

NUMERO 10 - NOVEMBRE 2022 - ANNO LXXV

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

Vivere insieme l'Associazione: Speciale Premiazione e Concerto d'Autunno

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





Sempre e ancora ALDAI

Il mese di ottobre ha consacrato il ritorno di due appuntamenti iconici nella vita associativa di ALDAI-Federmanager, due momenti che, seppur distinti, hanno testimoniato la grande voglia di ricominciare, di tornare a vivere la nostra realtà in un momento aggregativo di forte condivisione.

La premiazione dei Soci con 40 e 50 anni di iscrizione e a seguire il tradizionale Concerto d'Autunno hanno rappresentato un momento dall'alta valenza simbolica, dopo un periodo pandemico che ci ha costretto, come tutti noi purtroppo ben sappiamo, a riorganizzare le nostre vite, le nostre abitudini e le nostre imprese.

Come Presidente ho avuto il piacere e l'onore di aprire entrambe le occasioni, conferendo nel primo caso personalmente, insieme ai Colleghi, il Vicepresidente Mino Schianchi e la Presidente del Comitato Pensionati, Silvana Menapace, la pergamena celebrativa ai Soci illustri e nel secondo caso dando il benvenuto a oltre mille Associati nella prestigiosa cornice del Teatro Dal Verme, storica location che ospita da anni la nostra tradizionale kermesse musicale.

In tutti questi anni, dalla sua fondazione nel 1945, la nostra Associazione ha indubbiamente maturato esperienza, storia, conseguito traguardi e obiettivi e ha attraversato, accanto ai manager industriali, le trasformazioni più rapide e rivoluzionarie della storia d'Italia.

Ricordare la storia deve servire a porre le premesse per un futuro tangibile e a maggior ragione è importante farlo ora che ci aspetta una sfida che tutti noi ben sappiamo essere epocale.

Di questi Soci, della loro presenza e del loro sostegno per mezzo secolo o poco meno alla nostra Associazione, dobbiamo averne memoria, a testimonianza della forte coesione che tiene unita l'Associazione. Un senso di appartenenza che dobbiamo avere anche attorno a un serio progetto di ripresa e di futuro per questo Paese e che potrà essere realizzato solo se in grado di guardare tutti al bene comune.

Ecco dunque perché abbiamo deciso di dedicare il focus di questo numero a due momenti della vita associativa di ALDAI che si sono svolti nel corso di una giornata che è stata di celebrazione ma anche di aggregazione, nel segno di un'Associazione che vuole essere viva, che è fatta di manager, donne e uomini che lavorano, di seniores con il loro bagaglio di professionalità ed esperienza, di persone le cui aziende sono state colpite dalla crisi e stanno comunque reagendo.

Il messaggio che ho cercato di trasmettere e che vorrei ribadire qui a introduzione delle pagine che troverete all'interno di questo numero dedicate alla Premiazione e al Concerto è questo: "Individually we are a drop, together we are an ocean" ovvero "singolarmente siamo una goccia, insieme siamo un oceano". Grandi sfide ci attendono, ma insieme possiamo e dobbiamo farcela. ■

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

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it

Coordinatore: Francesco Vallone

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Franco Del Vecchio

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDA

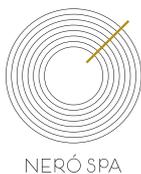
Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETARIA CIDA LOMBARDA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



TERME
PREISTORICHE
RESORT & SPA



NERÒ SPA



OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI CON PRENOTAZIONE FLESSIBILE

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

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

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

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

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

* L'accesso a Nerò Spa non è compreso nell'offerta riservata ai soci ALDAI.
Offerta soggetta a disponibilità, non cumulabile con altre promozioni,
valida fino all'8/12/2023, esclusi ponti, feste di Natale, Pasqua,
Ferragosto e periodi di chiusura.

Sommario

NUMERO 10 - NOVEMBRE 2022 - ANNO LXXV

FOCUS - Vivere insieme l'Associazione

EDITORIALE

- 1** Sempre e ancora ALDAI
Manuela Biti

FOCUS

- 4** ALDAI fra passato, presente e futuro
Chiara Tiraboschi

- 8** Alcuni premiati si raccontano...

- 10** Il Concerto d'Autunno

MANAGEMENT

- 12** Aumenta il fabbisogno di competenze per la sostenibilità
a cura della Redazione 4.Manager

NOTIZIE CIDA

- 14** Un triennio di iniziative CIDA per lo Sviluppo Sostenibile
Franco Del Vecchio

SVILUPPO PMI

- 16** Transizione digitale per la gestione della qualità e delle commesse
Danilo Barlassina

- 20** Integrazione digitale dei processi per produrre manufatti in calcestruzzo
Roberto Capra

INNOVAZIONE

- 24** Intelligenza Artificiale e Internet delle cose: l'importanza della interdisciplinarietà
Raffaella Folgieri

FORMAZIONE

- 34** I risultati dell'ultimo avviso di Fondirigenti
a cura dell'Uff. Stampa Fondirigenti

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 36** Pillole di Coaching
Jacopo Parini, Massimo Zambon

SINDACATO

- 38** Previndai, il secondo pilastro del welfare
a cura dell'Ufficio Comunicazione Previndai

- 40** ALDAI e Fasi incontrano le RSA
a cura di Area Mercato Fasi

- 42** Difesa del potere d'acquisto
Michele Carugi

ASPETTI LEGALI

- 44** Il licenziamento dei dirigenti
Avv. Alberto Sbarra

- 46** Gli obblighi assicurativi previsti dalle fonti istitutive: siamo sempre sicuri che le polizze in essere siano a norma?
Valeria Bucci

DI+

- 50** Crespi d'Adda - La cultura manageriale tra ieri, oggi e domani
Giorgio Ravasio



In copertina:

Una giornata speciale dedicata ai Soci, per vivere e condividere momenti indimenticabili

OPINIONI

- 54** A che serve un sindacato?
Giuseppe Colombi

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 56** Comprendere la finanza comportamentale per calibrare le proprie scelte
Giacomo Cavallucci, Claudio Bolzani

- 58** Il coraggio di costruire la Pace
Alberto Cantoni

ALLE PAGINE 29/32

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Rapporto CEC sulla leadership sostenibile – a cura di CIDA
- L'industria tessile Gastaldi apre il canale e-commerce – Anna Tiberi
- Bilancio di sostenibilità – Alessandro Iacoponi
- Terzo Forum di Regione Lombardia per lo Sviluppo Sostenibile – Franco Del Vecchio
- Una politica per gli anziani e persone non autosufficienti – Mino Schianchi
- L'emissions trading: le origini, il sistema europeo, l'attuazione dell'Accordo di Parigi – Giuseppe Montesano
- La burocrazia (...considerazioni) – Antonio Castellano
- Dialoghi sul clima tra emergenza e conoscenza – Giuliano Ceradelli
- I grandi concerti dell'Orchestra Sinfonica di Milano – Attilio De Pascalis

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



6 ottobre 2022

Premiazione al Dal Verme dei Soci con 50 e 40 anni di iscrizione



Grazie!



ALDAI fra passato,

50
ANNI INSIEME

6 ottobre 2022
Teatro Dal Verme
Milano

40
ANNI INSIEME

Dopo lo stop forzato dovuto alla crisi pandemica, oltre 100 Soci ALDAI-Federmanager sono stati premiati nel corso di un evento a loro dedicato per l'illustre traguardo dei 40 e 50 anni di iscrizione all'Associazione



presente e futuro



Manuela Biti, Presidente ALDAI-Federmanager.

All'interno della prestigiosa cornice del Teatro Dal Verme, il Presidente Manuela Biti, il Vicepresidente Mino Schianchi e il Presidente del Comitato Pensionati, Silvana Menapace si sono susseguiti nel corso di una serata che è stata espressione di un sentito attaccamento all'Associazione e alla categoria.

L'evento, che ha preceduto di poche ore l'inizio del tradizionale Concerto d'Autunno, è stato un momento non solo celebrativo, ma anche di forte comunione e vicinanza: ogni manager presente rappresentava infatti il legame più vero e più stretto con la storia di ALDAI, con la sua evoluzione e la sua crescita nel tempo, come ha ricordato il Presidente Biti nel suo saluto di apertura alla platea.

Nel corso dei saluti istituzionali di apertura, allo stesso modo il Vicepresidente Schianchi ha ricordato tra i diversi messaggi, nel suo intervento dal palco, come poter fare affidamento su Associati di così lunga data possa conferire la forza di proseguire nella difesa dei diritti della

500

i Soci ALDAI che hanno raggiunto l'anzianità dei 40 e 50 anni di iscrizione

1979/80

gli anni di iscrizione all'Associazione per i premiati dei 40 anni

1969/1970/1971

gli anni di iscrizione all'Associazione per i premiati dei 50 anni

Categoria e sia fondamentale al momento del confronto al tavolo delle Istituzioni. Ha concluso infine il Presidente del Comitato Pensionati Silvana Menapace che, nel ricordare il momento della sua nomina a dirigente, ha sottolineato come questo abbia segnato la sua vita e consolidato il suo senso di appartenenza all'ALDAI in un legame che continua ancora oggi.

Nelle prossime pagine, abbiamo volutamente deciso di lasciare spazio alle immagini e alle parole, le loro, quelle dei premiati, veri protagonisti della serata: abbiamo chiesto ai colleghi presenti in sala per la premiazione di lasciare un loro pensiero rivolto all'Associazione e a questi anni di appartenenza ad ALDAI, come segno di ulteriore vicinanza e gratitudine. Il risultato sono testimonianze sincere e profonde che ci toccano e che ci spronano a continuare a fare il nostro lavoro con maggiore dedizione e impegno. Cari Manager, GRAZIE per la vostra partecipazione e presenza. Per ALDAI è stato ed è sempre un onore. ■



Sopra: Mino Schianchi, Vicepresidente ALDAI.

Sotto: Silvana Menapace, Presidente del Comitato Pensionati ALDAI.



e 1981

105

i Soci ALDAI presenti
al Dal Verme che hanno
ritirato la propria
pergamena celebrativa



Alcuni premiati si raccontano...

Carissimi amici, sono io grato a voi per la ottima organizzazione della premiazione e per il dispendio di energie perché tutto potesse funzionare in versione serena ed efficiente. Avete raggiunto lo scopo appieno e ciò non è da considerare banale. Anche in tale evento si è potuto notare lo spirito di collaborazione e il rispetto che portate verso gli associati. Auspico che anche in questo momento problematico dal punto di vista socio-economico e politico possiate sempre portare all'attenzione delle competenti autorità le nostre istanze e aspettative come meglio già avvenuto nel passato.

Vito Leovino, iscritto da gennaio 1970

Aderendo al vostro invito, dico subito che l'adesione ad ALDAI ha rappresentato per me l'entrare a far parte di un'organizzazione che tutela, sia in sede sindacale che politica, valori, interessi e diritti dei dirigenti industriali. Ho avuto anche modo di avvalermi dei servizi di consulenza in materia di assistenza sanitaria, nei rapporti col FASI, di consulenza fiscale e previdenziale. Ho partecipato, soprattutto in passato quando gli anni pesavano di meno, agli incontri in campo culturale e ho seguito sulla rivista interessanti articoli su argomenti di particolare interesse e attualità. Un grazie particolare a coloro che dedicano il proprio tempo a sostenerne l'attività. Grazie ancora per la simpatica cerimonia che mi ha dato anche l'opportunità di incontrare dopo molti anni vecchi compagni di studio e di lavoro.

Alberto Sartori, iscritto da luglio 1970

La difesa del nostro sistema pensionistico è stata una costante dell'attività ALDAI in epoche certamente molto difficili. Da questo punto di vista è stata per noi come una madre provvida e molto attenta, capace di fornire adeguata assistenza fiscale attraverso un sistema sempre di alto livello e sicuro. Va inoltre

ricordato come sempre sia stato seguito il progresso tecnico scientifico, che fu tumultuoso e di notevole rilevanza, anche nei periodi più bui, per le notevoli difficoltà politiche... Va ricordato lo sviluppo delle comunicazioni in forma digitale e la relativa normativa e in parallelo lo sviluppo dei sistemi di Qualità Totale che portò a una vera rivoluzione nel campo delle relazioni industriali. L'apporto di ALDAI, con il supporto dei suoi servizi organizzativi (persone e mezzi) fu sempre molto importante e puntuale

Pietro Calzolari, iscritto da luglio 1970

Ritrovarsi con chi ha vissuto insieme un lungo tempo di lavoro fa sempre piacere. Festeggiare certi anniversari è un modo per ricordare che abbiamo comunque fatto qualche cosa di positivo nella nostra vita di lavoro. Sono dirigente dal 1970, e ora viaggio verso i 93 anni. Detto quanto sopra, vorrei puntare ai 60 anni di dirigente nel 2030, e quindi alla tanta invocata quota 100: di età, non di pensione! I più cordiali saluti; grazie.

Umberto Bernocco, iscritto da novembre 1970

Ho lavorato per 40 anni in PIRELLI da Direttore acquisti ad Amministratore delegato di Pirelli Real Estate e per 10 anni all'Automobil Club Milano quale Presidente di Immobiliare ACM. In questi 50 anni di lavoro ho sempre mantenuto la mia iscrizione ad ALDAI di cui ho apprezzato l'efficienza e la tempestività degli interventi per cercare di far riconoscere il giusto spazio alla categoria dei Dirigenti. Sono riconoscente ad ALDAI per aver ideato ed organizzato la premiazione dei soci storici, perfettamente riuscita nella storica sede del Teatro Dal Verme. Ho vissuto con emozione quella serata rivedendo con grande piacere vecchi amici e colleghi. Grazie di cuore!

Luigi Peverelli, iscritto da gennaio 1970

Ringrazio e mi complimento con il sistema organizzativo ALDAI per il successo dell'Evento.

Sergio Ghisellini, iscritto da gennaio 1969

L'Associazione è stata, e continua a essere, un punto di appoggio e di sicurezza nella mia vita quotidiana. Durante il periodo di lavoro è stata anche un valido sostegno per meglio tutelare i miei interessi. Sono grato a tutta l'équipe di ALDAI dell'assistenza sempre prestatami con cortesia e competenza in campo sindacale, legale e assistenziale. Un caro saluto a tutti colleghi con l'invito a mantenere sempre vivo il rapporto con l'associazione.

Glauco Lamanna, iscritto da gennaio 1970

È stato per me motivo di grande soddisfazione aver ricevuto, insieme ad altri Colleghi, un attestato che mi ha inorgoglitto ancora di più rispetto a quanto già ricevuto in passato. Il discorso tenuto dal Presidente Manuela Biti è stato ascoltato con la massima attenzione e da me giudicato di alto livello Tecnico - Economico - Professionale. Il mio passato vissuto in ALDAI, in special modo negli anni '70 e '80, è stato molto utile per aver avuto continui contatti professionali con i colleghi dell'Associazione, i quali con la loro esperienza mi hanno aiutato a risolvere problemi di particolare importanza. Non dimenticherò mai l'amico Sergio Zeme dal quale ho ricevuto seri consigli che ho riportato nel mio ambiente di lavoro, la sua dipartita è stata molto triste per me, ho perso una persona che stimavo affettuosamente. Tornando all'evento di giovedì 6 ottobre 2022 allorché l'illustre Presidente Manuela Biti ci ha consegnato un Attestato così ricco e significativo che a leggere attentamente solo sei parole "combattuto molte battaglie raggiunto importanti traguardi" mi hanno commosso. Grazie infinite e spero di potervi



incontrare ancora, anche se la mia età di 92 anni ha superato i limiti per una continua collaborazione.

Antonio Merigioli, iscritto da gennaio 1970

Mi sono iscritta all'ALDAI nel 1980 alla mia nomina a dirigente. Era per me un traguardo molto ambito e duramente conquistato. Da allora ho sentito la mia appartenenza all'Associazione come l'inclusione in una cerchia di amici. Anche se non ci si incontra frequentemente sappiamo che gli amici ci sono e che ci saranno nel momento in cui avessimo una esigenza. Formulo i migliori auguri perché ALDAI prosegua nelle attività di formazione e di orientamento ed includa nella "famiglia" sempre più giovani dirigenti.

Rossana Battisti, iscritta da marzo 1980

ALDAI è stata la continuazione della mentalità dirigenziale nelle attività che ho continuato e continuo a svolgere. Particolare apprezzamento per le informazioni di carattere scientifico.

Salvatore Tribastone, iscritto da agosto 1981

Ringrazio nuovamente la Presidente, il Vicepresidente e la coordinatrice con i complimenti per l'ottima organizzazione dell'evento del 6 ottobre. Con l'occasione rendo noto che sono un lettore minuzioso della nostra rivista "DIRIGENTI INDUSTRIA" talmente ben fatta che da alcuni anni, dopo averla letta, la trasmetto ad un nipote il cui padre è titolare di un'azienda commerciale: sono convinto che contribuirà a farne un buon manager.

Giuseppe Corbetta, iscritto da settembre 1981

Ho molto apprezzato l'evento di premiazione... Purtroppo non ho partecipato attivamente alla vita dell'Associazione ma, tramite la rivista *Dirigenti Industria*, ho sempre seguito con interesse l'evolversi e le iniziative della stessa. Gli articoli sono sempre stati e sono interessanti, aggiornati e rivolti al futuro. Mi hanno aiutato e mi aiutano a ri-

manere collegato (almeno mentalmente) all'ambiente di lavoro che mi sembra di non aver mai lasciato.

Luciano Villa, iscritto da gennaio 1979

La manifestazione è stata un po' lunga ma piacevole: dopo tantissimi anni ho rivisto colleghi carissimi.

Nicolavito Triggiani, iscritto da gennaio 1979

Ho ricevuto assistenza perfetta dalla Dottorssa Sala in occasione della richiesta di Pensione, poi per la richiesta di supplemento. Dopo aiuti e consigli dall'Avvocato in occasione della trasformazione da lavoro dipendente a CO.CO. PRO. Ricevuto diversi chiarimenti in merito a FASI e ASSIDAI. Complessivamente molto soddisfatto ogni volta che ho fatto qualche richiesta.

Giuseppe Graziano, iscritto da luglio 1980

Quando mi sono iscritto all'ALDAI credevo fosse solo un impegno necessario per l'assistenza sanitaria, ma ho poi apprezzato l'impegno sullo sviluppo del ruolo manageriale e sui diritti dei dirigenti. Vederci in tanti alla premiazione, in un'atmosfera quasi giovanile è stata una piacevole esperienza testimone di una lunga e proficua collaborazione.

Mario Baudino, iscritto da gennaio 1979

Festeggiare più di 40 anni di appartenenza all'ALDAI, nella suggestiva cornice del Teatro Dal Verme, è stato un momento significativo che mi ha riportato alla mente le volte in cui ho avuto modo di apprezzare le iniziative ed i servizi offerti dall'Associazione, accompagnati dalla competenza e dalla cortesia delle persone che nel tempo mi hanno fornito la loro collaborazione ed assistenza. Un sentito ringraziamento alla Presidente Dr.ssa Manuela Biti, al Consiglio Direttivo ed un affettuoso ringraziamento anche al Dr. Agostino D'Arco, ora Consigliere, che in tanti anni di Direzione dell'ALDAI ha saputo esprimere professionalità ed autorevolezza, tenendo alto il prestigio dell'Associazione

nel suo impegno a favore degli Associati e della Categoria. I miei migliori auguri per il futuro.

Germano Grandi, iscritto da gennaio 1979

Sempre determinante e risolutiva l'azione sindacale di Federmanager nel sostenere le controversie lavorative contrattuali dei propri iscritti a difesa e mantenimento del posto di lavoro.

Mario Trivellon, iscritto da gennaio 1979

Per me ALDAI ha rappresentato la sicurezza quando ero in servizio e ne ero consigliere. Ora rappresenta ancora il porto sicuro da pensionato.

Giampiero Todini, iscritto da gennaio 1980

Brevi pensieri sui miei 40 anni in ALDAI: stimolante anche se marginale il coinvolgimento nella vita associativa, che mi ha portato ad esempio a pubblicizzare la associazione presso le "leve più giovani". Positivo l'appoggio avuto nel momento del mio passaggio lavoro-pensione. Molto positivo anche l'aspetto culturale: avere occasione di interessanti contatti nell'ambito dei "gruppi di lavoro" quali Energia ed Ecologia e Cultura è un risvolto che avverto molto sentito. In molta sintesi direi: esperienza globalmente positiva.

Giancarlo Pozzi, iscritto da gennaio 1979

Ho gradito ed apprezzato l'invito e la cerimonia di premiazione. Li ho graditi come riconoscimento di fedeltà all'Associazione, che io ho intensamente vissuto negli anni '80 e '90. Mi sono impegnato nel sindacato della Società, per la quale lavoravo, e nell'Associazione, dove sono stato consigliere sia per ALDAI che per Fndai, attraverso i numerosi incontri nella sede dell'Associazione e fuori sede. Ho apprezzato la sobrietà della cerimonia e degli interventi.

Carlo Lupetti, iscritto da luglio 1981

Il Concerto d'Autunno

Giovedì 6 ottobre a partire dalle 20:45 si è svolto anche il tradizionale Concerto d'Autunno ALDAI dedicato ai Soci e alle loro famiglie. Come di consueto, la tradizionale kermesse musicale si è svolta nel celebre Teatro Dal Verme, prestigiosa location che accoglie la manifestazione ormai da tempi immemori. Quest'anno inoltre ricade il centocinquantesimo dell'inaugurazione del Teatro di via San Giovanni sul Muro, un posto che negli anni è stato simbolo della città e che, fin dalla fondazione nel lontano 1872, è sempre stato sinonimo di libertà espressiva, un luogo inclusivo, casa dell'eccellenza dei linguaggi artistici. L'Orchestra che ci ha accompagnato nella serata è stata, come da tradizione, quella de *I Pomeriggi Musicali* guidata dal Maestro Roberto Gianola e con la partecipazione del soprano Aloisia De Nardis. Riportiamo di seguito alcune immagini della nostra serata in musica.





Sopra: Orchestra con soprano Aloisia De Nardis. A destra: il Maestro Roberto Gianola.



a cura della Redazione 4.Manager

Aumenta il fabbisogno di competenze per la sostenibilità

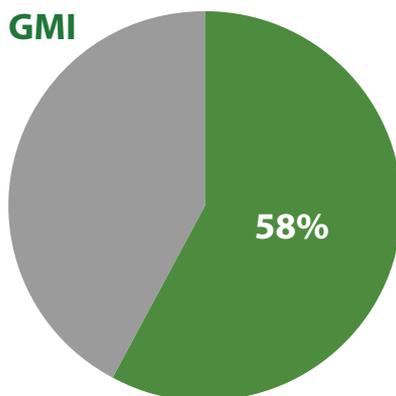
Cambia il paradigma competitivo delle aziende, emergono nuove figure professionali

Sustainability Manager, Environmental Manager, Governance Manager, Social Manager ed Energy Manager risultano le figure più richieste nell'ultimo anno. Gli ultimi dati dell'Osservatorio 4.Manager rivelano che più della metà delle Grandi e Medie Imprese sta elaborando una strategia di trasformazione per diventare sostenibile e cerca professionisti del settore in grado di comprendere tutti i processi aziendali, individuarne i punti deboli, riorganizzare la gestione interna e pianificare la migliore strategia in un'ottica di efficientamento e sostenibilità, anche nel quadro degli obiettivi dell'Agenda 2030.

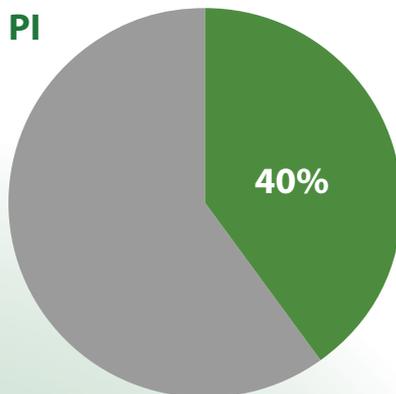
"Il mercato del lavoro avrà sempre più bisogno di queste professionalità emergenti. Per affrontare uno scenario geopolitico e geoeconomico in tumultuoso cambiamento, assistiamo a una crescita annuale pari al 5% della domanda di competenze manageriali con sempre più precise green skill" dichiara **Stefano Cuzzilla, Presidente di Federmanager e 4.Manager.**

Imprese che hanno elaborato una strategia di trasformazione di lungo periodo per diventare impresa sostenibile

GMI



PI



Dallo studio effettuato dall'Osservatorio 4.Manager emerge che il **58% delle Grandi e Medie Imprese (GMI) e il 40% delle Piccole Imprese (PI)** hanno elaborato una strategia di trasformazione di lungo periodo per diventare un'impresa sostenibile. Le Medie e Grandi Imprese più orientate all'innovazione e alla trasformazione sostenibile sono quelle che **negli ultimi tre anni hanno assunto manager (83%), lavoratori con elevate competenze tecniche (87%) e scientifiche (77%) e che hanno incrementato le risorse per la formazione di manager (73%), lavoratori con elevate competenze scientifiche (75%) e tecniche (78%).**

La rilevazione effettuata dall'Osservatorio evidenzia anche i principali fattori di attrito alla crescita e allo sviluppo delle imprese: **la difficoltà di reperimento delle**

5%

crescita annuale delle competenze manageriali con sempre più precise green skill



competenze sul mercato del lavoro (35%); ostacoli di natura normativa o burocratica (31%); la carenza di competenze manageriali interne (23%).

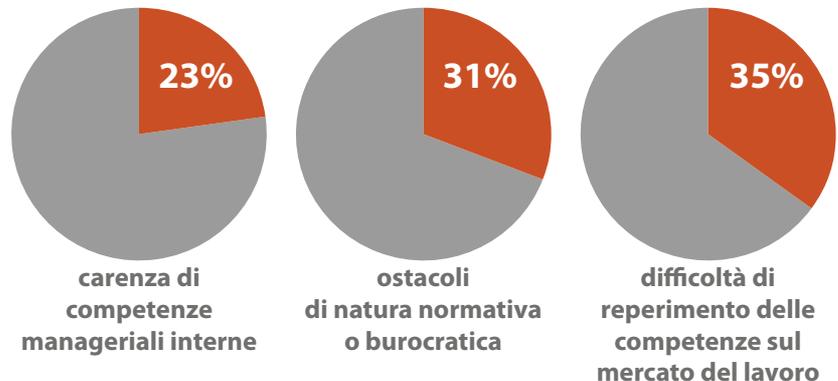
“L'Italia deve strutturare un piano che analizzi oggettivamente come rispondere alla crescente domanda di approvvigionamento energetico – afferma Cuzzilla – contemperando le esigenze di produzione del sistema industriale, e quindi di crescita del Paese, con quelle di sostenibilità ambientale. È questa la transizione ecologica che auspichiamo nel solco del percorso intrapreso dal PNRR e che necessita di precise competenze tecniche, scientifiche e manageriali”.

Negli ultimi dodici mesi, in forte crescita sono le qualifiche professionali del Sustainability Manager, vale a dire il **«Coordinatore sostenibilità» (+46%)** e di altre **figure manageriali della sostenibilità più specialistiche (+38%)** o di **carattere consulenziale (+25%)**.

Le competenze più richieste riguardano gli impatti sui **Bilanci (+207%)**; **Responsabilità sociale (+69%)**; **Ambiente, salute, sicurezza (+59%)**; **Finanza (+42%)**.

Lo studio condotto dall'Osservatorio sui profili manageriali più richiesti rivela un'evoluzione del tradizionale paradigma competitivo verso orizzonti di crescente affermazione e di professionalità

Le principali fonti di attrito alla crescita e allo sviluppo delle imprese in ambito manageriale

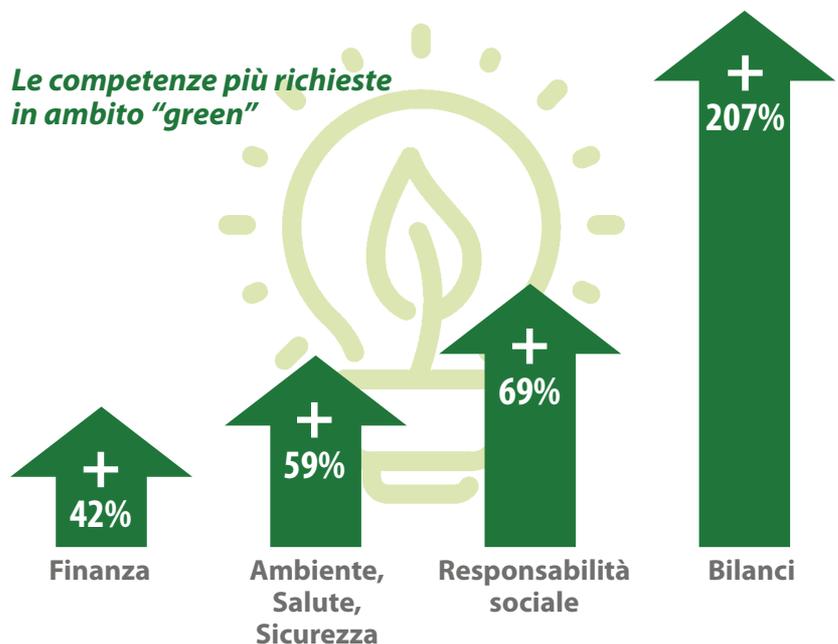


preparate sui temi ESG (Environmental-Social-Governance), continuamente formate e dotate di leadership capace di rispondere ai fabbisogni delle imprese: aumento del volume di affari e della profitabilità attraverso lo sviluppo del business e il sistema reputazionale; aumento delle opportunità finanziarie, quindi di accesso al credito, di investimento, di fiscalità; potenziamento strutturale della competitività aziendale e delle relazioni con gli stakeholder.

“Dotarsi di competenze in materia di sostenibilità è ormai un'azione

imprescindibile per tutte le imprese, di ogni dimensione. È fondamentale” – commenta la Vice Presidente di Confindustria per l'ambiente, la sostenibilità e la cultura, Katia Da Ros – “cogliere pienamente tutte le opportunità offerte dalla transizione ecologica, sia in termini di innovazione, sia in termini di resilienza, e per farlo servono competenze trasversali. Ecco perché” – prosegue Da Ros – “siamo fortemente impegnati per supportare il nostro Sistema attraverso la formazione e l'informazione costante alle imprese associate sui temi della sostenibilità”. ■

Le competenze più richieste in ambito “green”





Un triennio di iniziative CIDA per lo Sviluppo Sostenibile



Franco Del Vecchio
 Segretario CIDA Lombardia
lombardia@cida.it

Lo scorso 19-22 ottobre Regione Lombardia ha organizzato il 3° Forum dello Sviluppo Sostenibile. La Confederazione Italiana Dirigenti ed Alte Professionalità CIDA ha partecipato presentando le iniziative realizzate dalla firma del protocollo per lo Sviluppo Sostenibile di Regione Lombardia (18 settembre 2019) al 2022, e commentando sia le attività inizialmente pianificate sia le successive integrazioni, necessarie per far fronte agli eventi imprevedibili avvenuti nel triennio. La Confederazione CIDA ha sotto-

scritto il Protocollo per diffondere la cultura, qualificare le necessarie competenze e trasferire conoscenze ai giovani. Centomila dirigenti lombardi del settore privato e del pubblico – dirigenti scolastici, sanitari e delle amministrazioni pubbliche – sono da sempre impegnati nel creare sviluppo sostenibile e un mondo migliore.

Con la sottoscrizione del protocollo lombardo ci siamo impegnati a realizzare tre specifiche iniziative e siamo soddisfatti degli obiettivi raggiunti:



Abbiamo intensificato la comunicazione della cultura e dei benefici economici e sociali

dello Sviluppo Sostenibile. Solo la rivista *Dirigenti Industria*, il mensile con 18mila copie in Lombardia, ha pubblicato oltre 80 articoli nei tre anni, e la **Fondazione Prioritalia**, sostenuta da CIDA e Manageritalia, ha sviluppato iniziative e riconoscimenti, come ad esempio il premio "Comete Civiche", per promuovere l'impegno civile e sociale della comunità manageriale.



Abbiamo intensificato le iniziative per la formazione e la certificazione delle competenze

dei manager per la sostenibilità. Federmanager e l'ente certificatore RINA hanno messo a punto un disciplinare che garantisce alle imprese competenze per l'evoluzione responsabile dei processi produttivi, l'economia circolare, lo sviluppo di progetti di innovazione, la mobilità sostenibile aziendale e dei dipendenti, la conciliazione vita-lavoro, le pari opportunità e la responsabilità sociale, l'efficienza energetica e la gestione dei rischi d'impatto ambientale. Un'iniziativa per rimodellare la cultura aziendale nell'ottica dei criteri di sostenibilità.



Abbiamo intensificato la collaborazione fra il mondo del lavoro e quello della formazione

scolastica per arricchire con pillole formative l'orientamento dei giovani e per prepararli all'economia della conoscenza e dello sviluppo nel rispetto dell'ambiente. Abbiamo sviluppato anche utili sinergie per favorire la costruzione e l'adeguamento delle strutture scolastiche alle moderne esigenze didattiche.

Tali iniziative sono state presentate in una serie di interventi specifici in occasione del 3° Forum dello Sviluppo Sostenibile sui temi: Mobilità Sostenibile, Telemedicina, certificazione delle competenze dei "Manager per la sostenibilità", il contributo al rinnovamento delle scuole e le iniziative di Etica Digitale, Rigenerazione Civica ed Educazione alla sostenibilità di Prioritalia.

Interventi straordinari

In aggiunta alle iniziative pianificate nel 2019, la comunità manageriale ha dovuto affrontare e superare eventi imprevedibili che hanno richiesto interventi straordinari. Le sfide della pandemia hanno favorito l'adozione in breve tempo di modelli organizzativi e modalità lavorative *smart working* per minimizzare, per quanto possibile, l'impatto negativo sui risultati aziendali e i servizi delle organizzazioni pubbliche. Doveroso ricordare in particolare l'impegno straordinario della dirigenza sanitaria, senza dimenticare quella scolastica, e i dirigenti pubblici a livello nazionale e territoriale. La pandemia, nonostante tutto, ha anche contribuito ad accelerare comportamenti sostenibili: la diffusione delle applicazioni per l'e-commerce e i servizi, ad esempio la videoconferenza, hanno ridotto le emissioni generate dalla mobilità. Lo *smart working*, con tutti i problemi correlati, ha spinto

le organizzazioni ad adottare modelli basati sulla condivisione di obiettivi di medio-lungo termine e di delega.

La pandemia è stata per la dirigenza una sfida e uno stimolo a velocizzare l'innovazione organizzativa utilizzando in modo efficace le soluzioni digitali che hanno permesso di ridurre le emissioni dannose per l'ambiente.

Anche gli aumenti dei costi del gas e dei combustibili inquinanti dell'ultimo anno rappresentano una sfida prioritaria per il futuro del Paese, per le industrie, il terziario avanzato, il turismo e i servizi.

La dirigenza è impegnata ad accelerare il piano di transizione energetica che permetterà di aumentare le disponibilità da fonti energetiche rinnovabili (dal sole, dal vento, dal mare) e ridurre drasticamente le emissioni nocive e la dipendenza dalle importazioni.

Le iniziative CIDA hanno raggiunto oltre 100mila persone in Lombardia, attraverso la pubblicazione di centinaia di articoli e l'erogazione di migliaia di ore di formazione ai manager e agli studenti creando consapevolezza, generando atteggiamenti responsabili e diffondendo le competenze per lo sviluppo sostenibile.

È proprio con il valore delle competenze e un forte impegno sociale che la dirigenza rappresentata da CIDA continuerà a contribuire e perseguire gli obiettivi per il Belpaese e un mondo migliore. ■





Transizione digitale per la gestione della qualità e delle commesse

Danilo Barlassina

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

Un progetto di Sviluppo PMI a favore di una piccola impresa in Valsassina



All'interno del progetto *Sviluppo PMI* finalizzato ad aiutare le piccole medie industrie italiane a crescere e progredire verso una trasformazione digitale, finanziato da 4.Manager – associazione costituita da Confindustria e Federmanager – e con il coordinamento del Digital Innovation Hub Lombardia che aveva realizzato l'assessment della maturità digitale, un'azienda della Valsassina, in provincia di Lecco, ha chiesto a Confindustria Lecco-Sondrio il supporto per migliorare la gestione informatica della qualità e l'analisi della gestione delle commesse di produzione;

nasce così il progetto Valforge – Gestione Qualità.

Valforge è una bella azienda specializzata nella forgiatura e nel trattamento dei metalli, con sede a Cortenova, (LC), nella splendida Valsassina, dominata dall'incantevole Grigna.

La società, fondata nel 2006, si basa sull'esperienza maturata da parte dei suoi fondatori in aziende dello stesso settore per la lavorazione dei metalli: questo ha permesso all'azienda di crescere in dimensione, qualità e servizio ai clienti.

Oggi Valforge è una struttura funzionale in continuo sviluppo: i costanti investimenti mirati a un



I titolari dell'impresa Pierantonio Baruffaldi e Enrico Orio.



progressivo aggiornamento tecnologico – con conseguente flessibilità e rapidità nella produzione – e la notevole esperienza acquisita dai dipendenti permettono di trattare una grande varietà di materiali nelle diverse forme e dimensioni.

L'impresa, certificata ISO 9001, desidera far evolvere l'attuale sistema qualità al fine di ottimizzare l'approccio e i controlli già in essere sia sul processo che sul prodotto mediante l'implementazione di un iter maggiormente informatizzato che consenta una più efficace raccolta dati e una conseguente analisi. Inoltre vuole anche acquisire gli elementi utili a pianificare gli interventi per una gestione integrata dei processi aziendali in ottica digi-

tale, con particolare riguardo alla gestione delle commesse di produzione e alla loro pianificazione. Tutto questo in ottica di risparmio di tempo da parte degli operatori – che potranno essere impegnati in attività più importanti – e guadagno di efficienza e precisione di tutta l'organizzazione nonché, inoltre, di potenzialità di analisi dei dati raccolti. Il manager richiesto doveva avere esperienze e competenze soprattutto nell'ambito qualità e sistema qualità, nonché in quello produttivo e di gestione della produzione, senza trascurare le necessarie nozioni informatiche di base; doveva quindi essere in grado di orientare l'azienda nella scelta del software più idoneo alla propria realtà.

La selezione operata congiuntamente da parte di Key2people e del Digital Innovation Hub è ricaduta sul sottoscritto, che ha accettato di buon grado l'incarico.

Dopo una prima approfondita analisi della situazione della gestione qualità e del flusso dei dati, identificate con il responsabile le necessità e le esigenze della società, sono stati individuati tre software di gestione della qualità presenti sul mercato, che presentavano altrettante tipologie, modalità di approccio e funzionamento: dopo averli debitamente studiati e verificati, nessuno è risultato idoneo all'utilizzo in Valforge. Si è così optato per una quarta soluzione ad hoc per l'azienda.





Con il responsabile della qualità abbiamo identificato tutti i requisiti indispensabili e necessari che devono essere inseriti nel programma e abbiamo realizzato uno schema di flusso, per determinare la sequenza delle attività.

La soluzione individuata mostra indubbi vantaggi essendo personalizzata per rispondere alle esigenze dell'azienda, è flessibile e modulabile, non presenta difficoltà di implementazione e utilizzo e potrà essere facilmente accolta dagli utilizzatori in quanto permetterà di semplificare il tradizionale modo di operare.

A margine del progetto qualità l'impresa desiderava acquisire gli elementi utili a pianificare gli interventi per una gestione integrata dei processi aziendali in ottica digitale, per semplificare la parte di pianificazione e gestione commesse. Anche in questo caso è stata preferita una soluzione personalizzata e si è proceduto a redigere un documento con tutti i requisiti e le specifiche funzionali del sistema di gestione.

Alla luce del tempo impiegato e delle identificate priorità aziendali, si è deciso di anteporre temporaneamente il progetto gestione commesse a quello qualità; come spesso accade, quando l'analisi è attenta, ciò che appare principale diventa secondario e ciò che appare secondario diventa prioritario.

Ringrazio quindi la società informatica di Milano che ha saputo seguirci nelle richieste e con pazienza ha gettato le basi per soddisfare le aspettative dell'impresa.

Un serio problema della società Valforge e di tutte le aziende della Valsassina – peraltro zona oltre che splendida per le vacanze, ricca di tante aziende, dalla forgiatura alla lavorazione dei metalli, dalle acque minerali ai formaggi, con centinaia di persone occupate nel comparto industriale – ma presente anche in altri territori lombardi, è la difficoltà di reperimento del personale; la domanda è di molto superiore all'offerta e se anche un solo dipendente lascia è difficile sostituirlo, a tutti i livelli, sia impiegatizio che operaio. Quali i motivi? I giovani

A margine del progetto qualità l'impresa desiderava acquisire gli elementi utili a pianificare gli interventi per una gestione integrata dei processi aziendali in ottica digitale, per semplificare la parte di pianificazione e gestione commesse





continuano a studiare, pochi si fermano alle superiori, in Valle la forza lavoro è insufficiente, le persone non vogliono fare qualche chilometro in più, vogliono il lavoro vicino a casa. Aiutare le aziende è un problema di tutti, di ogni singola persona come delle Istituzioni, perché le piccole medie imprese lombarde sono il tessuto portante dell'economia regionale e nazionale e vogliamo che questo tessuto cresca, e sicuramente insieme riusciremo a farlo crescere.

Anche gli obiettivi del progetto Valforge sono stati conseguiti grazie al gioco di squadra: prima di tutto l'azienda, che ha saputo e voluto chiedere un supporto e si è resa disponibile a sfruttarlo; Confindustria Lecco-Sondrio, che ha accolto e monitorato lo svolgimento delle attività; il progetto di Politiche Attive Sviluppo PMI, finanziato da 4.Manager e realizzato in collaborazione da Confindustria e Federmanager, e da ultimo anche dal manager, che credo abbia saputo interpretare e rispondere alle necessità dell'azienda con soluzioni concrete.

Ringrazio quindi molto sentitamente i due soci titolari dell'impresa, che mi hanno assistito nello svolgimento dell'incarico con solerzia e disponibilità, e i collaboratori che ho incontrato, in particolare Luciano Codega, responsabile qualità, e Susanna Selva.

Nella riunione conclusiva gli imprenditori Enrico Orio e Pierantonio Baruffaldi hanno confermato il pieno raggiungimento degli obiettivi fissati per le 10 giornate di supporto, commentando: *"L'analisi del manager esterno all'impresa ha permesso di allargare le prospettive accelerando la soluzione delle problematiche. Un contributo di valore da parte di Confindustria e Federmanager per la crescita sostenibile delle piccole imprese"*. ■



Maggiori informazioni visitando il sito www.valforge.it



Integrazione digitale dei processi per produrre manufatti in calcestruzzo

LOMBARDA S.p.A.

Roberto Capra

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

Avviato con soddisfazione il progetto di razionalizzazione delle applicazioni gestionali per l'azienda Lombarda S.p.A. grazie al programma sperimentale di Politiche Attive Sviluppo PMI, frutto della collaborazione fra DIH Lombardia, Confindustria e Federmanager

Sebbene la citazione possa sembrare una romantica frase fatta, rispecchia la realtà: una manciata di sabbia racchiude un piccolo e meraviglioso universo naturale in cui si rincorrono storia, geologia, mineralogia, zoologia, botanica, ecologia... e Lombarda S.p.A. – che utilizza questi piccoli granelli per produrre

manufatti in calcestruzzo – incarna totalmente l'idea.

Questo è sicuramente quello che ti colpisce e mi ha colpito, fornendomi quell'entusiasmo quando, per la prima volta, ho avuto il piacere e l'onore di entrare nello stabilimento in quel di Osio Sotto in provincia di Bergamo.

Devo ringraziare in primis i fratelli

Schiavi, alla terza generazione di imprenditori del Gruppo Schiavi e Lombarda: Gabriella, Gian Andrea e Valentina, che mi hanno permesso di vivere questa esperienza e di collaborare al progetto, aprendomi le porte dell'azienda e fornendomi la loro completa disponibilità e professionalità.

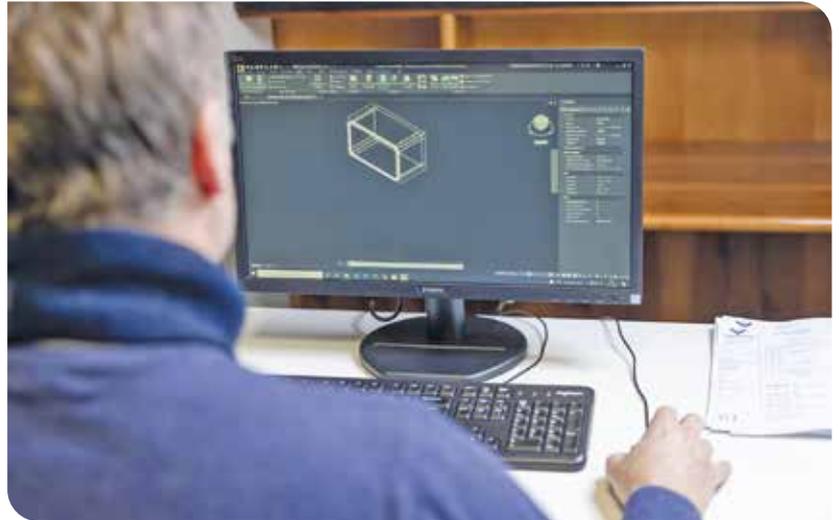
Visto che ho iniziato con i ringra-

ziamenti, vorrei dedicare queste successive parole a chi ha permesso tutto questo partendo dalla consociata territoriale Confindustria Bergamo nella persona di Pier Giuseppe Cassone, al Digital Innovation Hub Lombardia e in particolare a Roberto Zardoni, a Federmanager Lombardia e a Franco Del Vecchio, Responsabile del progetto per Arum (ente attuatore del progetto di Politiche Attive), alla società Key2people e Davide Trivi – ingaggiato da quest’ultima a supporto del progetto – per avermi selezionato, qualificato e reclutato nell’ambito del progetto *Sviluppo PMI*, a livello regionale. Ringrazio anche tutte le persone che lavorano dietro le quinte che mi hanno supportato e sopportato: Ilaria, Jessica e tanti altri, grazie a tutti.

Aggiungo un particolare ringraziamento e un saluto sincero dal “Caterpillar Rosso” a Diva De Franco (lei capirà), che sempre nell’ambito del progetto *Sviluppo PMI*, mi ha accompagnato in un percorso di Mentoring e di approfondimento...

Adesso però dobbiamo tornare sulla strada dei manufatti...

Lombarda S.p.A., il calcestruzzo (la lavorazione del granello di sabbia citato in apertura) è sicuramente la loro passione dal 1979, anno di fondazione della società e del pri-



mo insediamento di direzione e impianti produttivi nella sede di Osio Sotto (BG), su un’area di circa 100.000 mq.

Fin da allora qualità, affidabilità e innovazione sono i valori fondanti; versatilità dei prodotti e performance elevate sono il marchio di fabbrica. Manufatti di qualità, invisibili agli occhi (o quasi) e tuttavia essenziali, affinché ciò che si vede esista e funzioni correttamente.

Lombarda S.p.A. fa parte del Gruppo Schiavi Costruzioni, azienda fondata nel lontano 1850 (terza generazione di imprenditori e di esperienza).

La missione e le aspettative dell’azienda per il progetto che ha richiesto il mio contributo hanno riguar-

dato la valutazione di un sistema gestionale in grado di supportare in modo efficace la completezza delle aree funzionali attualmente coperte da alcuni sistemi, ed estendere l’analisi e la valutazione dei moduli software alle aree funzionali oggi non presidiate, quali la gestione operativa della produzione tramite un eventuale sistema MES (*Manufacturing Execution System*) che consenta il presidio e il controllo del flusso produttivo e l’interfacciamento tra i diversi impianti di lavorazione della filiera.

Fra gli obiettivi creare – anche per le aziende consociate – un controllo di gestione e una tesoreria con contabilità analitica e industriale in comune per l’intero gruppo, gestiti da un’unica divisione (l’appetito poi vien mangiando... logistica, codici a barre o QR-code... ecc., ecc.). La mia filosofia è sempre stata basata sulla validità delle metodologie e per fare uno stuzzicadenti o una nave da guerra le procedure e i processi sono analoghi, mentre qualcosa sui materiali bisogna variare!

Devo ammettere che tutto sembra molto semplice e banale, ma come sempre quello che lo sembra poi non si rivela tale...

Credo che in questo progetto il successo, non solo attuale, ma anche e soprattutto futuro, sia veramen-



te frutto di un completo gioco di squadra: in primis l'azienda – che ha saputo e voluto realizzare i progetti emersi dal report generato dall'assessment del DIH Lombardia, recependo perfettamente il messaggio, e ha saputo gestirlo concretizzandolo in soluzioni operative –, ma più ancora dal rapporto di fiducia reciproca con il manager selezionato per l'avviamento del progetto.

Da circa due anni l'azienda ha anche iniziato un percorso di digitalizzazione e innovazione della propria realtà produttiva lavorando su progetti specifici Industria 4.0, sempre con il supporto di Confindustria Bergamo e dei fornitori.

Chiaramente, anche in funzione di questi cambiamenti, è emersa la necessità di un approccio più strutturato nella gestione delle innovazioni.

La fase di analisi e avviamento del progetto che mi ha coinvolto lo scorso luglio doveva essere attivata in tempi veramente ridotti (un mese) per rispettare il "go live" entro il 1° gennaio 2023!

Per evitare un romanzo thriller e non lasciarvi in ansia, anticipo che l'obiettivo è stato raggiunto in ogni suo punto e nei tempi stabiliti, il tutto con duro lavoro, battaglie, sorrisi e... tanto caffè. Mentre sto scrivendo questo breve articolo, settembre 2022, si stanno già costruendo, con l'azienda identificata per la fornitura del software, le strategie e gli obiettivi per i prossimi mesi.

Chiaramente per la completezza del progetto ci vorrà tempo e sarà un processo continuo e costante, ma i "granelli hanno costruito il primo mattone" e credo che già tanti altri siano pronti. Poi, come già accennato, l'appetito vien mangiando e altri traguardi, nel frattempo, sono nati e sono in via di definizione. Devo in ogni caso ringraziare chi negli anni mi ha formato e forgiato, e ringrazierò sempre chi mi ha per-



messo di farlo, per creare la mia esperienza e la mia filosofia, che in questi anni di collaborazione in molte aziende di produzione, dalla plastica, alla meccanica, ai medicali ecc., mi ha permesso di conseguire i risultati attesi, e di risolvere le diverse problematiche partendo dalle procedure e dai processi.

Queste due parole, a volte "sconosciute", se gestite nella maniera giusta, risolvono quasi sempre la totalità dei problemi, facendo chiarezza sul contesto, prima di operare scelte che altrimenti potrebbero rivelarsi inadeguate, dispendiose e

con inaccettabili tempi di realizzazione. Questa è stata a mio avviso l'arma vincente: pianificare e verificare tutto, analizzando procedure e processi sia di sistema che di prodotto, coinvolgendo tutte le aree aziendali. Idee chiare e obiettivi ben precisi per strutturare l'azienda affinché sia in grado di cogliere le sfide e le opportunità dell'innovazione tecnologica e i prossimi traguardi industriali.

I risultati delle dieci giornate di supporto manageriale all'impresa sono confermati dai commenti e ringraziamenti dell'imprenditrice Gabriel-





la Schiavi (nella foto): *“Lavorare con Roberto Capra è stata un’esperienza edificante. La sua professionalità e la sua forte determinazione, unite alla capacità di focalizzarsi sull’obiettivo da raggiungere, hanno permesso in tempi sorprendenti di centrare la sfida dell’identificazione e della scelta dello strumento informatico che supporterà l’organizzazione aziendale. Roberto ha lavorato con noi per riscrivere tutti i processi aziendali, rendendoli chiari e lineari, al fine di determinare lo stato attuale dei singoli comparti delle società del gruppo, per poi raccogliere le esigenze di ognuno e trasferirle nel progetto della struttura del futuro gestionale con tutte le sue declinazioni. Per far questo è riuscito nell’impresa non facile di mettere allo stesso tavolo le anime aziendali – tecnica, produttiva, commerciale, logistica, amministrativa e gestionale – facendo così emergere sia gli aspetti positivi dell’organizzazione e delle relazioni tra i reparti che le criticità di alcuni processi e di talune sovrapposizioni, andando oltre la mera scelta del sistema gestionale e fornendo un contributo anche all’organizzazione nel suo complesso. Il tutto con un approccio aperto e proattivo che ha spinto l’intero team ad adoperarsi con il massimo impegno e con entusiasmo. Siamo molto riconoscenti a Confindustria Bergamo e a Federmanager per averci permesso di lavorare con Roberto che si è rivelato un manager professionale e con profonde sensibilità umane. Grazie”.* ■

Da circa due anni l’azienda ha anche iniziato un percorso di digitalizzazione e innovazione della propria realtà produttiva lavorando su progetti specifici Industria 4.0, sempre con il supporto di Confindustria Bergamo e dei fornitori



Maggiori informazioni visitando il sito www.lombarda.com

Intelligenza Artificiale e Internet delle cose: l'importanza della interdisciplinarietà

Raffaella Folgieri
Docente Università degli Studi di Milano

Internet of things

IOT



L'Intelligenza Artificiale (AI) è intrecciata con le nostre attività non solo tramite app, profilazione delle nostre preferenze e abitudini di consumo, ma anche attraverso dispositivi che utilizziamo quotidianamente, dai sistemi di automazione industriale ai sistemi di guida automatica, ai dispositivi in uso presso le nostre abitazioni. Le opportunità che si aprono per le imprese innovative sono più di quante si possano immaginare. L'articolo esplora i legami tra AI e IoT (Internet of Things), sintetizzando l'intervento della Prof. Raffaella Folgieri in occasione dell'incontro del Gruppo Progetto Innovazione ALDAI-Federmanager



Ho abbracciato le attività accademiche dopo la precedente carriera da manager nell'ICT e nel Finance. Ho ritenuto fondamentale portare anche in questo mondo l'orientamento al business, e credo fortemente che sia importante creare opportunità di collaborazione tra ricerca accademica e progetti innovativi. I miei campi di interesse possono essere riassunti nel termine più generale di Scienze Cognitive, ovvero l'AI e le sue applicazioni, in modo estensivo. Non solo, dunque, *Machine Learning*, che è il primo pensiero quando si nomina l'AI degli ultimi decenni, ma anche robotica, *high performance computing*, *Brain-Computer Interface* (BCI, interfacce cervello-macchina) e tutte le possibili ricerche applicate al mondo reale e virtuale (*Virtual e Augmented Reality*, *Emotional Engineering*). Tra i miei progetti più conosciuti vi sono il mio robot "42", il cane e il criceto robotici (quest'ultimo diventato anche oggetto di business) e le ricerche condotte con l'utilizzo di *Virtual Reality*, BCI e algoritmi di *Machine Learning* per studiare i meccanismi cognitivi degli esseri biologici al fine di replicarli nelle macchine. Molto importanti sono le collaborazioni con Musei (tra cui l'Hermitage di San Pietroburgo e un progetto in fase di avvio con il Museo di Storia Naturale e il Museo di Villa Reale, a Milano) e con alcuni Istituti clinici, quali il Gaetano Pini, a Milano.

Un impegno cui tengo molto è avvicinare le nuove generazioni, e in particolare le donne, alle materie STEM e sono Vicepresidente del *Global Wo.Men Hub*, associazione internazionale che promuove la parità di genere.

La ricerca nell'AI ha ricadute pratiche in tutti gli aspetti delle attività umane e, dunque, l'interdisciplinarietà – già fondamentale nell'ICT in generale – è l'aspetto che più

caratterizza questa disciplina. Del resto, l'innovazione nasce sempre dall'incontro tra discipline diverse, in quella che mi piace chiamare *cross-fertilization*. Per questo motivo, le mie attività si ispirano a quella che Ada Lovelace definì "scienza poetica" a voler sottolineare la mancanza di confini tra discipline scientifiche e umanistiche, poiché tutte concorrono al progresso umano.

La sinergia, inoltre, tra le scienze e le logiche di business è particolarmente evidente se si considerano i legami tra AI e IoT. In un mondo connesso, quale quello odierno, l'integrazione tra la mole di informazioni disponibili, elaborate grazie a modelli di AI, fornisce, infatti, la possibilità di fruire di strumenti integrati che abbattano il confine tra oggetti e dati, tra reale e virtuale, tra applicazione e ricerca.

L'era della digitalizzazione dell'informazione che stiamo vivendo genera moli di dati la cui analisi e interpretazione consentono di accelerare, incredibilmente, progresso e conoscenza, grazie ai modelli dell'AI, che abilitano l'IoT rendendolo parte integrante della nostra quotidianità.

Per meglio comprendere come i legami tra AI e IoT, oltre all'interdisciplinarietà, abbiano influenza concreta sulle attività umane, basta tener presente che la tassonomia correntemente accettata suole distinguere in quattro macro-aree gli approcci adottati nell'AI.

Tali approcci si riferiscono ai modelli che ispirano le ricerche e le applicazioni dell'AI, ovvero:

Thinking humanly

Thinking rationally

Act humanly

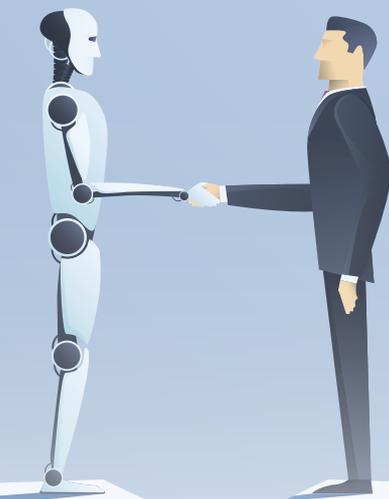
Act rationally

future

La tassonomia ricalca l'approccio adottato, a seconda che si cerchi di replicare artificialmente il comportamento umano, ponendo attenzione alla similitudine con il pensiero o con l'azione umani o razionali, dove con "razionale" si intende che, considerata la conoscenza del sistema, questo "fa la cosa giusta".

L'utilizzo dei cosiddetti Big Data in AI e IoT non è relegato al solo esercizio di *Machine Learning*, come attività algoritmica. Vi sono molte applicazioni di successo e molti approcci utilizzati non senza remore. Infatti, nonostante la diffusione di tali applicazioni, vi è, tuttavia, ancora molta riluttanza e diffidenza. Eppure, tra i campi in cui l'AI è largamente utilizzata, ve ne sono alcuni di cui possiamo indubbiamente riconoscere l'utilità, quali, ad esempio:

- le previsioni nel settore turistico: supporto decisionale con modelli econometrici;



previsioni sugli andamenti economici;

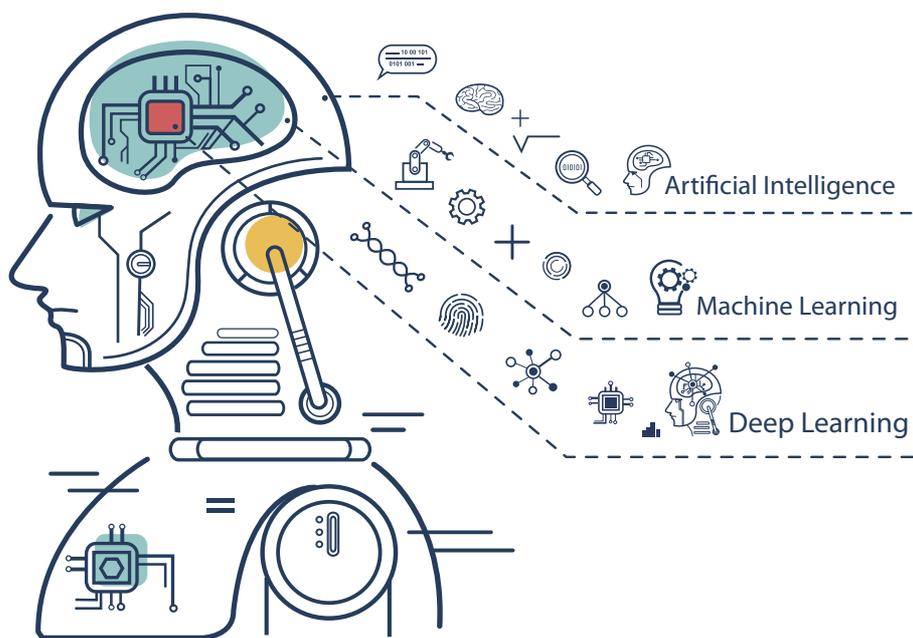
- nella comunicazione: per esempio per analizzare il mood generale rispetto a un determinato argomento (*sentiment analysis*);
- nello sport: sono adottati approcci AI per fornire dati ai coach durante gli allenamenti, prima e dopo le partite (e potrebbero essere forniti strumenti anche durante).

- applicazioni in medicina: strumenti di diagnosi e prognosi, di riabilitazione (al Gaetano Pini sono utilizzate reti neurali per valutare la complessità clinica dei pazienti, mentre metodi di AI, unitamente a strumenti di Realtà Virtuale, sono anche utilizzati per l'accelerazione del processo riabilitativo);
- in finanza ed economia: per le

Dunque Artificial Intelligence non è solo *Machine Learning* o *Natural Language Processing*. Vi sono innumerevoli applicazioni nella robotica, nei sistemi di simulazione (*Agent-Based Modelling Systems, ABMS*), nella *Computer Vision* e così via. Tutte queste applicazioni avvicinano l'AI all'IoT. Gli strumenti di AI sono ovunque, attorno a noi: dai robot che puliscono casa alle app che usiamo sul telefono mobile.

Il numero di applicazioni industriali è in aumento, gli automezzi a guida autonoma sono una realtà; la ricerca di base coinvolge tanti strumenti e discipline che normalmente non si associano all'AI. Un esempio ne è il mio robot, "42": non è "programmato", ma dispone di un insieme di reti neurali che simulano i meccanismi cerebrali biologici – strumenti semplici ma molto potenti – e viene utilizzato nelle mie ricerche per studiare i processi di apprendimento.

Tutto quello che attiene all'AI e all'IoT ci consente di creare un mondo smart e confortevole. Tuttavia, vi sono molte ricerche che rimangono in ambito accademico e dovrebbero essere, invece, conosciute al grande pubblico e all'industria, per migliorare la qualità della nostra vita.



Consideriamo, ad esempio, le BCI: non solo sono utilizzate per la guida autonoma, per "pilotare" oggetti, arti meccanici, sedie a rotelle... ma, soprattutto, permettono di analizzare la risposta cerebrale a stimoli in tempo reale, adottando il concetto di "living brain" grazie alle odierne tecniche di *Brain Imaging* (permettono, cioè, di osservare le reazioni a stimoli su esseri viventi, e non, come accadeva in passato, su corpi ormai inanimati).

Ovviamente vi sono anche applicazioni che possono generare perplessità, quali, ad esempio, l'utilizzo delle BCI come macchina della verità, o la possibilità di tramettere pensiero e azioni tra due soggetti posti anche a grande distanza. Vi sono anche iniziative ai limiti della fantascienza, quale, ad esempio, l'iniziativa 2045, che mira alla creazione di un avatar nel quale trasferire l'impronta cerebrale di un essere umano.

Se AI e IoT vengono utilizzate in modo corretto, i benefici saranno molteplici, in special modo se si creano occasioni di sinergia e collaborazione tra mondo accademico e imprese.

E poi c'è il metaverso, il mondo virtuale di cui anche l'AI è parte integrante. Occorre sicuramente controllo e consapevolezza per evitare che sia declinata in modo pericoloso. Abbiamo visto tutti che durante la pandemia il metaverso ha ricoperto un ruolo importante, ma ha determinato anche una certa alienazione dalla realtà. Si è sviluppato un mondo virtuale che non riusciamo ancora a dominare correttamente: percepiamo tutti la difficoltà attuale di vivere (e lavorare) su due piani: il reale e il virtuale. In conclusione occorre nominare un ulteriore argomento che rappresenta l'ultima frontiera dell'AI: le emozioni. Il particolare interesse dedicato a questo tema dagli attuali studi in AI è fortemente collegato proprio all'IoT e cioè allo sviluppo di strumenti alla base del mondo connesso in cui viviamo. Le emozioni abilitano la comunicazione tra esseri umani e, quindi, se vogliamo che gli strumenti siano vicini ai nostri meccanismi cognitivi ed emotivi, dobbiamo studiare e integrare questi aspetti anche nei tool che utilizziamo.

L'obiettivo dell'AI è creare "prodotti"

efficienti, cioè unire a creatività, capacità di giudizio e intuizione, tipicamente umane, la velocità e la cura ai dettagli tipici delle macchine, aprendo opportunità in medicina, nel mondo del business e industriale e nella stessa ICT, sollevando al tempo stesso problematiche etiche e rischi di uso improprio su cui occorrono ampie riflessioni.

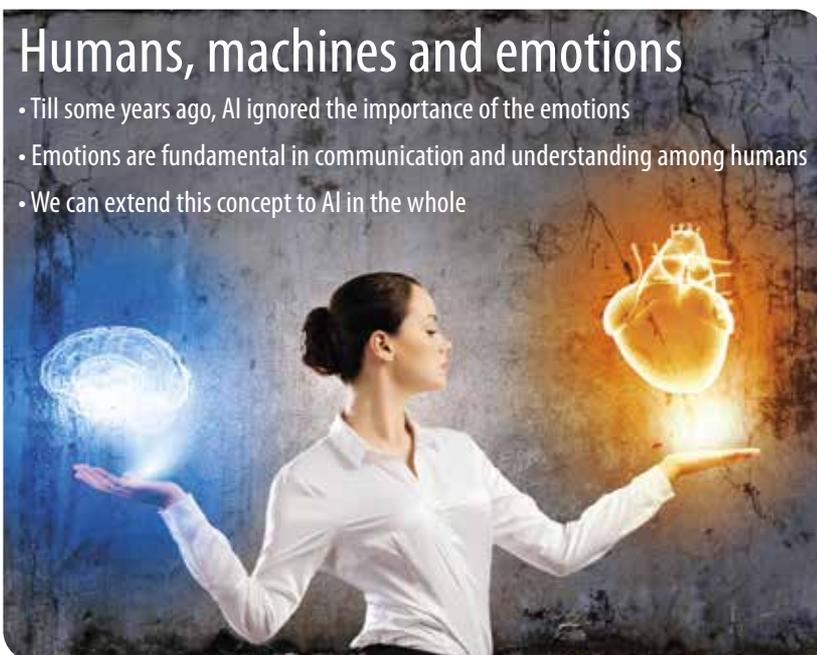
A questo proposito vi sono molti studi che si propongono di approfondire la conoscenza e la percezione dello stato dell'arte, di opportunità e punti di attenzione. ■



Raffaella Folgieri e il robot 42 (42, ovvero "la risposta alla domanda fondamentale sulla vita, l'universo e tutto quanto", concetto espresso nella serie di romanzi di fantascienza umoristica di Douglas Adams "Guida galattica per gli autostoppisti". In queste storie, per cercare la risposta alla domanda, viene costruito un supercomputer chiamato Pensiero Profondo che, dopo un'elaborazione della durata di sette milioni e mezzo di anni, fornisce come responso finale "42").

Humans, machines and emotions

- Till some years ago, AI ignored the importance of the emotions
- Emotions are fundamental in communication and understanding among humans
- We can extend this concept to AI in the whole



Per visionare il video dell'intervento

<https://www.youtube.com/watch?v=xB3BNsDIAas&t=1s>



FORMAZIONE ANIMP: fine 2022 e anteprima gennaio-febbraio 2023

L'EROGAZIONE DEI CORSI 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**

CORSI NOVEMBRE 2022 - FEBBRAIO 2023

L'INGEGNERIA DI MANUTENZIONE NEGLI IMPIANTI INDUSTRIALI	10, 14, 17, 21, 24, 28 novembre - 1, 5 dicembre 2022
AVVIO E CHIUSURA DI PROGETTO	1, 2 dicembre 2022
REPORTING DI PROGETTO	13, 14, 16 dicembre 2022
METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT	5, 6, 12, 13, 14 dicembre 2022
CORSO IPMA SUL PROJECT MANAGEMENT "HYBRID AGILE"	20, 27 gennaio - 3, 10, 17, 24 febbraio 2023
NOVITÀ → LA PREFABBRICAZIONE E LA MODULARIZZAZIONE NELLA COSTRUZIONE	1, 3, 6, 8, 13 febbraio 2023
IL PROGRESS DI PROGETTO: METODI, CALCOLO E APPLICAZIONI	15, 16 febbraio 2023
COORDINAMENTO TRA GESTIONE DI PROGETTO E CANTIERE / OFFICINE	21, 22 febbraio 2023
→ 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/>

PER INFORMAZIONI:

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



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Alzheimer, allarme globale sul boom di casi Previsti 150 milioni di malati nel 2050

Il 21 settembre celebrata in tutto il pianeta la giornata mondiale contro la patologia

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI ARMANDO INDENNimeo - PRESIDENTE ASSIDAI

Oltre 150 milioni di casi nel 2050. È questa la preoccupante stima degli esperti per l'Alzheimer nel mondo. Da qui è nata l'idea di occuparci, in questo numero di Welfare 24, di una patologia purtroppo destinata a diffondersi, causa il graduale invecchiamento della popolazione. A settembre è stata celebrata la Giornata mondiale dell'Alzheimer e ne abbiamo parlato, in un'intervista esclusiva, con il Professor Pietro Calissano, neurobiologo e storico collaboratore di Rita Levi Montalcini, secondo il quale in un futuro prossimo la svolta potrebbe arrivare da un vaccino. Un altro argomento di rilievo è sicuramente l'iniziativa di varie istituzioni italiane, tra cui il Ministero della Salute e l'Istituto Superiore di Sanità, che hanno lanciato Nutrinform Battery, un'etichetta smart che rivela le informazioni nutrizionali sui prodotti che acquistiamo ogni giorno: uno strumento utile per seguire un'alimentazione equilibrata. Infine, ma non meno importante, il ruolo cruciale per Assidai delle Associazioni Territoriali Federmanager presso cui i manager possono usufruire di numerosi servizi e il punto di vista del Presidente Federmanager, Stefano Cuzzilla, sul Prodotto Unico, definito come un "porto sicuro" proprio mentre a livello economico si è scatenata "la tempesta perfetta".



Ogni tre secondi nel mondo qualcuno sviluppa una forma di demenza, di cui il morbo di Alzheimer è la forma più comune. Parliamo di una malattia neurodegenerativa a decorso progressivo e cronico per la quale non è stata ancora trovata una cura e che rappresenta ormai in tutto il pianeta, in particolare nei Paesi sviluppati a causa del graduale invecchiamento della popolazione, uno dei principali elementi di criticità a livello sanitario e sociale. Anche per questo, il 21 settembre è stata celebrata - come ogni anno - la Giornata Mondiale dell'Alzheimer, giunta alla sua XXVI edizione. L'obiettivo? Sensibilizzare l'opinione pubblica e combattere lo stigma che ancora colpisce le persone con demenza e i loro familiari.

I numeri parlano chiaro: una ricerca dell'Institute of Health Metrics and Evaluation dell'Università di Washington, pubblicata sulla prestigiosa rivista britannica "The Lancet" stima, infatti, che in



Italia ci siano attualmente 1.487.368 persone con demenza: un numero destinato ad aumentare del 56% entro il 2050, quando arriverà a 2.316.951. Un trend che si riflette a livello globale: la stima è che i casi triplicheranno passando dai 57 milioni del 2019 a oltre 153 milioni tra quasi 30 anni.

La ricerca è stata condotta valutando i possibili casi di demenza in 195 Paesi e territori in varie parti del globo, sottolineando che attualmente essa rappresenta la settima causa di morte in tutto il mondo e una delle

principali ragioni di disabilità e dipendenza tra le persone anziane, con costi globali che, secondo calcoli puntuali, per il 2019 ammontavano a oltre 1000 miliardi di euro. Le cause principali? Come detto ci sono l'invecchiamento e la crescita della popolazione, ma non vanno sottovalutati stili di vita non salutari (tra i fattori di rischio i ricercatori puntano il dito in particolare su fumo, obesità e diabete) e un basso grado di istruzione. Va detto, in ogni caso, che ad oggi non si conoscono ancora con esattezza le cause dell'insorgenza di questa malattia.

>>> continua a pagina 2

“IN FUTURO LA SVOLTA SARÀ UN VACCINO”

INTERVISTA AL PROFESSOR CALISSANO NEUROSCIENZIATO ESPERTO MONDIALE SULL'ALZHEIMER E "STORICO" COLLABORATORE DI RITA LEVI MONTALCINI

Professor Calissano, il 21 settembre si celebra la giornata mondiale dell'Alzheimer. Qual è il significato di questo appuntamento?

Il significato nasce dai numeri: in Italia circa mezzo milione di persone sono affette da Alzheimer e il numero è direttamente collegato con la popolazione. Negli USA, ad esempio, ne soffrono 2,5 milioni di persone.

Quale ritiene sia l'entità del problema, a livello sanitario e sociale, rappresentato dalle forme di demenza e dalle preoccupanti stime sul loro incremento nei prossimi decenni?

Talvolta ho definito Alzheimer una "pandemia generazionale". Non è infettiva, ma si instaura in rapporto all'età: trascurabile fino a 60 anni (tranne le forme sporadiche ereditarie), ma in progressione con l'invecchiamento fino a colpire un terzo della popolazione oltre i 90 anni. Purtroppo si vive il "paradosso" che i grandi successi della medicina negli ultimi decenni con il prolungamento della vita

media si accompagnano anche a un incremento dell'incidenza della malattia. Questa relazione inversa, ovviamente, non significa che dobbiamo interrompere questi formidabili progressi medico-clinici, ma concentrare i nostri sforzi per trovare rimedi all'Alzheimer.

Quali sono le principali cause?

Le cause sono diverse. Ci troviamo nella situazione di alcuni decenni fa quando tutti i tumori venivano classificati come "cancro". Oggi sappiamo che ci sono diversi tipi di cancro, e ciò permette di mirare meglio le cure. Grazie agli studi condotti in decine di laboratori, si sono individuate piuttosto bene le molecole proteiche che causano e propagano la malattia, ma siamo ancora indietro nel comprendere quali siano le cause che provocano l'attivazione di queste proteine tossiche.

Quali sono, ad oggi, le prospettive per trovare una cura per l'Alzheimer o quantomeno un farmaco che ne rallenti significativamente l'evoluzione?

Penso che lo sviluppo di vaccini potrebbe essere la via più giusta. Mi fa piacere ricordare che nel nostro gruppo allo European Brain Research Institute (EBRI) abbiamo iniziato un lavoro sperimentale con Nadia Canu e Giuseppina Amadoro più di due decenni fa. Purtroppo Nadia Canu è deceduta prematura-



PIETRO CALISSANO > Laureato in Medicina, neurobiologo, è stato collaboratore di Rita Levi Montalcini (Nobel per la Medicina nel 1986) - con lui nella foto - fino alla sua scomparsa. Ha svolto le sue ricerche a Roma e in numerose università, fra le quali Washington University, Ucla, Harvard Medical School, Cambridge University, Weitzman Institute. Ha diretto l'Istituto di Neurobiologia e Medicina Molecolare del Cnr, è stato Ordinario di Neurofisiologia all'Università di Tor Vergata a Roma ed è stato co-fondatore insieme a Levi Montalcini dell'EBRI dove attualmente lavora.

mente, ma Amadoro sta portando avanti con enorme impegno il testimone di questa ricerca, che si è concretizzato nella produzione di un anticorpo monoclonale estremamente efficace nella cura di modelli animali che sviluppano l'Alzheimer. Stiamo ora iniziando il trasferimento di questo anticorpo per il suo uso clinico all'uomo. **Lei ha lavorato fianco a fianco con Rita Levi Montalcini. Quali sono stati i vostri principali ambiti di collaborazione e che ricordo conserva di lei?**

Ho un bellissimo ricordo di Rita Levi Montalcini sia sul piano umano sia su quello scientifico. Fui selezionato per una borsa di studio nel suo piccolo gruppo di

ricerca nel 1965 - ventuno anni prima del conferimento del Nobel - grazie a una mia discreta preparazione in biochimica maturata a Genova. Il mio compito consisteva nella ricerca del meccanismo con il quale il NGF, la proteina scoperta negli Usa, induceva la crescita delle fibre nervose nelle cellule bersaglio. Lavorai prima come borsista, in seguito come collaboratore, e fui un suo sincero amico fino alla sua scomparsa. Ovviamente il mio lavoro sperimentale progressivamente divenne più indipendente ma ricorderò sempre con quale interesse seguisse il nostro lavoro scientifico sulle possibili cure per l'Alzheimer. ■

>>> dalla prima pagina - "Alzheimer, allarme globale sul boom di casi. Previsti 150 milioni di malati nel 2050"

L'Alzheimer è la causa più comune di demenza nella popolazione anziana dei Paesi sviluppati: ne è colpito, infatti, circa il 5% della fascia sopra i 65 anni e oltre il 20% sopra gli 85 anni. In particolare, la malattia innesca un processo degenerativo che distrugge le cellule del cervello e, in questo modo, causa un deterioramento irreversibile fino alla non autosufficienza. Del resto, il decorso di queste patologie pone un significativo problema di assistenza del ma-

lato per le strutture ospedaliere e per le famiglie con il tema della Long Term Care che assume così sempre più rilevanza in ottica futura. L'emergenza è riconosciuta a livello globale se si pensa che l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha lanciato il "Global action plan on the public health response to dementia 2017-2025", invitando i Paesi membri ad agire nel più breve tempo possibile con cinque obiettivi: aumentare la consapevolezza del problema della

demenza; ridurre il rischio di questa patologia; assicurare ai malati diagnosi, trattamento e

assistenza sanitaria; supportare le famiglie; promuovere ricerca e innovazione. ■

ALCUNI SINTOMI DELL'ALZHEIMER

Perdita di memoria

Confusione spazio/tempo

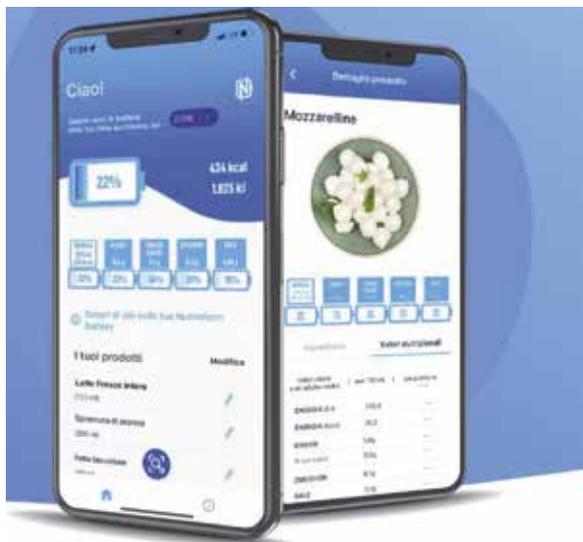
Difficoltà a esprimersi

Difficoltà a eseguire compiti noti

Difficoltà di concentrazione

L'ETICHETTA INTELLIGENTE PER MANGIARE SANO

È LA NUOVA INIZIATIVA LANCIATA DA ALCUNI MINISTERI TRA CUI QUELLO DELLA SALUTE, E DALL'ISTITUTO SUPERIORE DI SANITÀ PER EVIDENZIARE LE INFORMAZIONI NUTRIZIONALI DEI PRODOTTI ALIMENTARI



Fotografare il codice a barre (EAN) dei prodotti confezionati per ottenere approfondite informazioni nutrizionali sugli alimenti e bevande che si consumano, evidenziandone la porzione consigliata dai nutrizionisti e il relativo apporto di calorie, sale, zuccheri e grassi alla dieta quotidiana di ciascuno di noi. È quanto consente la nuova app Nutrinform Battery (scaricabile gratuitamente da Apple Store e Play Store sui telefoni cellulari e i ta-

ble). Per seguire una dieta sana occorre infatti alimentarsi in modo vario e bilanciato, con un corretto apporto di tutti i gruppi di alimenti, ognuno nelle giuste quantità. La app è la versione smart e digitale dell'etichetta dei prodotti alimentari promoss-

sa dai Ministeri dello Sviluppo economico, della Salute e delle Politiche agricole, alimentari e forestali, e realizzata in collaborazione con l'Istituto Superiore di Sanità (ISS), il Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria (CREA)

“L'ITALIA HA PROPOSTO LA NUTRIFORM BATTERY ALLA COMMISSIONE UE COME ALTERNATIVA AL SEMAFORO, RACCOGLIENDO GIÀ L'ADESIONE DI DIVERSI STATI MEMBRI IN VISTA DELLA DECISIONE CHE DOVRÀ ESSERE PRESA ENTRO QUEST'ANNO A LIVELLO EUROPEO

e i rappresentanti delle associazioni di categoria della filiera agroalimentare. Si tratta, in particolare, del sistema di etichettatura basato sull'icona della batteria che l'Italia ha proposto alla Commissione Ue come alternativa al semaforo, raccogliendo già l'adesione di diversi Stati membri in vista della decisione che dovrà essere presa entro quest'anno a livello europeo.

Il semaforo Ue, va ricordato, prevede che nell'etichetta, a ogni singolo alimento (su 100 grammi o 100 ml di prodotto) vengano assegnati una lettera e il relativo colore (A, verde scuro; B, verde chiaro; C, giallo; D, arancione; E, rosso), in base a un algoritmo che tiene conto degli elementi nutrizionali da limitare (calorie, grassi saturi, zuccheri e sale) e da prediligere (fibre, proteine, frutta, frutta secca e verdure).

L'OLIMPIONICA FEDERICA PELLEGRINI PROTAGONISTA DELLA CAMPAGNA

Per la promozione di un'ampia diffusione dell'app tra i cittadini-consumatori, il ministero dello Sviluppo economico ha avviato una campagna di comunicazione e informazione sui media - in particolare sui canali digitali - dove sarà possibile scaricare



direttamente l'applicazione dal titolo Nutrinform Battery "il Gusto di essere informati", che ha come testimonial la campionessa olimpionica Federica Pellegrini.

Ma come funziona esattamente la App? Di facile intuizione, la sua grafica permette di monitorare attraverso il simbolo della batteria il consumo giornaliero di cinque elementi che sono alla base di una corretta alimentazione: calorie, grassi, grassi saturi, zuccheri e sale.

Il consumatore, inquadrando con la fotocamera del cellulare il codice a barre dei prodotti confezionati, potrà conoscere la percentuale di calorie e nutrienti consumati nel corso della giornata, in riferimento alla porzione degli alimenti consigliata dai nutrizionisti secondo i valo-

ri stabiliti dall'Autorità Europea per la Sicurezza Alimentare (EFSA). Un aiuto in più, insomma, per seguire una dieta varia ed equilibrata, che a sua volta rappresenta uno dei capisaldi della prevenzione primaria, lo strumento a nostra disposizione contro le malattie croniche (patologie cardiovascolari, cancro e diabete), principale causa di decessi a livello mondiale e in particolare nei Paesi occidentali.

“OLTRE AI DATI NUTRIZIONALI DI TUTTI I PRODOTTI CONFEZIONATI DISTRIBUITI IN ITALIA, L'APP PRESENTA ANCHE QUELLI DI OLTRE 300 RICETTE DI PIATTI NORMALMENTE CONSUMATI IN ITALIA, EVITANDO DI DOVER INSERIRE MANUALMENTE TUTTI GLI INGREDIENTI UTILIZZATI

ASSOCIAZIONI TERRITORIALI FEDERMANAGER, RUOLO CHIAVE

SONO IL SIMBOLO DEL FORTE LEGAME TRA L'ASSOCIAZIONE E ASSIDAI E RAPPRESENTANO UN CANALE PRIVILEGIATO PER GLI ISCRITTI, ANCHE SULLE PRATICHE CARTACEE

Le Associazioni Territoriali Federmanager sono il simbolo del forte legame tra il Fondo di assistenza sanitaria e l'Associazione di rappresentanza che l'ha fondata nel lontano 1990. Assidai, come noto, è un Fondo di categoria e i dirigenti per iscriversi devono far parte anche di Federmanager. All'interno del Fondo vi è una specifica figura che segue i rapporti con le Associazioni Territoriali e, in particolare, monitora quotidianamente le richieste per risolvere al meglio qualsiasi eventuale problematica insieme al personale dedicato dello sportello Fasi-Assidai. Nel corso dell'anno, Assidai partecipa con molto interes-



Assidai e il Prodotto Unico alle Assemblee Territoriali Federmanager

Assidai



se, in un'ottica di sinergia, agli eventi organizzati sul territorio dalle Associazioni insieme agli Enti di tutto il sistema federale e al Fasi. In particolare, l'obiettivo di Assidai negli incontri è di presentare le attività in corso, illustrare le peculiarità del Prodotto Unico Fasi-Assidai, fornire informazioni su come iscriversi, oltre che ascoltare le esigenze degli iscritti, di coloro che vogliono aderire per la prima volta al Fondo di assistenza sanitaria e valutare le esigenze delle aziende che desiderano garantire ai

loro manager un benefit importante come l'assistenza sanitaria integrativa. Le Associazioni Territoriali sono 55, dislocate su tutto il territorio nazionale. Tra i vari servizi offerti c'è anche lo sportello Fasi-Assidai, che mette a disposizione un canale preferenziale, grazie alla consulenza offerta dal personale Federmanager che ben conosce Assidai e i valori che lo contraddistinguono. I servizi offerti gratuitamente sono numerosi: dal caricamento delle richieste di rimborso cartacee direttamente online, alla loro verifica pun-

tuale per arrivare a eventuali segnalazioni, che poi possono essere analizzate *one to one* con Assidai.

In caso di necessità, il dirigente può fissare un appuntamento presso l'Associazione Territoriale dove è iscritto per consegnare le proprie richieste di rimborso cartacee. Una soluzione che permette di risparmiare tempo prezioso e che consente di relazionarsi direttamente con un personale preparato, pronto a chiarire ogni dubbio, proprio come è nello spirito degli sportelli Fasi-Assidai.

IL PUNTO DI VISTA

SUPERIAMO LA TEMPESTA



Inflazione alle stelle, sospinta dall'impennata dei costi dell'energia, una guerra alle porte dell'Europa, la pandemia che si sviluppa in nuove varianti e cambiamenti climatici che si riflettono pesantemente sui nostri ecosistemi. Molti osservatori la chiamano "la tempesta perfetta", una definizione che riesce a rendere tutta la complessità di "navigare nel presente" per manager e imprese. Le aziende italiane stanno dimostrando

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER

una straordinaria resilienza, segnale chiaro dell'eccellenza della managerialità che è chiamata quotidianamente a guidarle. In una fase di così acuto stress lavorativo e organizzativo, ai nostri manager prospettiamo l'orizzonte di un porto sicuro: l'innovativa copertura sanitaria Prodotto Unico Fasi-Assidai. Un'offerta altamente innovativa che, anche grazie ai preziosi servizi erogati da IWS S.p.A. - espressione eminente della bilateralità tra Federmanager e Confindustria -, garantisce ai manager e ai loro nuclei familiari l'accesso alle migliori

strutture sanitarie e ai professionisti presenti nelle diverse regioni. Sul punto, grazie all'imprescindibile lavoro congiunto svolto dalle nostre sedi territoriali insieme ad Assidai, Federmanager supporta i propri iscritti in relazione alle questioni concernenti l'assistenza sanitaria, per venire incontro alle istanze concretamente avanzate. Nel mezzo di una fase storica caratterizzata dallo smarrimento, ripartiamo da una grande certezza: la solidità del nostro sistema e l'alto valore della bilateralità.



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, Cambiagio (MI)

FineArt
by Di Mano in Mano

I risultati dell'ultimo avviso di Fondirigenti

Fronteggiare la crisi energetica e della supply chain, consolidare nuovi modelli organizzativi, gestire il cambiamento sostenibile



a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti

Cresce la domanda di formazione nelle piccole imprese e nel Sud.

Prioritaria l'attenzione alle giovani generazioni di leader.

Finanziati, con 10 milioni di euro, oltre 800 piani formativi per 2mila dirigenti

Ha fatto registrare il miglior risultato in assoluto, in termini di performance qualitative ottenute dagli Avvisi promossi dal fondo, l'**Avviso 1/2022** di Fondirigenti – il fondo interprofessionale per la formazione manageriale di Confindustria e Federmanager – dedicato alla "transizione resiliente". L'Avviso, presentato nello scorso mese di maggio, ha avuto l'obiettivo di rafforzare le competenze manageriali necessarie per affrontare le grandi transizioni in atto, puntando su cinque asset strategici: sostenibilità ambientale e sociale; transizione digitale; gestione dei rischi e delle crisi; competenze per il cambiamento; competenze dei giovani leader.

Di fronte a un quadro di crescente incertezza, 6 imprese su 10 puntano a rafforzare le competenze del proprio management nella gestione del cambiamento, nella definizione di nuovi processi e modelli organizzativi, nell'affrontare con strumenti innovativi le situazioni di crisi. Quanto ai driver del cambiamento, la sostenibilità e la digitalizzazione si confermano al centro delle politiche aziendali, con percorsi destinati a formare manager in grado di supportare le strategie di trasformazione dei processi in un'ottica "green" e digital, specie con riferimento alle dinamiche ambientali

e delle forniture rispetto alla crisi energetica, mediante l'utilizzo dei dati in azienda e un'attenzione crescente alla cybersicurezza.

L'Avviso ha consentito di coinvolgere in percorsi di crescita anche territori e imprese con maggiori ritardi in termini di managerializzazione. Emilia Romagna, Veneto e Lombardia si confermano le best performer



*Massimo Sabatini,
direttore generale
Fondirigenti*

in termini di piani approvati, ma le regioni del Mezzogiorno fanno registrare positive performance in termini di valutazione così come le piccole imprese, che hanno particolarmente apprezzato la possibilità offerta dall'avviso di aggregarsi per far fronte alle comuni esigenze formative.

*"La fotografia dei piani presentati evidenzia un percorso di innalzamento della qualità delle proposte che si è costruito negli anni, grazie anche alla costante azione di promozione e assistenza di Fondirigenti – spiega il direttore generale **Massimo Sabatini** – i piani sono migliorati in termini di contenuti e personalizzazione, con temi non convenzionali e soluzioni coerenti con il contesto aziendale, e in grado di contribuire efficacemente alla crescita della competitività".*

L'85% delle proposte ha, infatti, ottenuto un punteggio di idoneità raggiungendo la soglia di ammissibilità, tanto da far deliberare al CdA del Fondo un incremento dello stanziamento dagli iniziali 7 milioni fino a quasi 10 milioni di euro (€ 9.969.827,70).

*"Proprio per premiare l'alta qualità degli interventi, abbiamo deciso di aumentare la dotazione finanziaria dell'Avviso – sottolinea il Presidente di Fondirigenti, **Carlo Poledrini** – Questi risultati sono segno della crescente attenzione delle imprese alla crescita del capitale manageriale, che si conferma uno dei principali fattori abilitanti di competitività e sviluppo".*



Carlo Poledrini,
Presidente
Fondirigenti

Le aree tematiche

Le **competenze per il cambiamento** sono molto richieste dalle aziende. Il focus è rappresentato dalla diffusione di una cultura aziendale orientata ai risultati, volta alla flessibilità e al potenziamento di nuove competenze e soft skills, con **tre key words** che ricorrono nei piani formativi:

- 1 **LEADERSHIP**
- 2 **CHANGE MANAGEMENT**
- 3 **AGILE WORKING**

Le iniziative sono orientate all'acquisizione di competenze per gestire gli eventi inaspettati e/o supportare cambiamenti di tipo organizzativo, tecnologico o di riposizionamento sul mercato. Particolare attenzione è dedicata al tema dello smart working e alle capacità dei manager di esercitare la propria leadership digitale, motivare il team da remoto, valorizzare le performance, riconoscere e promuovere il benessere delle persone come elemento chiave della crescita dell'organizzazione.

La **sostenibilità** si conferma in primo piano tra le aree prescelte, con percorsi volti a rafforzare le capacità dei dirigenti nel governare la transizione nei mutati contesti geopolitici. Particolare attenzione al tema della Diversity & Inclusion, alla ricerca di nuove soluzioni di sostenibilità sociale capaci di promuovere la parità di genere e l'empowerment femminile.

L'area della **transizione digitale** si è articolata in due macro ambiti di intervento: da un lato l'efficientamento e l'innovazione dei processi produttivi per migliorare il posizionamento sul mercato, dall'altro il governo dei dati per guidare le scelte aziendali. Big data, Business Intelligence e Business Analytics sono i focus formativi più richiesti.

Quanto alla **gestione dei rischi e delle crisi**, l'Avviso ha previsto diversi ambiti, relativi alla crisi energetica, finanziaria, della supply chain e della cybersicurezza. I piani formativi si sono suddivisi tra la gestione della catena di fornitura, il presidio della sicurezza informatica, il controllo strategico di impresa e la gestione dei processi di efficientamento energetico.

Infine, un'area di interesse emergente dalle aziende, che rappresenta una novità per il Fondo, è quella delle competenze dei **giovani leader**, con interventi mirati per la definizione di piani di carriera e l'introduzione di sistemi valutativi e premianti, segno che la valorizzazione e la crescita dei giovani talenti è considerata prioritaria dalle imprese. I piani comprendono anche il rafforzamento delle competenze dei manager senior nel favorire la presenza dei giovani talenti in azienda. Partiranno nei prossimi giorni le attività formative degli interventi approvati su tutto il territorio nazionale. La graduatoria e le linee guida per la gestione dei Piani formativi sono disponibili sul sito Fondirigenti (www.fondirigenti.it) ■



Pillole di Coaching

L'impatto del Coaching/Tutoring misurato scientificamente

Jacopo Parini

Executive Tutor ALDAI, Associate Certified Coach (ACC), ICF

Massimo Zambon

Executive Tutor ALDAI

Tra i servizi offerti da ALDAI ai propri Soci è incluso *MyExecutive Tutoring*, servizio mirato a dare supporto ai manager che si trovano a vivere un momento particolare nel loro percorso professionale, ad affrontare scelte importanti o a intraprendere cambiamenti significativi nel loro lavoro.

Per svolgere questo servizio, noi Executive Tutor ALDAI applichiamo una metodologia di Coaching che consiste in un allenamento e in uno sviluppo delle capacità del Cliente (Coachee/Tutoree), finalizzati al raggiungimento di obiettivi definiti e misurabili.

La metodologia da noi utilizzata è quella di **ICF (International Coaching Federation)**, in quanto la formazione iniziale da noi ricevuta e i corsi di aggiornamento che seguiamo periodicamente sono forniti da Docenti di Scuole di Coaching accreditate da **ICF Italia**, Chapter italiano di ICF Global.

Ma che cos'è il Coaching?

ICF definisce il Coaching come una partnership con i Clienti che, attraverso un processo creativo, stimola a riflettere e a massimizzare il proprio potenziale personale e professionale. L'attività di Coaching accelera lo sviluppo dell'individuo, consentendo a ognuno di focalizzare in maniera più efficace e consapevole gli obiettivi da raggiungere e le conseguenti scelte da porre in atto. Ogni Cliente è visto,

quindi, come una persona creativa e piena di risorse. Grazie all'attività svolta dal Coach, i Clienti sono in grado di sviluppare ed elaborare le tecniche, le strategie e le azioni che permetteranno loro di migliorare sia le performance che la qualità della propria vita. Il Coaching facilita la sperimentazione di nuove prospettive e opportunità personali, l'accrescimento nelle capacità di pensiero e nella presa di decisioni. L'efficacia del percorso di Coaching è legata al raggiungimento di un obiettivo ed è misurata, di norma, utilizzando criteri autovalutativi, questionari di gradimento, indagini organizzative, feedback, eccetera.

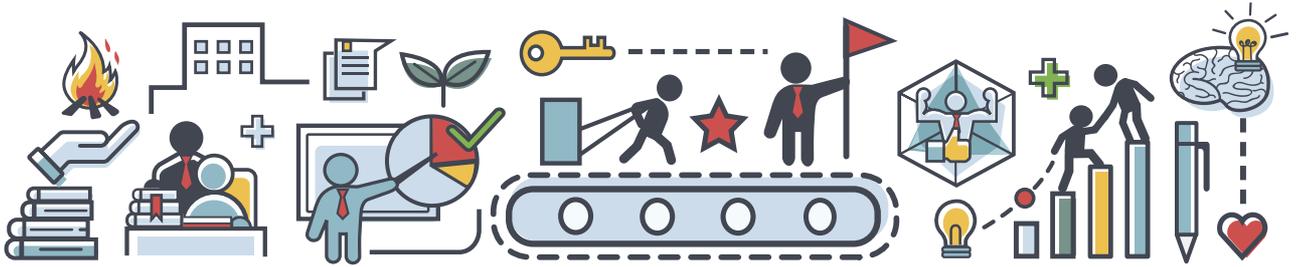
ICF Italia ha voluto di recente organizzare **uno studio sperimentale** basato sul metodo scientifico per misurare gli effetti del Coaching su due variabili selezionate da esperti

di Ricerca Clinica e Test psicometrici:

- la **resilienza**, intesa come la capacità di riprendersi più o meno rapidamente da eventi negativi, utilizzando la versione italiana della Connor-Davidson Resilience Scale;
- i **modi regolatori**, intesi come la capacità di bilanciare efficacemente la valutazione cognitiva degli eventi da affrontare in termini di stati e mezzi (assessment) e la propensione all'azione e a qualsiasi cambiamento di posizione per conseguire l'obiettivo atteso (locomotion), utilizzando la versione italiana del Regulatory Model Questionnaire di Piero e Kruglanski.

L'approccio utilizzato ha voluto, quindi, spostare l'attenzione dalla sola misurazione legata al raggiungimento dell'obiettivo (livello soggettivo di gradimento) alla





esplorazione di altre aree di apprendimento e cambiamento, talvolta meno visibili, ma molto più impattanti nella realtà.

Lo studio sperimentale si è svolto tra ottobre 2020 e luglio 2021 e ha coinvolto due gruppi di persone: uno **sperimentale** di 89 persone e uno **di controllo** di 87 persone, tutti operanti all'interno di varie organizzazioni e con qualifiche professionali e inquadramenti diversi. Il gruppo sperimentale ha ricevuto sessioni di Coaching individuale (9 ore distribuite a cadenza quindicinale in 4-6 mesi), mentre quello di controllo ha ricevuto, nello stesso periodo e modalità, informazioni generiche sul Coaching. All'inizio e alla fine del periodo di studio i membri di entrambi i gruppi hanno ricevuto due questionari, entrambi validati dalla Comunità Scientifica Internazionale, per valutare e mi-

surare le variabili sopra indicate.

Dall'analisi dei questionari nel pre e nel post è emerso che, partendo da valori simili, rispetto al gruppo di controllo, che ha ricevuto solamente materiale illustrativo sul Coaching, il gruppo di sperimentazione, che ha svolto il percorso individuale di Coaching, ha accresciuto la propria resilienza di 7,5 punti percentuali (vedi fig. 1) e ancor più importanti sono risultati l'incremento dell'orientamento all'azione (30,6 punti percentuali) e l'orientamento alla valutazione (20,1 punti percentuali). Il risultato ottenuto è il frutto della comparazione con un valore teorico di riferimento considerato significativo per giudicare l'effettivo miglioramento della capacità di riprendersi, di valutare e di agire.

Lo studio ha potuto quindi dimostrare in modo scientifico, e non solamente empirico, che il ruolo del Coach ha un effetto positivo su tre costrutti importanti nella realtà attuale: resilienza, orientamento alla valutazione e orientamento all'azione.

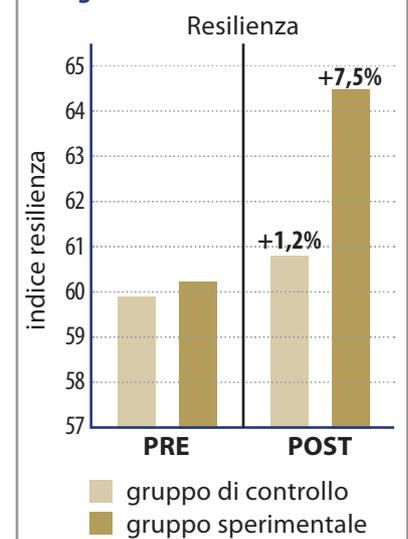
In questo particolare momento storico, incrementare l'adattabilità ai contesti che mutano, potenziare la flessibilità nel gestire situazioni complesse e migliorare la presa di decisioni a mente lucida (ossia i fenomeni che la ricerca ha misurato) sono elementi importanti su cui investire.

Raccontare quindi il valore del Coaching attraverso prove basate su "evidenze scientifiche", come questa, che ne provino gli effetti o

l'efficacia, si traduce rapidamente in benefici per il Cliente e per la sua organizzazione.

Il servizio *MyExecutive Tutoring* di ALDAI fornisce questo tipo di supporto e, infatti, i questionari che riceviamo a fine percorso dai nostri Clienti/Soci ci confermano un alto gradimento del nostro servizio, in linea con gli importanti risultati ottenuti da questa ricerca. ■

Fig. 1 - Resilienza: confronto dei risultati fra gruppo sperimentale e gruppo di controllo pre e post indagine



Per maggiori dettagli e approfondimenti consultare *Recenti Progressi in Medicina*, febbraio 2022 Vol. 113 (2) - pagg. 123-128
<https://www.recentiproggressi.it/archivio/3748/articoli/37316>

MANAGER & RSA



Sono ripresi, al rientro dalla pausa estiva, gli incontri ideati e organizzati da ALDAI-Federmanager per le RSA. Dopo gli appuntamenti di maggio, giugno e luglio, principalmente dedicati al contratto, lo scorso 15 settembre ha preso il via la seconda parte di questo primo ciclo formativo incentrata sui Fondi bilaterali. Riportiamo di seguito i contributi a firma di Previndai e FASI che ripercorrono i temi e quanto condiviso durante il webinar.

Previndai, il secondo pilastro del welfare

a cura dell'Ufficio Comunicazione Previndai

Un pomeriggio all'insegna della previdenza complementare e dei servizi per la salute riservati ai manager dell'industria. Questo è stato il webinar organizzato da ALDAI nell'ambito del programma dedicato a tematiche e approfondimenti di interesse per i manager componenti di RSA, lo scorso 15 settembre in diretta streaming. Dopo l'apertura dei lavori del Presidente Manuela Biti, la prima sessione di approfondimento è stata dedicata al Fondo pensione dei dirigenti industriali, Previndai. Il Direttore Oliva Masini ha tracciato un

identikit dello strumento, nato nel 1990 per volontà di Confindustria e Federmanager, che oggi è il primo fondo pensione in Italia per patrimonio, con oltre 14 miliardi di euro a fine 2021, e più di 85mila iscritti. L'obiettivo finale della partecipazione a un fondo come Previndai è costruirsi una pensione di 'scorta' da affiancare a quella pubblica, per poter mantenere un adeguato tenore di vita anche alla fine del-

la carriera lavorativa attiva. Per questo sono a disposizione degli iscritti diverse tipologie di rendita: la rendita è sempre vitalizia ma gli iscritti a Previndai possono scegliere anche una o più opzioni ulteriori, come la rendita certa (cinque, dieci o quindici anni), quella reversibile, la long term care e la controassicurata. C'è comunque anche la possibilità di ottenere una parte della prestazione in capitale (massimo il 50%) e quella rimanente in rendita. Il Direttore ha poi ricordato che, anche prima della fine della carriera, è possibile utilizzare le risorse del proprio salvadanaio previdenziale,

**31 DICEMBRE 2022
ATTENZIONE AL TERMINE!**



Previndai

**Previdenza
Complementare**

per esempio per richiedere anticipazioni per l'acquisto della prima casa per sé o i figli, per spese mediche o anche senza dover specificare alcuna ragione (per un importo fino al 30% della posizione). In casi particolari è poi possibile richiedere un riscatto della posizione o la Rita (Rendita integrativa temporanea anticipata).

Ma quando si pensa a un fondo pensione è sempre bene tenere a mente anche i costi, che in un orizzonte temporale lungo come quello della previdenza complementare possono fare la differenza. Previdai è un ente senza scopo di lucro, ovvero gli unici costi che vengono sostenuti sono quelli necessari a far funzionare la struttura, non ci sono altri 'azionisti' da remunerare se non gli iscritti. Per questo il Fondo ha costi molto competitivi (per saperne di più www.previdai.it) e nello stesso tempo è attento a gestire al meglio gli investimenti. In particolare il direttore Masini ha ricordato che il Fondo mette a disposizione degli iscritti quattro comparti: due assicurativi (garantiti) – *Assicurativo 1990* (non più sottoscrivibile) e *Assicurativo 2014*

– e due finanziari, *Bilanciato e Sviluppo*. Non esiste una regola valida per tutti, ma in generale si può dire che i primi sono più adatti a chi ha davanti a sé pochi anni di contribuzione, perché danno una garanzia di conservazione del capitale e di una remunerazione minima; mentre i secondi sono più indicati per chi ha davanti almeno dieci o quindici anni di contribuzione attiva, perché in questo arco temporale si riescono ad assorbire eventuali temporanee perdite con l'obiettivo di ottenere un rendimento maggiore. Con Previdai si ha comunque la possibilità di scegliere anche più di un comparto per i propri risparmi.

È anche stato ricordato che la previdenza complementare è fiscalmente incentivata, e dal 2007 prevede una tassazione a titolo d'imposta (non cumula con altri redditi) molto agevolata sulla posizione liquidata alla fine della carriera lavorati-

va: tra il 15% e il 9% a seconda degli anni di permanenza nel Fondo. Inoltre, è possibile dedurre dal reddito i contributi versati fino a 5.164 euro l'anno. Occorre ricordarsi di comunicare a Previdai i contributi eccedenti questa somma, così non saranno tassati al momento dell'erogazione della prestazione in rendita e/o capitale.

Previdai offre poi la possibilità di iscriverne al Fondo anche i familiari fiscalmente a carico, costruendo così per loro un salvadanaio previdenziale con l'attenzione e la trasparenza offerte a tutti i manager iscritti ma anche l'opzione di incrementare la propria posizione con versamenti volontari e/o aggiuntivi.

Infine, un focus sulla nuova Area Riservata, che da qualche mese ormai offre molte nuove funzionalità, a partire dalla possibilità di richiedere direttamente online le varie prestazioni. ■

Scade il termine, previsto dal D. Lgs. 252/2005, per la dichiarazione dei contributi versati alla previdenza complementare (Previdai, Previdapi, ecc.) e non dedotti fiscalmente. L'importo da comunicare al Fondo di previdenza è quello eccedente **euro 5.164,57 annui**, rilevabile dalla Certificazione Unica 2022 nel campo 413 e va riportato sul Modello 059 "contributi non dedotti" disponibile nell'Area Riservata Dirigente. Qualora a titolo personale sia stato effettuato il versamento di contributi aggiuntivi, detto importo andrà comunicato sommandolo all'importo rilevato nel campo 413 della Certificazione Unica.

Per il PREVIDAI il modello è scaricabile dal sito: www.previdai.it → Area riservata → sezione Versamento → Contributi non dedotti.



Di seguito l'articolo redatto da Area Mercato Fasi relativamente ai temi trattati nel corso dell'incontro del 15 settembre scorso

ALDAI e Fasi incontrano le RSA

a cura di Area Mercato Fasi

La giornata del 15 settembre ha rappresentato un importante momento di formazione e confronto tra ALDAI, Fasi e Previdai da un lato, e le Rappresentanze Sindacali Aziendali maggiormente rappresentative del territorio dall'altro.

L'evento si inserisce all'interno di un progetto voluto da ALDAI, avente come scopo quello di fornire un set di informazioni relative agli Enti Bilaterali previsti dal CCNL dei dirigenti industriali, che permetta alle RSA di supportare i propri colleghi sulle tematiche inerenti la sanità integrativa, la previdenza complementare, la formazione e le politiche attive del lavoro.

Durante l'incontro, svoltosi interamente online, il Fasi ha trattato le questioni relative al valore della tutela sanitaria garantita dal Fondo, e fornito alcuni dati quantitativi conseguenti all'attività di ascolto attivo intrapresa da giugno 2021. Per quanto riguarda il primo aspetto, Francesco Belelli – Responsabile

dell'Area Mercato Fasi – ha innanzitutto illustrato il percorso che il Fondo dei dirigenti industriali ha intrapreso e vissuto negli ultimi anni: partendo dal cambiamento strategico avviato nel 2017, ha proseguito illustrando le modifiche statutarie volte a perseguire la stabilità del Fondo nel medio-lungo periodo e presentato il nuovo modello operativo adottato dal Fasi con l'esternalizzazione dei processi amministrativi (ciclo attivo e ciclo passivo) alla società IWS - Industria Welfare Salute SpA.

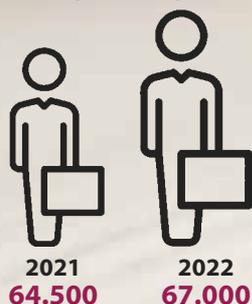
Il Responsabile dell'Area Mercato ha poi parlato del ruolo sempre più importante che assume ai giorni nostri la prevenzione, presentando i pacchetti che il Fasi mette a disposizione della propria popolazione di assistiti e interamente gratuiti. Ha proseguito illustrando le nuove prestazioni sanitarie, introdotte negli ultimi anni e che hanno arricchito il Nomenclatore -Tariffario del Fondo, e trattato il tema della Non Autosufficienza, che negli ultimi

anni rappresenta il fiore all'occhiello del Fasi, in quanto consente di dare reale supporto ai soggetti più fragili per il loro stato di salute.

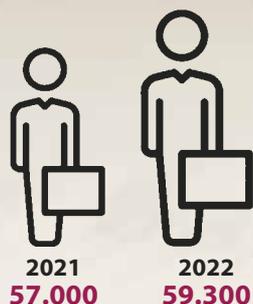
Nella seconda parte del suo intervento, inerente i trend numerici dell'ultimo anno derivanti dal nuovo percorso strategico intrapreso, Belelli ha evidenziato un'importante crescita del numero dei dirigenti in servizio (in forza ed iscritti): più in particolare, per quanto riguarda i dirigenti in forza (ovvero i dirigenti presenti in azienda) l'incremento è stato di 2.500 (da 64.500 a 67mila), di entità simile all'aumento dei dirigenti in servizio (ovvero i dirigenti iscritti al Fasi) pari a 2.300 (da 57mila a 59.300).

Importante anche il dato relativo ai cosiddetti "prosecutori volontari" che ormai si consolida intorno alle 4mila unità. Infine, l'ultima rilevazione del numero dei dirigenti in pensione certifica un dato pari a 67.500. Complessivamente, pertanto, si è passati da circa 129mila iscritti nel mese di luglio del 2021

Dirigenti in servizio (in forza)



Dirigenti in servizio iscritti al Fasi



Dirigenti totali iscritti al Fasi



ai 132mila dello stesso mese del 2022; importante anche il conseguente aumento della popolazione assistita (da 294mila a 299mila). I fattori che hanno determinato questo incremento sono da attribuire:

- all'aumento generale del PIL (il rapporto tra crescita del PIL e crescita dei dirigenti iscritti al Fasi rilevato dalla nuova Area Pianificazione Strategica è infatti pari all'86%);
- alle decisioni lungimiranti adottate negli anni precedenti dalle Parti Sociali del Fondo (la revisione della regola statutaria che consente l'iscrizione con contribuzione ridotta del dirigente in pensione, l'incremento del valore del contributo di solidarietà per le Aziende che prevedono per i dirigenti in servizio forme di tutela sanitaria sostitutive al Fasi, la costituzione della società di servizi IWS SpA);
- al nuovo modo di comunicare il valore della tutela Fasi attraverso un rapporto diretto con le Aziende, che ha riscosso in generale grande apprezzamento e in particolar modo da parte delle Aziende di medio-grandi dimensioni.

Concludendo il suo intervento, Francesco Belelli ha affermato che per garantire il mantenimento della leadership del Fasi all'interno del mercato della sanità integrativa, le prossime grandi sfide saranno realizzabili solo attraverso la capacità del Fondo di rispondere alle esigenze della popolazione assistita sia in termini di innovazione delle tutele che di miglioramento continuo finalizzato a rendere sempre più accessibili e fruibili i propri servizi. ■



Difesa del potere d'acquisto



Michele Carugi

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

Dopo anni di sostanziale stabilità dei prezzi, nei quali si è addirittura paventata una deflazione, la combinazione di speculazione, pandemia e guerra, sui cui rispettivi effetti inflattivi non mi soffermo qui, ha innescato un processo di aumento che ha raggiunto livelli molto preoccupanti e che ha diffusione mondiale in misure simili nei vari Paesi, in particolare in Occidente.

Se la distribuzione geografica del fenomeno è abbastanza omogenea, lo stesso non si può dire per il suo effetto sulle persone; parafrasando il detto sulla giustizia, si potrebbe dire che l'inflazione è uguale per tutti, ma non tutti sono uguali di fronte all'inflazione; vi sono infatti categorie le quali possono trasferire tutti o parte dei maggiori costi che registrano per l'aumento dei prezzi e categorie per le quali l'eventuale recupero del potere d'acquisto – o, più probabilmente, di una frazione di esso – deve passare attraverso difficoltà talvolta insormontabili.

La discriminante sta nella possibilità o meno di controllare direttamente il prezzo di ciò che si vende; se ciò è possibile, in misura variabile – e anche dipendente dalla competizione sui mercati – per aziende,

esercizi e professionisti, non lo è né per chi fornisce le proprie prestazioni a fronte di contratti collettivi di lavoro – salvo, ovviamente, riuscire a cambiare impiego per uno meglio retribuito – né tantomeno per i pensionati; in una parola, per i così detti redditi fissi.

Tutti i lavoratori dipendenti, dopo l'eliminazione – nel 1985 – della "scala mobile", che consisteva in automatismi nel recupero del potere d'acquisto per tutti i contratti, devono confidare in rinnovi contrattuali che recuperino il potere d'acquisto e, anche ove la negoziazione abbia il massimo successo, ciò avviene comunque di norma con periodicità triennale, pertanto il recupero del reddito è sempre tardivo.

Per i pensionati, la situazione potrebbe essere migliore dal punto di vista temporale, poiché gli adeguamenti sono su base annuale, ma i parametri utilizzati per la revisione degli importi portano sempre ad adeguamenti molto distanti dal reale valore della perdita di potere d'acquisto.

Per i dirigenti la nocività dell'inflazione elevata è più pesante e, ancorché essi beneficino di redditi più alti, associati a maggiori responsabilità e risultati – presenti o passati –, l'erosione del tenore di vita è maggiore. Essi non beneficiano dei sostegni al reddito espletati in varie forme (da sussidi diretti a esenzioni da costi dei servizi) i quali, muovendo liquidità verso ca-

tegorie che maggiormente hanno bisogno di spenderla, alimentano inoltre la domanda e, a offerta stabile, l'inflazione che diventa così anche un veicolo di re-distribuzione della ricchezza.

I dirigenti pensionati, poi, come spesso spiegato su questa stessa rivista, non ricevono mai gli stessi adeguamenti percentuali degli altri lavoratori in quiescenza, perché i meccanismi di rivalutazione sono discriminatamente regressivi, quando non del tutto azzerati, per i redditi più alti. In tempi d'inflazione contenuta la perdita nel tempo è comunque significativa, cumulando ogni anno un'erosione percentuale bassa ma che si somma alle precedenti, ma quando l'inflazione si avvicina alle due cifre la perdita di potere d'acquisto è immediatamente altissima.

Se agli effetti perversi dell'inflazione sui redditi dei dirigenti si sommano altri fattori negativi come i prelievi di "solidarietà" – già abbondantemente attuati sulle pensioni da Governi di vario tipo e colore – e suggeriti in questi giorni da qualche politico – ecco che la tempesta perfetta è servita: l'inflazione ti erode il reddito reale e io ti taglio anche quello nominale.

Come per tutti gli altri lavoratori dipendenti e pensionati, l'unico elemento che può modificare la situazione collettiva è l'attività sindacale che, se ha successo, può portare al recupero migliore possibile del reddito che si è perso; un'atti-

vità sindacale che deve espletarsi sia al livello della negoziazione di un buon contratto di lavoro, che a quello dell'interlocuzione con i legislatori che eviti discriminazioni e penalizzazioni ingiustificate, solitamente anche poco significative dal punto del visto del gettito per l'erario.

Il compito dei sindacati dei dirigenti è arduo, in primis perché la categoria non possiede l'arma principale di negoziazione – l'astensione dal lavoro –, perché il CCNL dei Dirigenti non prevede aumenti salariali per tutti i soggetti o automatismi nel recupero del potere d'acquisto, ma solo incremento del livello minimo di ingresso e infine perché il sentire comune della pubblica opinione e quindi dei Governi che fatalmente ne seguono l'umore, recita che retribuzioni e pensioni dei dirigenti sono "resilienti" e pertanto possono sopportare riduzioni, anche quando palesemente vessatorie; poco importa che le alte retribuzioni e pensioni siano o siano state associate a responsabilità e rischi personali e che non vi sia motivo razionale né etico per ridurre surrettiziamente il tenore di vita di chi se lo è guadagnato lavorando e senza evadere il fisco.

L'attività puramente sindacale deve quindi tornare giocoforza a essere l'attività "core" delle organizzazioni rappresentative dei dirigenti, in difesa di retribuzioni e welfare; almeno finché l'inflazione li minaccia pesantemente. ■

Se agli effetti perversi dell'inflazione sui redditi dei dirigenti si sommano altri fattori negativi come i prelievi di "solidarietà" – già abbondantemente attuati sulle pensioni da Governi di vario tipo e colore – e sconsideratamente suggeriti in questi giorni da qualche politico – ecco che la tempesta perfetta è servita: l'inflazione ti erode il reddito reale e io ti taglio anche quello nominale



Licenziamento

Il licenziamento dei dirigenti

Anche per la Corte d'Appello di Roma il blocco dei licenziamenti in periodo Covid si applica ai dirigenti

Avv. Alberto Sbarra

Studio Legale Associato Sbarra Besi

Lo scorso anno, nelle colonne di questa rivista, avevamo commentato la sentenza del Tribunale di Roma dell'11 febbraio 2021 che, con decisione coraggiosa, aveva ritenuto illegittimo il licenziamento del dirigente in periodo di blocco a seguito della nota pandemia; poco dopo avevamo del pari commentato che lo stesso Tribunale aveva mutato orientamento con la sentenza del 19 aprile 2021 in cui statuiva esattamente l'opposto: non poteva valere la disciplina emergenziale sul blocco dei licenziamenti nei confronti dei dirigenti.

Ora la Corte d'Appello di Roma, dando seguito ad una precedente sentenza del Tribunale di Milano del 10 novembre 2021, accoglie il ricorso di un dirigente licenziato per giustificato motivo oggettivo durante il periodo di vigenza del cosiddetto blocco dei licenziamenti e ne ordina la reintegrazione nel posto di lavoro. Secondo la sentenza l'art. 46 del D.L. 18/2020 rinvia al solo art. 3 e non all'intera legge 604/1966, mostrando così di voler includere nell'ambito di applicazione della norma anche i dirigenti, essendo l'obiettivo della norma quello di vietare i licenziamenti

“economici”. Sembra quindi che si stia delineando un robusto orientamento favorevole a riconoscere il diritto del dirigente ad essere ricompreso nell'ambito applicativo del c.d. blocco dei licenziamenti. La Corte valorizza alcune argomentazioni già elaborate dai precedenti citati, che paiono molto interessanti in quanto delineano un'interpretazione della norma in senso teleologico, ossia ricercando il suo scopo, in modo tale che la sua applicazione sia conforme alle finalità per cui essa è stata emanata (interpretazione c.d. teleologica), anziché seguire il testo letterale

che può essere incompleto o poco chiaro. E ciò per tutelare una categoria di lavoratori esclusi da una protezione sociale.

In particolare la Corte elabora **tre argomentazioni** a sostegno del blocco dei licenziamenti a favore dei dirigenti.

1 In primo luogo come già accennato il riferimento al *“giustificato motivo oggettivo ai sensi dell’art. 3 della legge n. 604/66”* inserito dopo aver disciplinato il blocco dei licenziamenti collettivi secondo la Corte è un modo per identificare la natura della ragione posta a fondamento del recesso e non un modo per delimitare la platea di soggetti a cui applicare il divieto. In sostanza, secondo la Corte, appare logico con un’interpretazione più aderente alla ratio della norma che il riferimento al giustificato motivo oggettivo sia per individuare i licenziamenti economici che coinvolgono anche i dirigenti e non un modo per escluderli.

2 In secondo luogo la Corte replica alla tesi sostenuta dal Tribunale in primo grado secondo cui non avendo i dirigenti l’ammortizzatore della Cassa Integrazione, gli effetti della pandemia si sarebbero scaricati sull’impresa che avrebbe dovuto mantenerli in servizio accollandosene il costo, ritenendo, invece, che proprio la debolezza della posizione del dirigente che non ha le stesse tutele rispetto ai lavoratori dipendenti in materia di licenziamenti autorizzati, a maggior ragione, la tutela del divieto di licenziamento. In ogni caso poi questa situazione è venuta meno nelle disposizioni successive che hanno poi esteso le protezioni sociali a favore dei dirigenti, ragion per cui la paventata compressione della libertà di iniziativa privata del datore di lavoro è venuta definitivamente meno.

3 Infine la Corte osserva come sia irragionevole proteggere i dirigenti con il blocco dei licenziamenti, in caso di licenziamento collettivo e non anche per licenziamenti individuali. Sotto questo profilo la Corte ritiene che l’esclusione dei dirigenti dal blocco dei licenziamenti avrebbe determinato una disparità di trattamento inaccettabile.

Alla luce di questa motivazione non si può che provare soddisfazione che le osservazioni fatte a sostegno della sentenza di primo grado pubblicate in questa rivista l’anno scorso, abbiano poi trovato l’autorevole avallo nella decisione della Corte d’Appello e di altri giudici di merito come il Tribunale di Milano.

Dall’esperienza del blocco dei licenziamenti che poi successivamente, come noto, è venuta meno con conseguente diminuzione di casi, si può desumere, altresì, come la giurisprudenza abbia saputo cogliere la peculiarità del rapporto dirigenziale, tanto dal “proteggerlo” da licenziamenti poco trasparenti che approfittavano della mancanza di tutela durante la pandemia. La Corte infatti nel ritenere necessaria una protezione a favore del dirigente nei licenziamenti nel frangente della pandemia, ha sottolineato come tali lavoratori *“sono i più esposti a tale rischio in quanto la disciplina del sindacato di legittimità sul loro licenziamento (la c.d. indagine sulla giustificatazza) è ben diversa da quella (il sindacato sulla sussistenza del giustificato motivo) del personale non avente qualifica dirigenziale”*, riconoscendo, quindi, come la disciplina dei licenziamenti sia di gran lunga meno protettiva nei confronti dei dirigenti rispetto alle altre categorie di lavoratori dipendenti.

Ciò significa che la Corte prende atto e sottolinea la debolezza del rapporto dirigenziale e ciò dovrebb-

be far riflettere e spingere a ripensare il sistema di tutele per cercare di incrementarle.

Ormai si è tornati – per fortuna – alla quasi normalità post pandemia e quindi i casi di licenziamento illegittimi per violazione del blocco andranno ad esaurirsi.

Tuttavia la giurisprudenza ha a mio avviso dato un segnale molto importante a favore della categoria, riconoscendo una particolare attenzione alle sue esigenze e facendo ben sperare in futuro che l’esame circa la legittimità dei licenziamenti venga affrontata con lo stesso scrupolo manifestato dalla Corte d’Appello di Roma. ■

La Corte prende atto e sottolinea la debolezza del rapporto dirigenziale e ciò dovrebbe far riflettere e spingere a ripensare il sistema di tutele per cercare di incrementarle



La sentenza è disponibile su richiesta

Gli obblighi assicurativi previsti dalle fonti istitutive: siamo sempre sicuri che le polizze in essere siano a norma?

Cresce la necessità di acquisire maggiore consapevolezza sui rischi per lavoratori e aziende, ne parleremo il 29 novembre in un incontro dedicato alla conoscenza degli obblighi contrattuali e alla valutazione dell'adeguatezza delle coperture assicurative previste dall'art. 12 e dall'art. 15 del CCNL dirigenti industria



Valeria Bucci
Direttore Generale Praesidium SpA

Praesidium è il broker di riferimento del sistema di rappresentanza Federnanager e del fondo sanitario Assidai, dal 2005 opera proprio nella distribuzione di soluzioni assicurative sanitarie integrative degli enti di sistema e di altri fondi categoriali.

Il nostro principale compito è far sì che le coperture assicurative siano in *compliance* con i dettami previsti dalle fonti istitutive, in particolare

dal Contratto Collettivo Nazionale, fornendo una consulenza e un servizio personalizzato ai nostri assicurati. A differenza degli altri broker generalisti o più orientati al business, **Praesidium** persegue anche un mandato "aggiuntivo" ovvero fornire la massima chiarezza su contenuti ed esclusioni delle polizze.

Il CCNL, **art. 12**, pone in capo all'azienda alcuni obblighi assicurativi: il *comma 2* prevede l'obbligo di assicurare i propri dirigenti in caso di **infortunio professionale ed extraprofessionale**, senza applicazione di alcuna franchigia, con dei massimali variabili in base alle retribuzioni annuali lorde (Ral); il *comma 5* prevede invece una copertura caso **morte ed invalidità permanente e totale** (ovvero superiore ai $\frac{2}{3}$) con somme specifiche e differenziate in caso di dirigente single o con coniuge o familiari a carico.

La prima copertura viene suddivisa in due polizze per garantire il massimo beneficio fiscale all'azienda, distinguendo tra infortuni professionali a contraenza diretta, ed infortuni extraprofessionali a contraenza cassa, per usufruire della riduzione al 10% della contribuzione previdenziale; la nostra convenzio-



ne infortuni offre anche delle garanzie aggiuntive come il rimborso spese mediche da infortuni entro un massimale di 10mila euro senza alcuna franchigia per spese non sempre coperte dai fondi assicurativi, come le spese fisioterapiche.

La seconda copertura viene proposta solitamente a contraenza Cassa di assistenza – sempre per consentire la riduzione al 10% – o in ottemperanza al *comma 8* del suddetto articolo, accompagniamo l'azienda nell'impostazione maggiormente conveniente a livello fiscale.

Fondamentale è anche valutare **esclusioni e massimali** nonché l'applicazione di quanto stabilito nelle dichiarazioni a verbale dell'art. 12.

In capo all'azienda ricade anche l'art 15 del CCNL ovvero la tutela

legale e la responsabilità civile del dirigente: ma in questo caso non si tratta di un obbligo assicurativo, ma è consigliabile per l'impresa strutturare anche in quest'ambito una polizza *ad hoc* che amplia – includendo i casi di colpa grave – le tutele previste dal CCNL.

In ogni caso, il vero banco di prova di ogni polizza è rappresentato dal momento in cui si verifica il sinistro e dall'assistenza fornita a chi ne è vittima.

L'attività principale di un **broker** dovrebbe essere quella di fornire chiarezza sui contenuti, assistenza, aspetti qualitativi di cui si valuta l'impatto, purtroppo, troppo tardi. La pandemia ha di certo aumentato le preoccupazioni.

Per quanto riguarda le coperture RSM, il Fondo **Fasi** e il Fondo **Assi-**

dai non prevedono esclusioni sulle conseguenze dirette o indirette da situazioni pandemiche, diversamente da quanto presente nelle polizze dirette con molte Compagnie di Assicurazione.

Altra tematica di notevole importanza riguarda il **valore degli accordi di secondo livello** in quanto attraverso un accordo o un regolamento aziendale, l'impresa può allargare le coperture a favore dei propri dipendenti e dirigenti. L'intervento del broker, in questo caso, serve a garantire che quanto stabilito dall'accordo o regolamento sia redatto a **piena coerenza con le condizioni contrattuali**, evitando di esporre a rischi l'azienda: la principale richiesta oggi è quella di **allargare le tutele del welfare a tutta la famiglia**. ■



LE COLLETTIVE CONTRATTUALI, ARTICOLO 12 E LA RESPONSABILITÀ CIVILE

Esistono degli obblighi assicurativi nel CCNL dirigenti industria?

Per approfondire e conoscere rischi&opportunità partecipa all'evento organizzato da ALDAI-Federmanager e Praesidium Spa **il prossimo 29 novembre 2022 dalle ore 18:00**

www.aldai.it
www.praesidiumspa.it



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

Il potere dell'engagement L'opportunità di “pulire” aziende e settori

Stiamo assistendo a una grande migrazione verso un mondo più “green” che coinvolge organizzazioni pubbliche e private sempre più impegnate a sostenere il passaggio dalla produzione e dal consumo di energia fossile verso fonti rinnovabili. Con l'intensificarsi di questo trend, si stanno formando nuovi ecosistemi e stanno emergendo tecnologie innovative. Tuttavia, molte aziende sono ancora non allineate a questo percorso, in particolare quelle imprese responsabili di un volume elevato di emissioni e che causano una parte considerevole del problema dell'inquinamento mondiale. In aggiunta questi gruppi continuano ad affrontare significativi rischi fondamentali e ambientali.

LA GRANDE FUGA

Negli ultimi anni, con l'aumentare della consapevolezza del rischio climatico, abbiamo riscontrato una significativa fuga di capitali dalle società con alte emissioni verso alternative più “green”. La rapida crescita degli investimenti ESG è stata un fattore chiave in questo esodo che ha visto anche gli asset manager impiegare risorse considerevoli per dimostrare solide credenziali di sostenibilità. Limitarsi ad escludere i titoli e i settori ad alto tasso di emissioni, però, non rappresenta a nostro parere una strategia efficace per creare un cambiamento positivo. Se da un lato ci sono aziende che vanno escluse perché richiedono una reinvenzione completa del proprio modello di business, dall'altro ci sono diversi esempi di business che hanno solo bisogno di una spinta nella giusta direzione.

IL POTERE DELL'ENGAGEMENT

È importante quindi che gli investitori si impegnino a collaborare con queste aziende lasciate in secondo piano, dato che proprio queste imprese con alta intensità di emissioni potranno assumere un ruolo cruciale nella nostra transizione verso un futuro più sostenibile. La conoscenza e l'expertise che gli asset manager possono condividere con queste aziende sono assolutamente indispensabili nel processo di contenimento e di riduzione delle emissioni reali. Oltre a ciò, i titoli azionari di tali business ancora non allineati alla transizione offrono valutazioni storicamente economiche, creando ampie opportunità di generazione di valore nei prossimi anni attraverso la decarbonizzazione delle attività sottostanti.

5 ASPETTI IMPORTANTI PER CREARE UN IMPATTO POSITIVO

Per ottenere un cambiamento positivo attraverso l'engagement, riteniamo occorra concentrarsi su cinque fattori primari di sostenibilità.

1 - Emissioni. Le emissioni di gas serra sono principale causa del riscaldamento globale e ovviamente primo elemento da considerare. Le aziende ad alta intensità di CO₂ che non allineano le proprie attività ai requisiti identificati dalla transizione verso uno scenario di aumento delle temperature globali al di sotto dei 2°C, continueranno ad essere altamente esposte ad un aumento dei rischi di transizione, fisici e reputazionali.

2 - Consumo energetico. Nell'attuale contesto macroeconomico la gestione energetica è quanto mai importante. Con l'aumento dei prezzi dell'energia non rinnovabile e l'applicazione del “carbon pricing”, il clima è diventato una dimensione finanziariamente “materiale”, in particolare nei settori a più alta intensità energetica, come il manifatturiero. Con l'engagement, vogliamo aiutare le aziende a migliorare l'efficienza energetica e la diversificazione delle risorse. Ciò può ridurre l'esposizione ai costi energetici variabili, ridurre le emissioni dei gas serra e contribuire a migliorare i costi e l'affidabilità dell'approvvigionamento energetico complessivo.

3 - Gestione di acqua e rifiuti. Le risorse del nostro pianeta sono limitate e non possono soddisfare la crescente domanda di una popolazione in aumento, creando incertezza a lungo termine per le aziende altamente dipendenti dai beni naturali. Gli investimenti di capitale legati all'ottimizzazione delle risorse idriche possono ridurre il rischio di far fronte a costi operativi più elevati o a carenze idriche a causa della disponibilità e/o della regolamentazione di tali risorse. Guidando l'adozione di modelli circolari possiamo contribuire ad affrontare la crescente scarsità di risorse naturali e i costi ambientali sempre più visibili della loro lavorazione e dello smaltimento dei rifiuti prodotti.

4 - Risorse naturali. La gestione delle risorse naturali costituisce un altro punto fondamentale e include l'utilizzo di materiali riciclati e rinnovabili, la riduzione dell'uso di materiali indispensabili e la massimizzazione dell'efficienza delle risorse nella produzione. Gli investimenti nella ricerca e nello sviluppo in materiali sostitutivi sono essenziali se vogliamo smettere di danneggiare l'integrità e la stabilità degli ecosistemi attraverso un eccessivo sfruttamento.

5 - Business model sostenibile. Il management delle aziende selezionate deve essere pronto a riposizionare il business per essere resiliente alla transizione e ai rischi fisici del cambiamento climatico. A nostro avviso, la creazione sostenibile di valore a lungo termine sarà quasi impossibile se le aziende non dovessero reagire proattivamente alla transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio.

Escludere quindi non basta. L'engagement è un approccio essenziale per abbattere emissioni nel mondo reale, supportare queste aziende nel proprio riposizionamento nella transizione e a generare valore.

Ringraziamo Nordea Asset Management per i contributi. Per chi volesse approfondire o avere delucidazioni in merito a quanto sopra descritto o su investimenti nel mercato finanziario può scrivere o telefonare ai recapiti sottostanti.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622



Nordea Asset Management è il nome funzionale delle attività di asset management svolte dalle persone giuridiche, Nordea Investment Funds S.A. e Nordea Investment Management AB ("Entità Legali") e le loro filiali e succursali. **Il presente documento è materiale pubblicitario** e ha lo scopo di fornire al lettore informazioni su specifiche capacità di Nordea. **Il presente documento (ed eventuali pareri o opinioni ivi contenute) non costituisce una consulenza d'investimento** e non costituisce una raccomandazione all'investimento in particolari prodotti, strumenti o strutture d'investimento, all'apertura o alla chiusura di qualsivoglia operazione o alla partecipazione a una particolare strategia di trading. Questo documento non costituisce un'offerta né una sollecitazione di un'offerta ad acquistare o vendere titoli o strumenti o a partecipare a tale strategia di trading. Eventuali offerte di questo tipo possono essere effettuate esclusivamente mediante un Memorandum di offerta o un analogo accordo contrattuale. Ne consegue che le informazioni qui contenute saranno sostituite nella loro interezza da tale Memorandum di offerta o accordo contrattuale nella sua forma definitiva. Qualsiasi decisione di investimento dovrebbe pertanto essere effettuata unicamente sulla base della documentazione legale definitiva, che include, senza limitazioni e ove applicabile, il Memorandum di offerta, l'accordo contrattuale, l'eventuale prospetto informativo pertinente e l'ultimo Documento di Informazioni chiave per gli investitori (ove applicabile) relativo all'investimento. L'adeguatezza di un investimento o di una strategia dipenderà dalle condizioni e dagli obiettivi dell'investitore. Nordea Investment Management AB raccomanda agli investitori di valutare in maniera indipendente i singoli investimenti e le strategie e inoltre incoraggia gli investitori a chiedere il parere di consulenti finanziari indipendenti, qualora lo ritengano necessario. Eventuali prodotti, titoli, strumenti o strategie menzionate nel presente documento potrebbero non applicarsi a tutti gli investitori. Le informazioni contenute nel presente documento provengono da svariate fonti. Sebbene le presenti informazioni siano considerate esatte, non è possibile rilasciare alcuna dichiarazione o garanzia in merito alla loro assoluta accuratezza o completezza e gli investitori possono utilizzare altre fonti in modo da operare una scelta d'investimento informata. Le controparti o gli investitori potenziali sono invitati a rivolgersi al/ai proprio/i consulente/i professionale/i in materia fiscale, legale, contabile e di altro tipo per conoscere le possibili conseguenze di un dato investimento, inclusi i suoi possibili rischi e benefici. Le controparti o gli investitori potenziali dovrebbero inoltre comprendere appieno la natura dell'eventuale investimento e accertarsi di aver effettuato una valutazione indipendente circa l'adeguatezza di tale investimento potenziale, esclusivamente

sulla base delle proprie intenzioni e ambizioni. Gli investimenti in strumenti derivati e le operazioni in valuta estera possono essere soggetti a significative fluttuazioni e di conseguenza possono influenzare il valore di un investimento. **Gli investimenti in mercati emergenti comportano un maggiore elemento di rischio. Il valore degli investimenti può sia aumentare che diminuire e Lei potrebbe perdere parte o la totalità dell'importo investito. Gli investimenti in titoli di capitale e di debito emessi dalle banche rischiano di essere soggetti al meccanismo di "bail-in", come previsto dalla Direttiva europea 2014/59/UE (ciò significa che i titoli di capitale e di debito potranno essere svalutati, assicurando perdite adeguate ai creditori non-garantiti dell'ente).** Nordea Asset Management ha deciso di sostenere direttamente i costi di ricerca, che risultano quindi coperti dall'attuale struttura commissionale (commissioni di gestione e di amministrazione). Pubblicato e creato dalle Entità Legali appartenenti a Nordea Asset Management. Le Entità Legali sono debitamente riconosciute e controllate, rispettivamente, dall'Autorità di vigilanza finanziaria in Svezia e in Lussemburgo. Un riassunto dei diritti degli investitori è disponibile in inglese attraverso il seguente link: https://www.nordea.lu/documents/engagement-policy/EP_eng_INT.pdf/. Le filiali e succursali delle Entità Legali sono debitamente autorizzate e regolate dall'Autorità di vigilanza finanziaria locale nel rispettivo paese di domiciliazione. Fonte (salvo altrimenti specificato): Nordea Investments Fund S.A. Se non diversamente indicato, tutti i punti di vista qui espressi sono quelli delle Entità Legali appartenenti a Nordea Asset Management e ad ogni filiale e succursale delle Entità Legali. Il presente documento non può essere riprodotto o distribuito senza previa autorizzazione. **I riferimenti a società o altri investimenti contenuti all'interno del presente documento non costituiscono sollecitazione alla compravendita di tali investimenti, ma hanno scopo illustrativo.** Il livello di passività e benefici fiscali dipende dalle circostanze del singolo investitore e può essere soggetto a future modifiche. © Le Entità Legali appartenenti a Nordea Asset Management e ad ogni filiale e/o succursale

Nordea
ASSET MANAGEMENT

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER



Giorgio Ravasio
Presidente Associazione Crespi d'Adda

Per tutte le fotografie:
Associazione Crespi d'Adda
© Archivio Storico di Crespi d'Adda
Ing. Giovanni Rinaldi (già ASCAL)

Crespi d'Adda

LA CULTURA MANAGERIALE TRA IERI, OGGI E DOMANI

Sono Giorgio Ravasio e mi occupo della valorizzazione culturale del mio luogo di origine per un senso del dovere kantiano. La parte materna della mia famiglia ha lavorato e vissuto a lungo nel fazzoletto di terra su cui venne costruito il villaggio operaio di Crespi d'Adda. È per loro, per onorare la loro memoria, che, dal 1991, cerco di riportare alla luce e raccontare a tutti quanto fu grande la fatica delle migliaia di persone che lavorarono nel Coto-

nificio Benigno Crespi e che, in parte, abitano i palazzi, le casette e le ville adiacenti allo stabilimento. Oggi che, grazie all'incoscienza visionaria di alcuni straordinari studenti universitari di Capriate San Gervasio, questo luogo è inserito nel Patrimonio dell'Umanità, diventa ancora più importante testimoniare l'emblematica esperienza sociale e industriale. Del resto, a dispetto di quello che appare come un piccolo e grazioso quartiere residenziale, un tempo si alimentava

un consapevole progetto aziendale che, attraverso una volontaria e cosciente azione direttiva di stampo novecentesco pensato per adattarsi perfettamente alle necessità contingenti, permetteva l'efficiente funzionamento di una macchina produttiva complessa e articolata. L'impianto industriale crespese, infatti, era piuttosto eterogeneo. Includeva la filatura, la tessitura, la tintoria del filo e del tessuto, il finissaggio, il controllo qualità, i magazzini della materia prima e del pro-



Il villaggio di Crespi d'Adda.

Il Cottonificio.



dotto finito, e la logistica. A fianco dello stabilimento andava, oltretutto, gestita anche una centrale idromeccanica, prima, e idroelettrica, poi, che rendeva la fabbrica energeticamente autosufficiente. Garantire il perfetto funzionamento di un meccanismo industriale cotoniero così sofisticato significò, da parte dei promotori del progetto, anche plasmare i caratteri dei propri lavoratori e dedicare tempo, risorse ed energie affinché si potesse creare uno spirito corporativo in grado

di accettare e di sopportare tutta la sofferenza necessaria a lavorare in ambienti caldi, umidi, rumorosi, spesso a contatto con sostanze pericolose e con telai meccanici intransigenti con ogni piccola distrazione di qualunque operaio. Chi si occupa di dirigere un'azienda può facilmente immaginare come non potesse essere stato un compito semplice, alla fine dell'Ottocento, introdurre alle lavorazioni industriali, fondate sull'ordine e sugli orari, una popolazione per lo più



Cristoforo Benigno Crespi.

Giochi di bimbi fra l'abitato.



analfabeta che proveniva dal lavoro agricolo e che era del tutto impreparata a rispondere ad una qualsiasi gerarchia di fabbrica. La risposta manageriale si ritrovò, da parte dei fondatori, nel fare dell'individuazione e, soprattutto, nella soddisfazione dei bisogni elementari della popolazione la base ideale del proprio agire progettuale finalizzato alla costruzione di una civiltà obbediente e non riottosa. La creazione di un contesto sociale in cui, in un certo qual modo gratuitamente già all'inizio del secolo scorso, erano garantiti alle maestranze innovativi servizi come l'abitazione dotata di luce elettrica, la scuola elementa-

Centrale idroelettrica.



Il cotonificio con la ciminiera.



re, l'ambulanza medico-chirurgica, il teatro, il centro sportivo, i bagni pubblici con la piscina coperta, il dopolavoro e financo il cimitero, consentiva di distogliere gli abitanti da ogni possibile preoccupazione materiale per lasciare che si dedicassero soltanto a lavorare e a produrre nella maniera più efficiente possibile. Una cura metodica e meticolosa che, in fenomeni simili a questo, viene denominata paternalismo industriale. Un luogo certamente privilegiato che, considerando il contesto storico e territoriale in cui era inserito, consentiva una qualità della vita migliore di altre esperienze coeve all'insegna del

principio organizzativo di quella società industriale novecentesca che prevede la cosciente e scientifica trasformazione di tutti gli elementi della vita umana in semplici funzioni meccaniche. Qui, la produzione di rigide norme cogenti, indispensabili alla dirigenza per mantenere l'ordine e garantire l'operatività, obbligava i lavoratori ad eseguire pedissequamente gli ordini trasformando il singolo individuo in mero strumento dell'apparato, in una sorta di *reductio ad unum* che ammicca all'immagine di quel Leviatano magnificamente descritto dal filosofo inglese Thomas Hobbes. Del resto, come avrebbe potuto gestire

diversamente, tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, un imprenditore o un dirigente le immense maestranze operanti in uno stabilimento? È evidente che tale approccio, al giorno d'oggi, al netto di alcuni istituti che tutelano quanto un tempo non era protetto a mezzo di diritti riconosciuti e conquistati sul campo dal sindacato, non sarebbe nemmeno pensabile. La nostra epoca ha completamente ribaltato il paradigma gestionale ed essere un manager, oggi, significa, prima di tutto, mettersi al servizio dell'organizzazione e fare crescere i propri collaboratori.

Sono, infatti, convinto che per mantenere una elevata flessibilità organizzativa e trasformare tutti i membri di una organizzazione da meri esecutori meccanici di ordini o di azioni prescritte in agenti proattivi dotati di capacità di giudizio e autonomia di pensiero, il leader, da manipolatore e sostenitore del *divide et impera*, deve diventare un instancabile generatore di stimoli e trasformarsi in un creatore di contesti dialettici votati alla diffusione della conoscenza. In un mondo interconnesso come il nostro, l'esercizio della leadership dovrebbe mirare a moltiplicare i punti di osservazione,

Gli impianti di filatura.





le esplorazioni e il pensiero critico. Lungi dal ridurre il numero delle menti pensanti che fu il mantra delle esperienze novecentesche, ho imparato che occorre moltiplicarle. Lungi dal ricercare e coltivare l'omogeneità comportamentale, occorre accogliere la diversità di pensiero e renderla indispensabile compagna di viaggio.

Il vero manager non è colui che ambisce a essere il decisore ultimo, ma colui che mette gli altri nelle condizioni migliori per poter comprendere quanto accade intorno e poter decidere in autonomia.

Oggi da una figura manageriale ci aspettiamo la capacità di entrare in sintonia con il contesto e di plasmarlo per raggiungere gli obiettivi aziendali, sociali ed economici utili alla comunità, ma questo non si ottiene con il semplice insegnamento disciplinare ma con l'abitudine a confrontarsi su ambiti articolati e compositi come quelli sociali e organizzativi e l'allenamento ad affrontare la complessità, in un sano contesto basato sulla fiducia e sull'intendere il potenziale errore come strumento di crescita, è uno dei doni più grandi e generosi che possiamo consegnare ai nostri collaboratori. Sono convinto che

occorra considerare l'uomo come fine e non come mezzo. L'alienazione, infatti, non è soltanto quella descritta da Karl Marx, per il quale il lavoratore sarebbe un soggetto alienato dal momento che produce più di quel che guadagna ma l'alienazione più radicale è quella di lavorare per altri senza realizzare sé stessi e senza una reale partecipazione emotiva e sentimentale al progetto di cui si è parte. È per questo che la vera occupazione di un manager dovrebbe essere quella di incoraggiare i propri collaboratori a migliorarsi come esseri umani per essere pronti a sfidare quotidianamente la complessità di un contesto globale e in costante mutamento all'interno di un progetto che ambisce a qualcosa di più che l'incremento del fatturato annuale. Per questo la creazione di una cul-

tura aziendale profonda e condivisa è fondamentale. Lo sviluppo di un cervello collettivo permette all'azienda di avere molteplici punti di osservazione e una pluralità di opinioni da cui trarre la sintesi più adatta ad affrontare la complessità del mercato e della propria evoluzione. Non è più il tempo dell'uomo solo al comando ma è giunto il momento di un agire utilizzando una sinapsi sociale composta da tutte le menti aziendali. Non è più tempo della mera competenza tecnica, ma è l'epoca delle abilità sentimentali. Soltanto così le sfide quotidiane dell'azienda potranno essere adeguatamente decodificate consentendo all'impresa di poter guardare al futuro con coscienza dei propri mezzi e con adeguata ambizione.

È anche sulla base della riscoperta e della promozione del valore e dei valori sottesi al "lavoro" che Crespi d'Adda, da mera icona del disfacimento industriale, ha avviato un processo di rigenerazione culturale che ha ottenuto, in un percorso lento e graduale, degli straordinari successi favorendo, attraverso un turismo culturale e didattico, l'intervento di investimenti privati che hanno riconsegnato al territorio un futuro potenzialmente tanto brillante quanto il suo passato manifatturiero. Un esempio di come il nostro Paese potrebbe e dovrebbe rinascere a mezzo della sua storia e della sua bellezza. ■

Per informazioni, prenotazioni e visite guidate al villaggio operaio, al Museo Partecipato, all'interno della Centrale Idroelettrica, lungo il Fiume e nel Cottonificio, rivolgersi all'Unesco Visitor Centre, sito in Corso Manzoni 18 a Crespi d'Adda, (aperto dal lunedì al venerdì dalle 9 alle 12.30, sabato, domenica e festivi dalle 9 alle 19) chiamando lo 02.90939988 oppure lo 02.9091712 (centralino sempre attivo)

 www.crespidadda.it



A che serve un sindacato?

Qualche considerazione sul “Che fare?” per il futuro prossimo

Giuseppe Colombi

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

Un anno dopo

L'anno scorso di questi tempi ero intervenuto sulla rivista con un contributo intitolato “C'è bisogno di sindacato, vero?”⁽¹⁾. Avevo concluso che occorreva togliere da quel titolo virgola e punto interrogativo.

Torno ora sul tema: qualche giorno fa, nel corso di un breve viaggio turistico-trasportistico che mi ha portato in Grecia per sperimentare la locale alta velocità da Atene a Salonico, mi sono ritrovato ad ammirare, nella modesta ma ordinata e gradevole città della Macedonia, il lavoro dei netturbini. Una volonterosa ragazza spazzava e raccoglieva coscienziosamente le foglie in un viale pulitissimo. Ho pensato che nella mia memoria quella scena ne ricordava una analoga, nella Roma degli anni '60, quando giornalmente gli “scopini” tenevano pulita Via delle Egadi, a Montesacro. Oggi la pulizia di quella zona è un pianto, di “scopini” certo non se ne vedono più da decenni e la locale azienda “ambientale” passa alle cronache per gli arresti di dipendenti infedeli, accusati di furto di carburante.

Analoghe considerazioni potrebbero farsi per il trasporto pubblico

urbano: apparentemente in Grecia gli autobus non si incendiano, anche se magari non sono nuovissimi. E la metro di Atene, a un euro e venti, regge perfettamente il confronto con quella di Milano. Con quella di Roma, neanche a parlarne, dato che in Grecia le scale mobili funzionano, per definizione.

Questa lunga premessa porta alla domanda fondamentale contenuta in queste righe. A che cosa serve un sindacato? Per inciso, è anche la domanda che un numero crescente di colleghi pensionati oppone ai miei sforzi di fare proselitismo per ALDAI.

Il tentativo di dare una risposta per me non è banale: personalmente ho sempre posseduto una tessera sindacale, nella convinzione che la partecipazione alle forme associative dei lavoratori fosse un impegno civico, se non un dovere, senza mai troppo credere all'immagine del dirigente “prometeico”, che solo affronta il mondo e vince tutte le sfide. Purtroppo la realtà quotidiana è molto più banale...

Certe forme di individualismo esasperato e arrogante, care alla mitologia dirigenziale, spesso si concludono con una visita a orecchie basse in Via Larga, per trovare

possibile supporto all'evento traumatico dell'espulsione dal lavoro. Il dirigente rimane un lavoratore dipendente, e spesso dimenticarsene porta a guai imprevisi.

Una negoziazione estesa a tutti, iscritti e non. È giusto?

Una prima risposta è dunque che l'iscrizione sindacale, visto che il sindacato negozia e firma rinnovi contrattuali applicati a tutti, iscritti e non, dovrebbe servire a rafforzare l'azione, evitando che i non iscritti godano di condizioni che altri hanno ottenuto per loro. Da questo punto di vista, personalmente, non sarei contrario a forme di supporto obbligatorio da pretendere da parte di chi fruisce del CCNL Dirigenti Industria. Certo che se l'interlocutore confindustriale, con scarsa lungimiranza, è il primo ad opporsi a questa evidente necessità, tutto si complica: il problema, purtroppo, è che anche nell'organizzazione datoriale finiscono per prevalere le esigenze “di carriera”, tutte interne all'organizzazione, dei professionisti del conflitto sindacale. Dirigenti come nemico da sconfiggere...

Ma tutto questo, che c'entra con



il pistolotto iniziale, dedicato ad aziende che lavorano male?

Ebbene, la convinzione espressa qui di seguito è che un'associazione sindacale capace di fare bene il proprio lavoro dovrebbe anche avere occhi attenti sulle fenomenologie aziendali e, con tutte le cautele del caso, magari contando anche sul supporto dei colleghi in quiescenza, intervenire in difesa non solo dei suoi iscritti, ma dei contesti aziendali e del loro valore per così dire "sociale".

La capacità di esprimere un punto di vista autorevole

Un sindacato coraggioso, capace di esercitare "egemonia culturale" in particolare nel settore dei servizi pubblici ma non solo, eserciterebbe il proprio ruolo in modo molto più autorevole, e utile.

Per esempio, in un grande gruppo produttivo una RSA di dirigenti dovrebbe svolgere un ruolo di controllo e stimolo coerente, cooperando nel risolvere i casi di evidenti malfunzionamenti, ma anche preoccupandosi di esprimere opinioni utili al contesto nel quale ci si muove. Certo che se, invece, ci si limita ad operare come "estensione" di altre funzioni aziendali nella

dismissione di dirigenti eccedentari, al massimo favorendone l'uscita più indolore possibile, forse non si svolge al meglio il proprio ruolo.

E nemmeno l'ormai onnipresente obiettivo della "formazione continua" mi sembra sufficiente a esaurire i contenuti di un'azione sindacale coerente.

Credo che, in particolare in questi ultimi anni, non si sia riusciti a realizzare questo salto qualitativo verso una dirigenza a 360 gradi, capace di rivendicare e conquistare un proprio ruolo sociale.

Forse è ingenuo pensare che i dirigenti dell'energia si facciano carico di dire qualcosa di utile a favore di un'utenza che per anni ha subito l'aggressione telefonica tesa a farli passare al "libero mercato" di gas e luce, coi risultati che oggi sono sotto gli occhi di tutti, che quelli dei trasporti sappiano e vogliano dire la loro su programmi infrastrutturali che si concludono con lo spreco evidente di denaro pubblico, senza benefici per l'utenza, e l'elenco potrebbe prolungarsi molto a lungo.

Un sindacato che ritrovi la capacità di svolgere questi compiti essenziali, condensabili nello slogan "Un giusto rinnovo contrattuale e il respiro strategico per collocarsi in

modo costruttivo", rimane dunque a mio personale giudizio l'obiettivo da perseguire.

Alla ricerca di progressi

A rileggere quanto scrivevo un anno fa, potrei dire che ora ho riscritto le stesse cose, seppure con parole ed esempi diversi. Il tema è però che proprio di progressi non ne abbiamo fatti, e che non è che la qualità e la dimensione dei problemi sia mutata. La situazione è semplicemente peggiorata per l'incombere delle crisi energetica, internazionale e della guerra, che si sono aggiunte alla pandemia, come bene diceva il nostro Presidente Cuzzilla in un recente Consiglio Nazionale. Ma si direbbe che le nostre organizzazioni proseguano a gingillarsi con le proprie dinamiche interne e con attività non proprio essenziali.

Forse dovremmo davvero preoccuparci di mettere maggiormente queste tematiche al centro della nostra attenzione e della nostra attività quotidiana. ■

(1) G. Colombi "C'è bisogno di sindacato, vero?" *Dirigenti Industria*, novembre 2021



Comprendere la finanza comportamentale per calibrare le proprie scelte



Giacomo Cavallucci



Claudio Bolzani

Nel mondo degli investimenti il gestore più famoso è Peter Lynch, sorto agli onori delle cronache perché il suo fondo Magellan Fund ha avuto un ritorno del 30% annuo, più del doppio dello Standard & Poors 500.

Un ottimo rendimento per i suoi investitori, peccato che solo il 50% di loro abbia beneficiato di tali performance. Vi chiederete il perché,

visto l'importante risultato. La risposta ce la fornisce la **finanza comportamentale**, una disciplina nata negli anni '70 dagli studi di Daniel Kahneman, uno psicologo dell'Università della California, che gli è valsa addirittura il Premio Nobel per l'economia nel 2002.

Vi chiederete cosa centri la psicologia con il Nobel per l'economia, la scienza più razionale che esista? In realtà molto, moltissimo, visto

che Kahneman ha studiato e analizzato un fenomeno che è molto evidente, cioè quanto le nostre decisioni di investimento siano tutto fuorché razionali e quanto la nostra sfera emotiva, le nostre esperienze passate, gli errori cognitivi condizionino le nostre decisioni nel campo dell'economia e della finanza. La conclusione, per quanto amara, è che il più delle volte è l'investitore – e non l'investimento scelto – il



dio o lungo periodo. Un fenomeno speculare a quello degli acquisti di massa è invece quello del panico che si scatena nei mercati quando si registrano dei crolli del prezzo che finiscono per essere alimentati dal panico stesso.

Se non si tratta di scelte razionali, dove va cercato quindi il fondamento di queste decisioni che riguardano un numero così consistente di risparmiatori e investitori? La ragione è data da alcuni **bias cognitivi** che orientano il comportamento delle persone nel settore finanziario (ma non solo). In altri casi si tratta di decisioni influenzate dalle scelte del passato oppure da errori cognitivi che portano gli investitori a essere eccessivamente ottimisti o pessimisti.

L'eccessivo ottimismo porta a sopravvalutare la probabilità di eventi positivi e a sottovalutare quella di eventi negativi.

Un altro errore comportamentale è l'**home bias**, un errore cognitivo che spinge gli investitori ad affidarsi ciecamente a ciò che è ritenuto familiare e conosciuto.

Il termine inglese *home* suggerisce, difatti, quel senso di sicurezza che ci pervade quando le decisioni che prendiamo ci fanno "sentire a casa". In altre parole, gli investitori rifuggono la paura di sbagliare confidando in qualcosa che è noto

e certo secondo le loro sensazioni. Nel campo degli investimenti l'*home bias* porta gli investitori a prediligere prodotti finanziari geograficamente più vicini ai loro Paesi o a investire nei titoli di una azienda a cui si è affettivamente legati, tralasciando valutazioni di tipo tecnico. Questo atteggiamento ci spinge quindi a preferire sentieri più brevi e facili per raggiungere le nostre mete e ci dà l'illusione di poter controllare ciò che potrebbe accadere in futuro.

Tornando al nostro Peter Lynch e al suo Magellan Fund è chiaro come, nonostante su carta risultasse un ottimo investimento, la maggioranza degli investitori non è riuscita a trarne profitto in quanto vittima di errori comportamentali.

Conoscere questi errori comportamentali, ci porta a conoscere meglio noi stessi e a gestire meglio i nostri investimenti. ■



L'incontro **finanza comportamentale** si terrà

giovedì 2 febbraio 2023
alle ore 17:00
in Sala Viscontea Sergio Zeme

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

primo nemico della performance. Per spiegare meglio gli studi e le conclusioni a cui arriva Kahneman portiamo qualche esempio in cui sarà facile ritrovarsi anche in altre sfere della nostra vita sociale e professionale.

A titolo esemplificativo possiamo prendere in considerazione il comportamento degli investitori durante la bolla speculativa cominciata alla fine degli anni Novanta e proseguita fino al 2001. I titoli tecnologici sono stati oggetto di acquisti di massa, che però non erano giustificati da informazioni o indicatori che potessero suggerire il loro successo nel breve, me-

Il coraggio di costruire la Pace

Alberto Cantoni
Componente del GdL Cultura

Non è casuale che in questi tempi si parli di pace e soprattutto che il tema della pace sia entrato di forza nella conversazione di ogni persona. Sorgono però spontanee alcune domande: che significato e valore diamo alla parola Pace? Che ragione hanno gli altisonanti proclami che spesso si risolvono in nulla di fatto e niente possono contro l'aggressione violenta della guerra? Quali forze ci spingono a ignorare le regole di convivenza animale, da cui noi deriviamo, governate da leggi naturali che nulla hanno a che vedere con la guerra, pur essendo fondate sulla legge del più forte e sulla reazione violenta a difesa della sopravvivenza di una specie?

Nell'alterna fortuna della storia umana nel corso dei secoli, appare comunque sostenibile che è stato lo sviluppo del pensiero a tracciare la strada verso la convivenza fra i popoli e la nascita delle scienze, a ciò che chiamiamo civiltà. Da millenni la comunità umana aveva mostrato segni di indiscutibile progresso verso forme di vita sempre più organizzate, con sorprendenti risultati che ancora oggi segnano le terre in cui si sono sviluppati. Tale progresso era stato realizzato principalmente con il dominio e il potere dei forti contro i deboli, con il possedere e non con il condividere. Solo il coraggio di sostituire l'esaltazione della forza con la luce

della ragione, con la filosofia, ha permesso il reale sviluppo della civiltà, senza il quale nessuna condizione di equilibrio fra i popoli è possibile. In tal modo, l'umanità ha potuto scoprire fra infinite divergenze e contraddizioni che la ricerca di un fattore esistenziale fondante la convivenza dei popoli era ed è irrinunciabile, e questo elemento, questa scoperta che permane, è ciò che possiamo chiamare Pace. La sua caratteristica più seducente è quella di poter essere un bene universale che, nell'evolversi del tempo, impone dei limiti alle scelte personali, per garantire una convivenza universale, senza per questo essere un impedimento al progresso civile dei popoli. Un limite che apre a spazi infiniti.

In tempi non lontani e nel solco dello sviluppo della civiltà nel tempo, Erich Fromm nei primi anni '70 del XX secolo ha sostenuto l'indiscussa prevalenza dell'essere rispetto all'avere, della condivisione rispetto alla sopraffazione. Superando la rigida logica del pensiero puro, per entrare nell'intimo della coscienza umana, ha potuto affermare che *"si deve parlare oggi piuttosto di società malata, inadeguata cioè alle esigenze e alle richieste dei suoi membri, che non di personalità umane malate. La persona umana, integra e razionale, deve mettersi in rapporto di amore col mondo e associarsi ai suoi simili per sconfiggere la sciagura dell'irrazionalità e del totalitarismo*

per vivere libera" consapevole e responsabile delle proprie scelte.

Volendo fare un bilancio del tempo che ci ha preceduto, si deve ancora notare una sorprendente contraddizione: non è stata una condizione di Pace consolidata la via per lo sviluppo umano nella storia del mondo. Le alterne fortune della nostra esistenza si sono realizzate nell'incoerenza della donna e dell'uomo come persone e quindi in un susseguirsi di relazione e di scontro che ha comunque favorito tanto il progresso sociale, scientifico ed economico come quello etico e morale. Un bene intrinseco e un male intrinseco che nel complesso svolgersi del tempo hanno permesso un percorso di crescita civile e positiva. La vita del nostro tempo infatti, vista nel suo insieme, è certamente più ricca di opportunità e di valori e meno lacerata da violenza devastante di quanto non sia stata nei lontani tempi della nostra storia e spesso anche del recente passato.

"Where this is taking our present civilisation we cannot know. Civilisations may rise and fall but they tend to do so over centuries, rather than over months or years, which is now the measure of most things. What we do know is that human values are formed and fostered by human culture and that no culture, not even in the best of all possible worlds, can shield us from becoming the barbarians. Civilisation and Auschwitz are

not a contradiction in terms. Candidate would probably understand" (Göran Rosenberg).

Non si può escludere che lo stato alterno dello sviluppo della civiltà umana sia dovuto anche al permanere di una confusione fra ciò che un fatto è in se stesso e come viene definito e realizzato. Nel caso della Pace, elemento ormai capitale per la nostra coscienza di persone, lo stato di confusione che appare a un'analisi profonda dei fatti dovrebbe portare alla consapevolezza che noi tutti abbiamo troppo spesso confuso la Pace con la non belligeranza e la condizione di Pace con una condizione di sempre più prolungata tregua fra persone e popoli. Con accordi di convenienze e non con un modo di essere personale ove il bene comune è premessa e conclusione di ogni esistenza. Per richiamare Fromm, con il dominio dell'avere e non con la luce dell'essere.

Dichiarare la Pace non significa essere in Pace, come ha mostrato il XX secolo dopo la Prima Guerra Mondiale, antecedente della Seconda Guerra Mondiale, antecedente della Guerra Fredda e del potere sui beni del mondo che permette ai ricchi di sfruttare le risorse naturali e schiavizzare i poveri aprendo nuove e sempre devastanti condizioni di guerra. È la coscienza di essere parte di un ordine universale che porta alla **Pace**. Poco tempo dopo la morte tragica nel 1961 di Dag Hammarskjöld, illuminato Segretario Generale delle Nazioni Unite e Premio Nobel postumo per la Pace, Papa Giovanni XXIII ritorna ancora sul tema della Pace. Dichiarò esplicitamente che *"I progressi delle scienze e le invenzioni della tecnica attestano come negli esseri e nelle forze che compongono l'universo regni un ordine stupendo. Attestano la grandezza della persona umana che scopre tale ordine e*

crea gli strumenti idonei per impadronirsi di quelle forze e volgerle a suo servizio". Parole condivisibili da ogni persona, che rispettano la fede nel Dio eterno della *Pacem in Terris* come il vuoto del più radicale nichilismo perché parlano del mondo reale e non di qualcosa di immaginario oltre il mondo di cui noi siamo parte. La pace rappresenta un valore (bene) che, quando acquisito veramente e non solo occasionalmente, permane e sostiene l'evolversi della persona umana nel tempo (civiltà).

È veramente la Pace che, come ALDAI Cultura, desideriamo condividere e approfondire, alla cui costruzione desideriamo collaborare nel tempo presente. Con la partecipazione di tutti e nel rispetto delle singole posizioni, ogni fede, ogni dubbio, ogni vuoto può contribuire a percorrere insieme un piccolo passo verso la vera pace dei popoli. ■



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie all'avanguardia



Personale qualificato



Diagnosi rapida



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

DIRIGENTI INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE

Manuela Biti

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano
Partita IVA 03284810151

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsl@legalmail.it

Iscritta al Registro Nazionale della Stampa
con il numero 5447, vol. 55, pag. 369,
del 20.11.1996.

Società soggetta alla direzione
e coordinamento dell'ALDAI
(Associazione Lombarda Dirigenti
Aziende Industriali).

Poste Italiane SpA

Spedizione in abbonamento postale

Decreto Legge 24/12/2003 n. 353

(convertito in Legge 27/2/2004 n. 46)

Art.1, comma 1. Pubbl. inf. 45% DCB/Milano
euro 1,03.

Autorizzazione del Tribunale di Milano,

20 novembre 1948, numero 891.

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano

www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER 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

Insero Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Manuela Biti, Chiara Tiraboschi, Redazione 4.Manager,
Franco Del Vecchio, Danilo Barlassina, Roberto Capra,
Raffaella Folgieri, Ufficio Stampa Fondirigenti,
Jacopo Parini, Massimo Zambon,
Ufficio Comunicazione Previdai, Area Mercato Fasi,
Michele Carugi, Avv. Alberto Sbarra, Valeria Bucci,
Giorgio Ravasio, Giuseppe Colombi,
Giacomo Cavallucci, Claudio Bolzani, Alberto Cantoni

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 12-13 passante in basso, 16-17 passante,

18-19 passante in alto, 24-25, 26, 27 in basso,

34 in alto, 36-37, 38-39, 40-41, 42-43, 44, 45,

46 in basso, 54-55, 56-57, 58

appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 24 OTTOBRE 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".

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





POLITICHE ATTIVE,
ORIENTAMENTO
E PLACEMENT



CULTURA D'IMPRESA

4.MANAGER



OSSERVATORIO
SULLE COMPETENZE
MANAGERIALI



ATTIVITÀ IN MATERIA
PREVIDENZIALE

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

“

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

”

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

“

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

”

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



4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER



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