltrinelli
- “Chronicles, vol. 1”, Bob Dylan, Feltrinelli
- “Bob Dylan”, Salvatore Esposito, Hoepli



L'incontro dedicato
a Bob Dylan si terrà

**mercoledì 9 novembre 2022
alle ore 17:00 presso la
Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

DIRETTORE RESPONSABILE

Manuela Biti

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

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

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

STAMPA

Rotolito SpA - Pioletto - Milano
www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Manuela Biti, Rodolfo Santagada, Sara Cattaneo,
Sandro Marsiglia, Franco Del Vecchio, Valter Quercioli,
Maria Teresa Lacquaniti, Salvatore Marinaro,
Redazione 4.Manager, Riccardo Arnò,
Pasquale A. Ceruzzi, Marco Bertolina, Mino Schianchi,
Ufficio Stampa Museo Nazionale Scienza e Tecnologia
Leonardo Da Vinci, Executive Tutor ALDAI,
Vladimiro Sacchetti, Fabio Pansa Cedronio,
Mario Garassino, Giuliano Ceradelli

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4-5, 6-7, 9 in basso, 10-11 in alto, 12-13, 14,
16-17, 18-19, 30-31, 32-33, 36-37 in alto, 38 in basso,
40-41, 44-45, 59
appartiene a stock.adobe.com

QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO IN TIPOGRAFIA IL 21 SETTEMBRE 2022



Associato all'Unione
Stampa Periodica Italiana

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

Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22
del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a
arumsl@legalmail.it indicando un recapito presso
cui essere contattati.

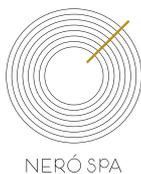
Il dettaglio delle modalità di trattamento dei dati
personali degli abbonati è descritto sul sito internet
della rivista, alla pagina:

<https://dirigentiindustria.it/legal/privacy-notice.html>

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

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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



OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI CON PRENOTAZIONE FLESSIBILE

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

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

A partire da € 670,00* per persona in camera doppia Classic

IN OMAGGIO 1 PERCORSO ACQUE NERÒ SPA [2 ore]

OFFERTA VALIDA PER CHI EFFETTUA UN CICLO DI CURE TERMALI:
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)

*I soggiorni che non prevedono il pacchetto cure usufruiranno
dello SCONTO DEL 10% SUL SOGGIORNO riservato ai soci ALDAI*



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

Fondirigenti finanzia la formazione del management delle imprese italiane.

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

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

sostenibili, e smart, al centro della crescita.

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

**Fondirigenti:
innovatori per formazione.**

www.fondirigenti.it

Abbraccia il successo.



Un fondo sanitario non profit.
Perché sarà sempre al tuo fianco
nella tua carriera.

C'è un Fondo sanitario integrativo diverso dagli altri, perché creato da manager per i manager, i quadri, le alte professionalità e le loro famiglie. È senza scopo di lucro e si prende cura di oltre 120.000 persone. Non ha limiti di età, di accesso e di permanenza; non opera la selezione del rischio, non può recedere dall'iscrizione e, quindi, tutela gli assistiti per tutta la durata della loro vita. Tutto questo è garantito da un'istituzione: Federmanager. Ed è contenuto in un nome: Assidai.

www.assidai.it

Seguici su



Assidai

Il fondo sanitario per il tuo benessere

Una scelta per la vita.