

NUMERO 11 - DICEMBRE 2022 - ANNO LXXV

# DIRIGENTI

INDUSTRIA



**ALDAI**

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Le sfide di oggi, le opportunità di domani**

# STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



## ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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

## I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASI Nord Italia



**ODONTOBI S.r.l.**

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



# La voce dei manager

**S**ono tante le sfide che aspettano il nostro Paese e l'Europa. La pandemia non ha ancora visto la parola fine, la situazione in Ucraina è sempre più tesa e inoltre le prospettive per l'economia lombarda non sembrerebbero, all'interno di un quadro di indebolimento globale, registrare risultati confortanti.

L'impennata del costo delle fonti di energia e l'inflazione stanno di fatto costringendo le aziende a rivedere e riorganizzare i propri piani di business e questo, in una Lombardia, e Milano in particolare, considerate da sempre la culla della manifattura italiana, denota immancabilmente l'avvio di una stagione alle porte seriamente complicata.

Le crisi che abbiamo vissuto e che ancora stiamo vivendo – da quella pandemica a quella energetica, da quella bellica a quella climatica – ci hanno insegnato che le emergenze possono essere molteplici e contemporanee, rivelarsi continue, rischiose e, molto spesso, anche difficilmente prevedibili.

In questo contesto, un ruolo centrale lo giocano i manager: uomini e donne impegnati ogni giorno alla guida di aziende in continuo cambiamento, coinvolti molto spesso in sforzi organizzativi, creativi e gestionali che mai come in questo momento risultano immani. Se è vero che tutti contribuiscono alla sopravvivenza e quindi anche al successo di un'impresa, è altresì vero che il livello di responsabilità e dedizione richiesto oggi ai manager ha raggiunto picchi senza precedenti.

I manager rappresentano un punto focale nella strada per lo sviluppo del nostro Paese: una ripresa stabile e duratura senza l'ausilio della categoria dirigenziale non è pensabile. Essere manager significa avere e mettere a disposizione professionalità e competenza ed è proprio da questa consapevolezza, dal valore cioè del capitale umano, che è necessario ripartire per crescere e rimanere competitivi.

"La voce dei manager" quindi non è solo il titolo che ho voluto dare, non a caso, al mio editoriale per questo numero, ma rappresenta anche il focus a cui abbiamo dedicato la rivista. Le parole, le testimonianze dei dirigenti coinvolti, donne e uomini, che ringrazio sentitamente per aver condiviso la loro esperienza e il loro vissuto professionale, rappresentano quanto di più utile possiamo avere per poter parlare concretamente di competenze, valorizzazione dei talenti e delle diversità veicolati verso obiettivi comuni e condivisi.

Oggi più che mai nel nostro Paese c'è urgenza di professionalità e competenze. Lo ha ribadito nel suo recente Discorso sullo Stato dell'Unione 2022 anche la Presidente della Commissione Europea, Ursula Von der Leyen, sottolineando la necessità di lavorare a fianco delle imprese.

Oggi più che mai nel nostro Paese c'è urgenza di manager. Secondo l'Osservatorio 4.Manager infatti, già prima della pandemia, 7 imprenditori italiani su 10 avvertivano il bisogno di dotarsi di competenze manageriali per lo sviluppo dell'impresa. Dopo il Covid, la domanda di dirigenti è sì aumentata, ma il 48,4% delle aziende è in difficoltà nel reperire i profili qualificati necessari.

Volendo quindi riassumere uno degli elementi fondamentali per pensare a un rilancio del sistema Paese efficace e duraturo, potremmo dire che, tra le altre cose, necessitiamo anche e soprattutto di più imprese e più manager. ■

# ALDAI

## ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

### SEDE E UFFICI

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

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

### APERTURA

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

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

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

### PRESIDENZA

Presidente:

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

Vicepresidente:

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

Vicepresidente:

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

Tesoriere: Carmen Spiazzi

### DIREZIONE

Direttore:

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

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

Silvia Romagnoli 02.58376.204

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

Chiara Tiraboschi 02.58376.237

### SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

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

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

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

#### Segreteria

Ilaria Mendolia 02.58376.219

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

#### Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225

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

Donato Freda 02.58376.223

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

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

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

#### Consulenze previdenziali

Salvatore Martorelli

#### Consulenze previdenza complementare

Rosanna Versiglia

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

#### Consulenze fiscali

Nicola Fasano

#### Convenzione ENASCO / Inps

Domande telematiche Inps

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

### SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

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

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

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

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì

dalle ore 14:30 alle ore 17:00

### SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204

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

### SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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

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

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Patrizia Cortese 02.58376.231

### SERVIZIO TUTORING

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

### GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

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

Coordinatore: Francesco Vallone

### ARUM S.R.L.

#### SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Franco Del Vecchio

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

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

### FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

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

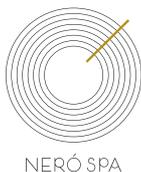
### UNIONE REGIONALE

#### FEDERMANAGER LOMBARDA

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

### SEGRETARIA CIDA LOMBARDA

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



## OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI CON PRENOTAZIONE FLESSIBILE

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

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

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

**IN OMAGGIO 1 PERCORSO ACQUE NERÒ SPA [ 2 ore ]**

### OFFERTA VALIDA PER CHI EFFETTUA UN CICLO DI CURE TERMALI: 6 SEDUTE DI FANGOBALNEOTERAPIA E 6 BAGNI TERMALI RIGENERANTI ALL'OZONO

Con impegnativa ASL si paga solo il ticket (Struttura convenzionata anche INAIL con centro di fisiokinesiterapia)

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

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

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

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

# Sommario

NUMERO 11 - DICEMBRE 2022 - ANNO LXXV

## FOCUS - Sfide e opportunità: parola ai manager

### EDITORIALE

- 1** La voce dei manager  
Manuela Biti

### FOCUS

- 4** Le nuove sfide dei manager  
Interventi di: Marco Padula,  
Michele Dattoli, Luca Ancona,  
Pierluigi Petrali, Giovanna Tromby,  
Antonio Agnifili, Marco Guazzoni,  
Rossella Zaminga  
Franco Del Vecchio

### NOTIZIE CIDA

- 18** Assemblea CIDA 2022  
a cura della Segreteria CIDA
- 20** Area B della Metropoli Milanese  
a cura della redazione
- 22** Smart city - Milano al top in Europa  
Emilio Locatelli

### WELFARE

- 26** Cura della salute:  
far funzionare l'Europa  
Giuseppe Colombi

- 30** Assidai - Indennimeo è il nuovo  
Presidente: "I nostri valori  
per crescere ancora"  
a cura della redazione Assidai

### FORMAZIONE

- 32** Fondirigenti, nuovo avviso  
dedicato alla leadership femminile  
a cura dell'Uff. Stampa Fondirigenti

### ASPETTI LEGALI

- 36** Ferie maturate e non godute  
al termine del rapporto di lavoro  
Avv. Alberto Sbarra

### SINDACATO

- 38** Fondirigenti: formazione  
a misura di manager  
Ufficio Stampa Fondirigenti
- 40** 4.Manager, Politiche Attive  
per la ripresa del sistema produttivo  
Elena Palozzo

### ASSISTENZA SANITARIA

- 42** Una politica per gli anziani  
e le persone non autosufficienti  
Mino Schianchi



#### In copertina:

Gli ultimi sono stati Anni Horribili. Ci hanno costretto ad affrontare situazioni e sfide imprevedibili, mettendo alla prova le competenze e il senso di responsabilità dei manager.

#### DI+

- 46** Tutta la magia dei mercatini  
di Natale del Trentino  
a cura di [www.visittrentino.info](http://www.visittrentino.info)

#### VITA ASSOCIATIVA

- 50** Insegnare oggi  
Giorgio de Varda, Daniela Savini

#### CULTURA E TEMPO LIBERO

- 52** L'antirinascimento di H. Bosch  
Silvia Bolzoni
- 55** Camminando con Max Ernst  
nelle sale di Palazzo Reale  
Alberto Cantoni
- 58** I libri del mese  
• Cercare lavoro è un lavoro  
• In viaggio con Steve  
recensioni di Franco Del Vecchio



## NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Il Capo dello Stato Sergio Mattarella riceve al Quirinale il Presidente di CIDA Stefano Cuzzilla e una rappresentanza dei manager italiani - a cura di CIDA
- Fondirigenti, Marco Bodini nuovo Presidente Fondirigenti - a cura dell'Uff. Stampa Fondirigenti
- Un triennio di iniziative CIDA per lo Sviluppo Sostenibile - Franco Del Vecchio

- Il successo sostenibile parte dal Merito
- Ridurre rivalutazione delle pensioni più alte non è la soluzione per finanziare quota 103 - a cura di CIDA
- Certificazione delle competenze dei manager per la sostenibilità - Franco Del Vecchio
- Riduzioni delle pensioni: cronaca breve delle fonti normative - Antonio Dentato

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

## 31 DICEMBRE 2022 ATTENZIONE AL TERMINE!



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](http://www.previdai.it) → Area riservata → sezione Versamento → Contributi non dedotti.

# Le nuove sfide dei

*Il contesto di cambiamento continuo e le incertezze sulle prospettive mettono alla prova le capacità del management di assicurare risultati di breve termine e sostenibilità di lungo periodo. Parola ai manager impegnati a superare un altro anno difficile*



**Franco Del Vecchio**

Coordinatore comitato di redazione Dirigenti Industria - rivista@aldai.it

# manager



*Conseguenze della pandemia, costi energetici insostenibili, carenza di materie prime, conflitti e ripercussioni sulla globalizzazione, supply chain inaffidabili, reshoring per evitare rischi geopolitici, organizzazioni liquide: il 2022 ha messo a dura prova le capacità manageriali*

*Abbiamo chiesto ad alcuni manager quali sono state le ricadute sulla dirigenza, i cambiamenti significativi e le maggiori responsabilità, le minacce e le opportunità per il lavoro*

*L'obiettivo è dare voce al management industriale, per mettere a fuoco le buone pratiche, l'impegno e il senso di responsabilità delle persone che hanno a cuore l'interesse delle imprese, della collettività e del Paese*



# Marco Padula

## Direttore Commerciale BT Italia

Intervista di Silvana Menapace  
Consigliere ALDAI-Federmanager

Gli eventi imprevedibili degli ultimi anni stanno mettendo a dura prova le imprese e le persone che hanno la responsabilità di superare le sfide e assicurare la sostenibilità di lungo periodo

British Telecom (BT) fa il suo debutto in Italia nel 1995 attraverso Albacom, joint venture con BNL, che vedrà, successivamente, l'ingresso nell'azionariato di ENI e Mediaset. Nei primi anni 2000 BT acquisisce il totale controllo di Albacom, diventando BT Italia e focalizzandosi sul mercato delle aziende con un portafoglio di servizi e soluzioni che oggi abbraccia tutte le esigenze di grandi aziende e multinazionali in termini di networking, cloud, security, digital workplace e digital industry.

BT Italia offre i propri servizi a circa 300 grandi aziende della region italiana, incluse alcune delle principali realtà in ambito finanziario, industriale e delle utilities, a cui si aggiungono alcuni clienti globali di BT con headquarter in Italia, e le attività italiane delle multinazionali clienti di BT che in Italia conta oltre 600 professionisti delle telecomunicazioni e un'infrastruttura di rete proprietaria di oltre 17.000 km.

Marco Padula, ingegnere gestionale laureato al Politecnico di Milano, dopo un'esperienza lavorativa in BTicino all'estero, entra in BT Italia nel 2000 contribuendo allo sviluppo dell'azienda in un contesto congiunturale complicato come quello di questi ultimi anni: la bolla finanziaria del 2008 e la sequenza di eventi imprevedibili degli ultimi tre anni

che hanno profondamente cambiato il modo di essere manager per stare al passo con i cambiamenti.

Il percorso di crescita ha portato Marco Padula ad assumere responsabilità crescenti e lo scorso anno è stato nominato direttore commerciale di BT Italia. Al manager ho rivolto alcune domande per capire come viene vissuto questo periodo di incertezze e sfide imprevedibili.

**“Anni horribiles” è il modo in cui sono stati commentati gli ultimi anni; quali sono state le ricadute sull'impresa e sul lavoro?**

La pandemia ha rallentato e anche bloccato le attività di molti clienti, accelerando al tempo stesso l'adozione dei sistemi di comunicazione con evidente crescita dei servizi internet di “smart collaboration”. Per superare il periodo si è generato una sorta di patto di solidarietà imprenditoriale collettiva per aiutare le imprese in difficoltà, che ha permesso di superare insieme la crisi generata dal Covid-19.

La guerra, altrettanto inattesa, sta generando, se possibile, persino maggior disorientamento e preoccupazione sulle prospettive economiche e sociali, perché non curabile “semplicemente” con un vaccino. A distanza di 9 mesi dall'inizio del

conflitto, ancora non si sa quanto durerà e con quali nuovi equilibri. L'incertezza genera impatto psicologico difensivo sulle persone e sulle organizzazioni, in relazione agli aspetti sociali, economici e imprenditoriali, con il conseguente rallentamento degli investimenti.

In un contesto di tanta instabilità, il dirigente assume un ruolo determinante nell'individuare le opportunità, sviluppare un piano partecipato e “tenere la barra sugli obiettivi”, creando quel clima di fiducia in grado di prevenire scelte emotive o addirittura atteggiamenti di panico.

Le recenti crisi hanno accelerato l'adozione di nuovi modelli di gestione manageriale, con **minore controllo sull'operato, maggiore delega e verifica dei risultati.**

Le videoconferenze hanno permesso di superare le distanze, aumentando la presenza virtuale e incrementando la flessibilità “geografica”, ma di contro è notevolmente aumentata la rigidità nella gestione del tempo, strutturato in sequenze giornaliere di slot di 30 minuti, per vincere le sfide della continuità operativa, accrescendo però l'impegno, l'intensità e la responsabilità manageriale.

I problemi del distanziamento e delle minori relazioni informali han-



no richiesto un maggiore intervento e controllo sociale sul clima del team per assicurarne l'allineamento e la motivazione. Con la guerra è aumentato quindi il contributo del manager nel dare fiducia e certezze in un mondo di incertezze.

***Quali sono, in prospettiva, le principali minacce per il dirigente?***

Senza dubbio l'**incapacità di adattarsi ai nuovi contesti**, rischiando di diventare in breve tempo obsoleti, incapaci di superare le nuove sfide sempre più impegnative; questo è il maggiore rischio. Anche l'allenatore di grande reputazione incapace di gestire il cambiamento perde la panchina. Le competenze – anche aggiornate – non basteranno; bisognerà acquisire l'abilità

di analizzare rapidamente le opportunità del contesto in continuo cambiamento e **anticipare le soluzioni** e i **modelli manageriali** da adottare, evitando scelte emotive.

***I cambiamenti e le difficoltà implicano problemi, ma anche opportunità; quali sono le opportunità (se ce ne sono) per il manager d'azienda?***

Oltre alle opportunità per i manager in grado di offrire competenze nella transizione digitale e in quella ecologica, sempre più importanti per le imprese, le sfide e i cambiamenti danno al manager la possibilità di rendere evidenti le proprie **competenze**, la **creatività** e la **leadership**. I cambiamenti comportano anche trasformazioni organizzative che aprono, nel bene

e nel male, il mercato del lavoro offrendo maggiori possibilità di transizione di carriera e reinserimento lavorativo.

***Quali sono le iniziative prioritarie per dare una svolta nella direzione dello sviluppo economico e sociale del Paese?***

La **formazione** e l'aggiornamento delle **competenze**, insieme al **riconoscimento** oggettivo **del merito**, rappresentano quel salto culturale in grado di innescare i percorsi virtuosi per superare i noti problemi del Paese. Anche la dirigenza con l'esempio di integrità e "moral suasion" può contribuire alla **svolta meritocratica** e alla rinascita di un Paese in grado di eccellere nell'industria, nei servizi e in molteplici settori.



# Michele Dattoli

Local Division Controller  
Local Business Area Risk Manager ABB

Le doti manageriali  
emergono nelle sfide  
impegnative

ABB è una multinazionale operante in oltre 100 Paesi. È suddivisa in 4 Business Area: Electrification, Process Automation, Motion, Robotics & Discrete Automation.

In Italia, il Gruppo ABB ha raccolto negli anni l'eredità di molti dei più noti marchi del comparto elettromeccanico nazionale.

A Michele Dattoli, che all'interno della Business Area Motion Italia occupa il ruolo di Local Division Controller (Motori Elettrici) e di Local Business Area Risk Manager (Motori, Inverter, Trazione) abbiamo rivolto alcune domande.

## **Quali sono state le ricadute sul tuo lavoro in questi ultimi anni caratterizzati da crisi imprevedibili?**

Dopo l'emergenza Covid ci siamo trovati a gestire l'effetto delle sanzioni su contratti già in essere al momento dell'inizio della guerra e relativi a prodotti con destinazione finale Russia. Grande impatto è stato anche quello della gestione di una conseguente crescita inflazionistica inusuale in Europa. Tutto questo senza avere alcuna riduzione nelle attività di routine e, contemporaneamente, facendosi carico della crescita esponenziale di attività nei business alternativi al mercato russo dell'energia (es. LNG USA).

## **I cambiamenti e le difficoltà implicano problemi e minacce, ma anche opportunità; quali sono le opportunità per il manager d'azienda?**

"Annus horribilis" sta generando un forte fabbisogno di nuova elevata professionalità nelle grandi imprese, che necessitano di un ricambio generazionale, ma soprattutto nelle numerose PMI che hanno bisogno di dotarsi di una struttura manageriale. **"Il buon marinaio si conosce nelle tempeste"**, recita un celebre proverbio; a mio avviso la situazione attuale è una grossa fonte di opportunità per far emergere talento e professionalità, specialmente per le fasce di colleghi più giovani che non sempre sono correttamente valorizzati nel nostro Paese. Una delle principali minacce, invece, è che non si dia la corretta valutazione a tale professionalità. Per questo motivo invito i giovani colleghi a non accettare logiche al ribasso, ad associarsi, affinché la nostra Associazione sia sempre più rappresentativa della categoria e mantenga/accrezca il suo potere negoziale nelle relazioni con Confindustria e le istituzioni.

## **Quali sono le iniziative prioritarie per dare una svolta nella direzione dello sviluppo economico e sociale del Paese?**

Una delle chiavi per "Annus Mirabilis" è investire sulla formazione dei giovani, garantendo loro un'istruzione moderna ed efficace che li formi prima come cittadini e poi come professionisti all'avanguardia. I saldi migratori con l'estero dei cittadini italiani negli ultimi anni sono stati in media negativi: occorre interrompere il trend di emigrazione giovanile. Le peculiarità di quest'ultima impongono una chiara riflessione ai nostri leader: due su tre hanno un'età compresa tra i 20 e i 49 anni e circa un terzo del totale con almeno 25 anni è in possesso della laurea, quota che è in costante crescita soprattutto tra le donne.

Per non parlare della "descolarizzazione", anche in questo caso i rapporti ISTAT ci danno numeri negativamente impressionanti con l'Italia sempre al di sotto della media europea come numero di laureati, diplomati e partecipazione alla formazione post-scolastica.



# Luca Ancona

## Franchise Operations Manager The Coca-Cola Company

Per superare le sfide  
è necessario focalizzarsi  
sulle iniziative in grado  
di fare la differenza

Luca Ancona è un professionista con 20 anni di esperienza lavorativa maturata sia in ambito Fast Moving Consumer Goods (FMCG), sia nell'elettronica di consumo. Ha ricoperto vari ruoli nella direzione marketing di brand leader globali del proprio settore (Coca-Cola, Lavazza, Samsung) gestendo sia business esistenti, sia il lancio di nuovi. Ha anche guidato processi di M&A. Attualmente ricopre il ruolo di Franchise Operations Manager all'interno di The Coca-Cola Company con la responsabilità di General Manager del business sviluppato in due aree d'Europa. A Luca Ancona abbiamo rivolto alcune domande sulle attuali sfide dei manager.

### **"Anni horribiles" è il modo in cui sono stati commentati gli ultimi anni; quali sono state le ricadute sul tuo lavoro?**

Questi anni sono stati difficili, ma al tempo stesso una grande opportunità di apprendimento. A livello di azienda abbiamo saputo riorganizzarci internamente come network per perseguire al meglio le nuove sfide, focalizzandoci su quelle iniziative in grado di fare la differenza (regola del *fewer and bigger*). Il risultato di questo percorso è stato estremamente positivo visto che chiuderemo il 2022 con fatturati

ben superiori a quelli del periodo pre-Covid.

### **Quali sono, in prospettiva, le principali minacce per l'attività del dirigente?**

Ragionare in base alle consuetudini e al passato, al "si fa così". Gli ultimi tre anni ci hanno insegnato che operiamo in un contesto estremamente volatile. La differenza per il dirigente risiederà sempre più nella capacità: 1) di essere generalista; 2) di adeguarsi al cambiamento ragionando in termini di scenari e approssimazioni; 3) di creare team variegati in cui l'esperienza e l'anzianità aziendale non necessariamente saranno l'unico fattore critico.

### **I cambiamenti e le difficoltà implicano problemi, ma anche opportunità; quali sono le opportunità per il manager d'azienda?**

La grande opportunità che i momenti di difficoltà portano con sé è quella di focalizzare le attività aziendali su poche priorità abilitando cambiamenti importanti.

### **Quali sono le iniziative prioritarie per dare una svolta nella direzione dello sviluppo economico e sociale del Paese?**

Analizzare rischi e opportunità che abbiamo come sistema Paese rendendo i nostri limiti delle occasioni di sviluppo. Se penso in primis al mio settore, vedo un Paese estremamente ricco in ambito food & beverage. Attraverso il mio percorso professionale ho avuto la possibilità di contribuire direttamente al forte sviluppo in Italia e all'estero di alcune nostre eccellenze. L'aver un tessuto così importante di aziende medie e piccole diventa una risorsa soprattutto quando garantisce velocità, capacità di innovare e focalizzazione. Rimanendo collegati al tema delle nostre ricchezze, mi sento di citare anche il settore turistico e il relativo indotto: l'Italia ha tutto quanto serve per diventare il leader mondiale del settore. Siamo invece un Paese relativamente povero di risorse energetiche tradizionali e per questo dovremmo ambire all'essere tra i primi al mondo nella transizione verso un'economia green: trasformeremmo, ancora una volta, un nostro limite in una grande risorsa.



# Pierluigi Petrali

## Direttore DIH Lombardia

Transizione digitale  
per vincere le sfide  
del cambiamento

*Pierluigi Petrali è Direttore Generale del DIH Lombardia – che fa parte della rete dei Digital Innovation Hub di Confindustria – un’associazione senza scopo di lucro, partecipata dalle Associazioni territoriali lombarde di Confindustria, che si occupa essenzialmente dell’assistenza alle imprese per tutti gli aspetti legati ai primi passi nella trasformazione digitale, tramite servizi di assessment della maturità, creazione di road-map e orientamento nell’ecosistema dell’innovazione.*

### **“Annus horribilis” è il modo in cui è stato commentato il 2022; quali sono state le ricadute sul tuo lavoro?**

I cosiddetti “Cigni Neri” stanno diventando sempre più frequenti: una primissima ricaduta è proprio il rendersi conto che dovremo diventare, sia come individui che come entità, più adattabili, flessibili e, soprattutto, resilienti. Poi, dal punto di vista pratico, credo che lo smart working sia l’effetto più importante e visibile: l’efficienza guadagnata nella gestione ottimale del tempo si è tradotta in miglior clima e produttività aumentata, senza considerare gli aspetti benefici su traffico, inquinamento ed emissioni. Sicuramente un grande cambiamento destinato a rimane-

re nel futuro e che sta già condizionando non solo le nostre abitudini ma anche il mercato del lavoro.

### **Quali sono, in prospettiva, le principali minacce per l’attività del dirigente?**

Le macro-discipline tradizionali, che hanno di fatto creato delle iperspecializzazioni delle figure manageriali, stanno pian piano fondendosi: la digitalizzazione ne è un esempio, e oggi nessuno può sottrarsi agli aspetti e alle opportunità del divenire digitali. C’è un grande bisogno di integratori di conoscenze più che di supereperti, e quindi il non riconoscere l’emergere di nuove tecnologie, nuove teorie, nuovi modelli, e come questi siano interallacciati, rischia di spiazzare in poco tempo le capacità di un dirigente rispetto ai bisogni delle aziende.

### **I cambiamenti e le difficoltà implicano problemi, ma anche opportunità; quali sono per il manager d’azienda?**

Il manager non deve solo gestire una squadra, deve anche, e direi soprattutto, prendere decisioni. E le decisioni necessitano competenze che vanno combinate con la leadership. La sfida è quella di diventare sempre più preparati su

molto campi: scientifico, tecnologico, economico e umanistico. I mezzi per apprendere si sono moltiplicati per contenuti e modalità, e la grande opportunità che abbiamo di fronte è di imparare argomenti nuovi ogni giorno per dotarci di quella base di nuove competenze che permettano di prendere decisioni basate su dati e fatti, in poco tempo, e possibilmente libere da condizionamenti.

### **Quali sono le iniziative prioritarie per dare una svolta nella direzione dello sviluppo economico e sociale del Paese?**

Il Paese ha purtroppo un’enorme inerzia, e quindi pensare che basti una legge di bilancio o una legislatura per cambiare definitivamente rotta è utopistico. Mi piacerebbe che si cominciasse ad agire su questa inerzia almeno su due aspetti: la vera semplificazione degli apparati burocratici e un investimento serio su scuola e istruzione.

La prima è la strada principale e fondamentale per efficientare gli investimenti e per ridurre le spese. La seconda è più a lungo termine: il sapere, il pensiero critico e sistemico, uniti a un po’ di umiltà, dovranno essere la base di una generazione futura che sappia affrontare al meglio le sfide del domani.



# Giovanna Tromby

## Health & Safety Leader EMEA Philips

Le attività prioritarie sono lo sviluppo digitale del Paese (anche in campo sanitario) e il supporto alle attività di economia circolare e sostenibilità

### **Qual è la tua funzione?**

Sono dirigente in Philips nella posizione di Health & Safety (H&S) Leader EMEA della multinazionale olandese leader in Health Technology (Diagnosis & Treatment: Sleep & Respiratory Care; Personal Health, ecc.) con circa 80.000 dipendenti nel mondo, vendite nel 2021 per 17,2 miliardi di euro, e investimenti 2021 in Ricerca e Sviluppo per 1,8 miliardi. Coordino le attività Europe, Middle East, Africa del team di H&S Leaders in vari Paesi (Olanda, Sudafrica, Dubai, Israele, Germania, Russia, UK, Spagna, Francia, Italia) e faccio parte del leadership team di Global Health & Safety.

### **“Anni horribiles” è il modo in cui sono commentati gli ultimi anni; quali sono state le ricadute sul tuo lavoro?**

Per me e il mio team è stato un periodo decisamente intenso e nuovo anche per la specificità del lavoro svolto che ha richiesto, in breve tempo – in sinergia con Global Health & Safety e con la Direzione Aziendale –, di predisporre e implementare protocolli di sicurezza per prevenire la diffusione del Covid-19. Tenendo conto che parte del personale opera negli ospedali per manutenzione e installazione dei nostri dispositivi,

è stato fondamentale creare una Governance attraverso Comitati di Crisi, predisporre protocolli, formare il personale e distribuire dispositivi di protezione. Un’attività molto impegnativa anche perché per la prima volta ci siamo trovati a dover fronteggiare una pandemia. È stato motivo di grande soddisfazione il supporto fornito da tutta l’organizzazione con un lavoro di team efficace, i mezzi – anche economici – messi a disposizione e, soprattutto, i riscontri dei lavoratori che si sono sentiti protetti e tutelati.

### **Quali sono le principali minacce per l’attività del dirigente?**

Il contesto del mondo del lavoro sta mutando velocemente, e la pandemia Covid-19 ha accelerato questo cambiamento. Le attività in tutti i settori stanno diventando sempre più digitali e con servizi in remoto. Inoltre il cambiamento climatico sta ponendoci nuove sfide che vanno colte per poter fermare/rallentare il processo. I dirigenti devono essere capaci di inserirsi in questo nuovo contesto e supportare il cambiamento, comprendendo anche le esigenze di garantire la wellness con un bilancio equo tra lavoro e vita privata.

### **Quali sono le opportunità per il manager d’azienda?**

I manager hanno l’opportunità di rivedere il modo di lavorare, favorendo la digitalizzazione, attività più snelle, supportando programmi per il benessere dei lavoratori e un buon equilibrio tra lavoro e vita privata. Inoltre garantire la diversity nei team di lavoro facilita il cambiamento e la motivazione dei dipendenti. Questa “tempesta perfetta” – come è stata definita – dovuta alla pandemia, alla situazione geopolitica internazionale e al cambiamento climatico, obbliga a innovarci per garantire le attività, ma ci consente anche di riflettere su cosa è veramente importante e prioritario sia sul lavoro che nella vita privata.

### **Quali sono le iniziative per dare una svolta nella direzione dello sviluppo economico e sociale del Paese?**

Le attività prioritarie sono lo sviluppo digitale del Paese (anche in campo sanitario) e il supporto alle attività di economia circolare e sostenibilità, per minimizzare emissioni in atmosfera, rifiuti prodotti e contribuire a fermare/rallentare il cambiamento climatico per lasciare alle generazioni future un mondo più sostenibile.



# Antonio Agnifili

## Direttore Supply Chain di Sanofi in Italia

Come i manager  
vivono le sfide  
del cambiamento  
continuo

### **Buongiorno Antonio, quale responsabilità manageriale hai in Sanofi?**

Sono ingegnere elettronico di formazione; 25 anni fa ho scoperto il mondo della Supply Chain e ne sono rimasto folgorato. Dal 2000 lavoro per Sanofi S.r.l., filiale italiana del Gruppo Biofarmaceutico globale, e sono responsabile della Supply Chain Italia.

Sanofi è un'azienda della salute, innovativa e globale, guidata da uno scopo: inseguire i miracoli della scienza per migliorare la vita delle persone. In Italia, Sanofi è una delle principali aziende farmaceutiche per presenza industriale e numero di collaboratori: oltre 2.000 dipendenti, di cui più della metà occupati nel comparto industriale, costituito da tre stabilimenti produttivi: Origio (VA), Anagni (FR) e Scoppito (AQ). Quotidianamente coordino le attività di previsione della domanda, rifornimento dei depositi dagli stabilimenti e distribuzione dei nostri farmaci verso più di 15.000 punti di consegna.

Lavoro nel settore farmaceutico da 22 anni con posizioni nelle operations e funzioni di coordinamento e controllo, acquisendo una visione ampia e trasversale sulla Supply Chain farmaceutica. Ho anche avu-

to l'opportunità di fare due esperienze all'estero, 3 anni in Francia e quasi 5 anni in Germania, confrontandomi con culture e abitudini diverse.

### **"Annus horribilis" è il modo in cui è commentato l'ultimo di una serie di anni difficili; quali sono state le ricadute sul tuo lavoro?**

A partire dall'anno 2011 più volte ho eseguito l'esercizio di *business continuity planning*, ma mai avevo immaginato la situazione che si è creata nel febbraio 2020 con la pandemia SARS Cov-2 e l'imposizione del lockdown.

Ricordo quando venerdì 21 febbraio 2020 è stata proclamata la prima "zona rossa" a Codogno, che si trova a pochi chilometri dal nostro centro distributivo principale; ho trascorso il fine settimana successivo in continuo contatto con il management del nostro partner logistico per riorganizzare le operazioni distributive, non sapendo quanti lavoratori avrebbero potuto raggiungere il posto di lavoro il lunedì.

Il passaggio al lavoro da remoto imposto dal lockdown ha rappresentato una sfida enorme per noi manager. Sanofi era stata lungimi-

rante avendo attivato dal 2014 un programma di smart working per i dipendenti, ma io non ero culturalmente maturo per il nuovo modello lavorativo basato sul raggiungimento degli obiettivi e non più sulla presenza.

La mia squadra ha avuto una risposta impeccabile e commovente alle sfide poste dalla pandemia; molto probabilmente siamo stati aiutati dall'altissimo senso di responsabilità (*sense of purpose*) derivante



dal ruolo centrale dell'azienda farmaceutica nel contesto di una crisi sanitaria globale. Questo aspetto è stato esasperato, qualche settimana dopo, dalle notizie diffuse dai media sul presunto potenziale terapeutico nella cura della sindrome da SARS Cov-2 di una molecola del nostro portafoglio (idrossiclorochina). Nel giro di 24-36 ore ci siamo ritrovati a fronteggiare una domanda del mercato "impazzita", 10 o 20 volte superiore alla normalità con continue chiamate al nostro numero verde di farmacisti e pazienti alla ricerca disperata del farmaco toccasana. In 10 giorni abbiamo ingaggiato un'azienda esterna per gestire le chiamate in arrivo e abbiamo impiegato (su base volontaria) circa 70 colleghi dell'Informazione scientifica per dialogare con farmacisti e pazienti spiegando la situazione. È stato un momento indimenticabile di solidarietà tra funzioni normalmente molto distanti nell'operatività quotidiana.

La seconda fase di questo biennio molto sfidante è iniziata nel tardo autunno del 2021, quando si sono manifestati diffusi e ricorrenti pro-

blemi di rifornimento per i nostri farmaci e ho dovuto fronteggiare una situazione senza precedenti: prima la carenza di alcune materie prime e, più recentemente, la crisi energetica hanno reso imprevedibili i tempi di rifornimento da parte degli stabilimenti. Mi sono ritrovato immerso nel mondo del *VUCA* (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) e ho dovuto nuovamente improvvisare attingendo al buon senso e cercando di semplificare la lettura della realtà per i miei collaboratori.

### **Quali sono, in prospettiva, le principali minacce per l'attività del dirigente?**

Nel nuovo contesto economico e sociale che si è delineato a partire dalla primavera 2020 il ruolo del manager è cambiato profondamente con una forte valorizzazione delle cosiddette *soft skills*.

Nel comparto delle medie e grandi aziende private, la pandemia ha accelerato l'adozione dello *smart working* e sono convinto che non sarà possibile un ritorno alla situazione antecedente al 2020.

Oggi devo relazionarmi con un

team che non è più concentrato in uno spazio fisico e temporale delimitato (ufficio + orario di lavoro predefinito) e, in questo contesto dispersivo, è essenziale riuscire a comunicare efficacemente e motivare i collaboratori.

L'azienda ci ha fornito un tempestivo sostegno formativo e già nella tarda primavera del 2020 ha organizzato una serie di seminari per fornirci degli spunti di riflessione sullo stile manageriale e gli strumenti disponibili in un contesto di *smart working*. Io ne ho tratto ispirazione e ho organizzato il cosiddetto *Fun on Friday*, ovvero un momento di incontro per l'intero team (90' al mese) in cui si partecipa a giochi di ruolo e si sviluppa il libero confronto su tematiche rigorosamente non lavorative.

Inizialmente ho ingaggiato un'agenzia esterna per animare questi momenti mensili di socializzazione; successivamente, siamo passati all'autogestione, con un piccolo gruppo di volontari che ha organizzato iniziative per tutti i partecipanti e questo è stato fortemente apprezzato da tutti i collaboratori. All'interno delle aziende multina-



zionali le organizzazioni si stanno progressivamente "liquefacendo" e questo pone una naturale sfida ai manager che vedono moltiplicarsi i loro riferimenti nel reticolo organizzativo globale. Dalle organizzazioni matriciali, siamo passati a un reticolo multidimensionale in cui spesso il manager ha riferimenti multipli nell'organizzazione locale, nei Centri di Competenza/Eccellenza, nei progetti, negli *swat team*. La sfida per i manager è la conciliazione di priorità e linee guida indicate dai diversi coordinatori. Arlecchino tradizionalmente serviva 2 padroni ma il nostro povero manager arriva a servirne anche 5 o 6 contemporaneamente...!?

**In sintesi, la minaccia principale per un manager è l'incapacità di immedesimarsi nel nuovo ruolo di motivatore, comunicatore, coach nonché mediatore tra i suoi coordinatori, abbandonando il ruolo tradizionale di guida tecnico-operativa e controllore del proprio team.**

***I cambiamenti e le difficoltà implicano problemi, ma anche opportunità; quali sono le opportunità per il manager d'azienda?***

Ai giorni nostri il manager è in larga misura sollevato da compiti di controllo e guida operativa del team in quanto i collaboratori operano in un perimetro spazio-temporale ampio e sono responsabilizzati e guidati da obiettivi individuali. Quindi, il manager può dedicarsi alle attività di guida strategica.

Operare in modo strategico significa: identificare obiettivi chiari che siano allineati con i target aziendali e la "mission" della propria funzione; comunicarli e spiegarli ai propri collaboratori; concentrare gli sforzi

di tutto il team nel cercare di conseguirli; dotarsi di indicatori che permettano di capire se si è sulla strada giusta.

Nel contesto dello smart working, gli obiettivi del team dovranno essere declinati per ciascun sottogruppo e collaboratore in obiettivi individuali concreti e misurabili. Il costante dialogo bidirezionale con i collaboratori diventa cruciale per verificare la rotta di navigazione e imprimere eventualmente le correzioni ritenute necessarie.

***Quali sono le iniziative prioritarie per dare una svolta nella direzione dello sviluppo economico e sociale del Paese?***

Nel contesto attuale della crisi energetica innescata dalla guerra russo-ucraina, dovremmo proteggere e sostenere le filiere produttive dei settori industriali ritenuti strategici per il Paese: agro-alimentare, turismo, moda, arredamento, meccanica e farmaceutico. Dobbiamo proteggere le aziende che essendo sottodimensionate sono finanziariamente più deboli ed esposte alle turbolenze attuali.

Sul medio periodo, la sfida maggiore per il nostro Paese è trovare un punto di equilibrio tra l'esigenza inderogabile di equilibrio finanziario nella gestione previdenziale INPS e la necessità di ringiovanire il capitale umano delle aziende con l'introduzione di professionalità pronte ad affrontare le sfide della digitalizzazione (i cosiddetti "nativi digitali"). Sulla base della mia recente esperienza in Germania, penso che una misura adeguata possa essere la cosiddetta "staffetta generazionale": quando un lavoratore maturo ha raggiunto una certa età, ad esempio i 62 o 63 anni, può accedere a una for-

ma di "pensionamento part-time", ovvero la sua presenza al lavoro si ridurrà progressivamente all'80%, 60% e 40%. Parallelamente, il datore di lavoro assumerà un giovane e glielo affiancherà in modo che possa realizzarsi pienamente il travaso delle competenze. Lo Stato dovrebbe supportare questo processo con degli sgravi contributivi per entrambi i protagonisti di questa staffetta per evitare penalizzazioni.

Un altro tema chiave per il nostro Paese è sicuramente l'avvicinamento del mondo dell'educazione a quello del lavoro. Attualmente esiste ancora un profondo fossato che separa il mondo dell'educazione dalle aziende e i nostri giovani si ritrovano per lo più a muovere i loro primi e timidi passi nel mondo del lavoro dopo i 25-28 anni, quando invece i loro coetanei francesi o tedeschi iniziano il loro percorso in azienda a 20-21 anni e, pertanto, hanno la possibilità di raggiungere posizioni manageriali entro i 30 anni.

In questo contesto, vedo con estremo favore il rilancio dell'Istruzione Tecnica Superiore come percorso educativo terziario alternativo all'università. È essenziale offrire ai giovani che non sono portati per lo studio teorico dei percorsi formativi che siano più orientati sullo sviluppo delle competenze tecnico-professionali, sul modello delle Hochschule tedesche.

Da ultimo, un commento sul Decreto Dignità che, nell'intento di promuovere la stabilizzazione dei lavoratori precari, ha irrigidito in modo eccessivo il sistema di reclutamento. Non si creano opportunità di lavoro aumentando i vincoli, ma facilitando piuttosto l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro.



La versione integrale dell'intervista è pubblicata nell'edizione digitale della rivista *Dirigenti Industria*



# Marco Guazzoni

Direttore Sostenibilità Vibram

La cultura della meritocrazia  
può aiutarci a superare  
le sfide nel nostro tempo

Marco Guazzoni ricopre il ruolo di Direttore della Sostenibilità del Gruppo Vibram dopo alcuni anni come Direttore dell'Innovazione. Vibram è un'azienda familiare italiana leader nella produzione di soles per calzature ad alta performance – presente in tutto il mondo – basata sull'innovazione, la tecnicità dei prodotti, la durata e la sostenibilità.

## **“Anni horribiles” è il modo in cui sono stati commentati gli ultimi anni; quali sono state le ricadute sul tuo lavoro?**

Vibram ha reagito bene alle sfide di questi anni grazie alla differenziazione di prodotto che ha permesso al consumatore di scegliere articoli di alta gamma nell'ottica di “chi più spende, meno spende”, riportando i risultati alla crescita pre-pandemia. I dirigenti di Vibram hanno vissuto le incertezze e gli accadimenti imprevedibili reagendo grazie alle competenze interne e a un'organizzazione eccellente; ciò nonostante, percepisco l'ampliarsi del gap generazionale: i giovani che arrivano con ambizioni nuove vogliono fare diverse esperienze, e non sempre le aziende capiscono come motivarli a rimanere al fine di ottenere un ritorno sull'investimento da entrambe le parti nel giusto tempo di permanenza.

## **Quali possono essere le minacce per l'attività del dirigente?**

Nel nostro Paese c'è una 'valutazione' delle competenze e del merito che non è ancora al livello sperato, la preparazione dei dirigenti, nelle tante aziende che ho visto in carriera, non è sempre allineata con le responsabilità che sono loro affidate. Inoltre, la riduzione di costi che le imprese affronteranno farà accorpate i ruoli, e sarà necessario valutare le competenze in modo oggettivo prima di ridistribuirle. Credo che la formazione del dirigente e i sistemi di misurazione sull'organizzazione possano migliorare.

## **I cambiamenti e le difficoltà implicano problemi, ma anche opportunità; quali sono le opportunità (se ce ne sono) per il manager d'azienda?**

Il dirigente preparato e determinato potrà in futuro fare la differenza se le aziende considereranno il merito come driver di scelta, col grande vantaggio di ridurre l'enfasi sulle tematiche della diversità, perché scegliendo per competenze includeremo tutti per il loro valore.

La formazione continua e l'ascolto dei giovani senza preconcetti, credo facciano parte delle ricette del dirigente del futuro.

## **Quali sono le iniziative prioritarie per dare una svolta positiva per lo sviluppo economico e sociale del Paese?**

Ritengo che l'Italia abbia delle potenzialità straordinarie e dei cittadini eccellenti, se riuscissimo a identificare le industrie dove il Paese può differenziarsi e facessimo una strategia di lungo periodo per creare scuole di formazione per questi settori, dando ai giovani la fiducia che potranno lavorare bene nelle eccellenze d'Italia, avremo uno sviluppo economico molto forte e continuo nel tempo. Auspico quindi un cambiamento culturale verso l'apprezzamento del bene comune rispetto al privato e una strategia di lungo periodo del nostro sistema Paese che valorizzi le competenze.



# Rossella Zaminga

Head of People – Sky Wifi e Advertising,  
Partnerships&Distribution

L'opportunità principale è quella di riuscire a conciliare la qualità e la produttività del lavoro con i nuovi modelli organizzativi che sono nati in risposta alla sfida della pandemia

*Sky Italia è una media & entertainment company leader nel nostro Paese ed è parte del gruppo Sky, uno dei principali gruppi di intrattenimento in Europa, che è controllato da Comcast, media and technology company che ha sede negli Stati Uniti. Nel corso di questi anni il business di Sky Italia si è profondamente evoluto trasformando l'azienda, nata come pay tv satellitare, in una vera e propria tech media company che opera non solo nel mercato della pay tv, ma anche in quello della banda larga grazie a Sky Wifi, il servizio broadband lanciato poco più di due anni fa. Sempre a conferma della sua vocazione all'innovazione, di recente è stata lanciata Sky Glass, una smart tv di nuova generazione che nasce per cambiare il modo stesso di vivere la tv e che rappresenta un'importante novità per tutto il mercato oltre che l'ingresso di Sky in questo nuovo settore.*

**“Anni horribiles” è il modo in cui sono stati commentati gli ultimi anni; quali sono state le ricadute sul tuo lavoro?**

Sicuramente questi ultimi anni segnati dal Covid hanno rappresentato un periodo complicato per tutte le aziende, e la sfida per le Risorse Umane è stata significativa, dovendosi confrontare con la gestione di

complessità importanti e mai sperimentate prima. Se da un lato, però, ciò ha comportato sicuramente un maggiore impegno, dall'altro ha reso possibile la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali, che hanno cambiato di fatto l'impostazione culturale delle aziende. Mi riferisco chiaramente alle novità introdotte dal lavoro da remoto, che si è evoluto poi in Sky in Hybrid working, e che ha dato una forte spinta all'empowerment, garantendo al tempo stesso elevati livelli di produttività. Credo quindi che sfide di questa portata stimolino – ad ogni livello – la creatività, favorendo l'innovazione e attivando processi trasformativi altrimenti non possibili.

**Quali sono, in prospettiva, le principali minacce per l'attività del dirigente?**

Personalmente non parlerei di minacce ma di change management e quindi della capacità di adattare e far evolvere le organizzazioni, allineandole e allenandole alle sfide di mercato. Ad esempio, oggi non credo sia più possibile applicare le logiche gestionali pre-Covid perché renderebbero poco attrattive le aziende sul mercato, rischiando inoltre di far perdere quei talenti che privilegiano ambienti di lavoro

che garantiscono un maggiore equilibrio tra lavoro e vita privata. La vera minaccia che vedo, quindi, è quella di restare fermi o, peggio, tornare indietro.

**I cambiamenti e le difficoltà implicano problemi, ma anche opportunità; quali sono le opportunità (se ce ne sono) per il manager d'azienda?**

L'opportunità principale è quella di riuscire a conciliare la qualità e la produttività del lavoro con i nuovi modelli organizzativi che sono nati in risposta alla sfida della pandemia. Oggi le persone fanno molta più attenzione alla possibilità di lavorare da remoto e con orari flessibili, e a tutti quegli elementi di incentivazione che vanno oltre la retribuzione e che valorizzano il percorso di sviluppo professionale. Inoltre, conta sempre di più quanto l'azienda sia impegnata nell'attività di Corporate Social Responsibility con cui si restituiscono benefici alla comunità.

**Quali sono i temi prioritari nell'ambito delle Risorse Umane?**

In Italia, il mercato del lavoro sembra essere ancora guidato dall'offerta, per questo le aziende si attribuiscono un grande potere contrattuale. Tuttavia, dobbiamo

tenere in considerazione che le responsabilità e l'attrattiva delle aziende passano per diversi fattori che non possono più essere sottovalutati. La diffusione del lavoro a distanza, la pervasività del mondo digitale e il modo di fruire le informazioni, comportano importanti cambiamenti nelle modalità con cui è possibile attrarre e mantenere

i migliori talenti. Le aziende hanno quindi la responsabilità di identificare percorsi di riqualificazione e di accelerare la trasformazione digitale per migliorare la connettività in senso lato. Infine, credo che non vada sottovalutata l'attenzione crescente su tutto ciò che è Welfare, in termini di salute e benessere dei dipendenti.

The best way  
to predict  
your future  
*is to create it*



# Assemblea CIDA 2022

A cura della Segreteria CIDA



*Competenze, responsabilità e merito sono le parole chiave dell'Assemblea che si è tenuta a Roma il 15 novembre. Il proposito è quello di indicare soluzioni e risposte alla domanda di crescita, prosperità e salute che i nostri concittadini esprimono e meritano*

**R**ipartire dal lavoro ad alto valore aggiunto, da politiche economiche e sociali inclusive, da un forte investimento in istruzione, ricerca e sviluppo. La dirigenza pubblica e privata crede in un'Italia che sappia rimettere al centro **merito e competenze**. È la via indicata dal **Presidente di CIDA Stefano Cuzzilla**, di fronte a oltre mille tra manager, dirigenti d'impresa e rappresentanti delle istituzioni, volta da un lato a garantire l'attuazione del PNRR e dall'altro a fronteggiare le situazioni di assoluta urgenza riguardanti la crisi bellica, pandemica, climatica ed energetica.

Oltre al Presidente Stefano Cuzzilla, l'Assemblea annuale di CIDA, la Confederazione che rappresenta

quasi un milione di manager tra settore pubblico e privato, ha visto la presenza del Ministro per la Pubblica Amministrazione, **Paolo Zangrillo**, del Sottosegretario all'Economia e Finanze, **Federico Freni**, del Sottosegretario al Lavoro e alle Politiche sociali, **Claudio Durigon**, del Fondatore della Comunità di Sant'Egidio, **Andrea Riccardi**.

"Imprese e amministrazioni hanno bisogno di competenze elevate per sostenere lo sviluppo e guidare l'innovazione. L'attuazione del PNRR deve essere affidata a figure e a metodi manageriali" – ha dichiarato il Presidente CIDA, **Stefano Cuzzilla**, nel suo intervento di apertura. "Non solo per investire bene le risorse, ma anche per generare un effetto moltiplicatore sulla crescita, a beneficio

delle generazioni più giovani", ha proseguito Cuzzilla con un appello ai decisori politici: "Chiediamo più dialogo e disponibilità all'ascolto. Il modello di interlocuzione deve cambiare, non solo in considerazione del milione di manager che rappresentiamo, ma per ciò che esprimiamo".

I manager sono stati tra le poche categorie in grado di rispondere efficacemente alla contrazione dell'occupazione nel periodo pandemico, con un tasso di crescita di **oltre il 5% nel 2022** rispetto all'anno precedente. A dimostrazione di come la responsabilità e le capacità rappresentino la chiave di volta per trainare i settori economici del Paese, soprattutto in periodi estremamente complessi.

"Metodo scientifico, primato della

competenza, spinta all'innovazione sono i cardini del pensiero manageriale per guidare lo sviluppo. È importante che pubblico e privato lavorino in sinergia – ha spiegato Cuzzilla –. Sono due dimensioni che devono integrarsi meglio per superare la portata della crisi e trovare soluzioni agli antichi mali dell'Italia". I dati del **trend demografico** sono chiari, il numero dei nuovi nati è insufficiente a tenere in equilibrio il sistema. La popolazione è scesa di oltre un milione in pochi anni, crescono gli over 65, diminuiscono le persone in età attiva. Per CIDA è necessario investire in welfare, in maggiori tutele per le donne lavoratrici, in una fiscalità che difenda il patto intergenerazionale tra attivi e pensionati.

La **crisi climatica** coinvolge tutti. Non ci possiamo permettere di non avere una strategia sul clima come non l'abbiamo avuta sull'energia. Il nostro sistema impresa sta accelerando in tema di sostenibilità e aumenta del 5% ogni anno la richiesta di manager dotati di competenze "green". Deve quindi vincere l'innovazione tecnologica applicata all'economia circolare. Credere nel primato della competenza significa anche occuparsi seriamente di **lavoro**. Siamo il secon-

do Paese in Europa con la più bassa percentuale di giovani occupati (solo il 31,1%), siamo al penultimo posto per occupazione femminile e siamo primi in classifica con oltre 3 milioni di giovani non inseriti in percorsi di formazione e istruzione (i cosiddetti NEET). Anche in questo, il PNRR è una leva importante. Secondo i dati elaborati da CIDA, le due Missioni che maggiormente promettono di trainare l'occupazione giovanile si concentreranno sulla digitalizzazione con un +0,9% (Missione 1) e la transizione ecologica, con una percentuale del +0,8% (Missione 2).

In questo scenario, per la Confederazione diventa necessario **innovare** alcuni modelli attuali o passati e investire in **ricerca** e **sviluppo**. Nel 2020 la nostra spesa complessiva era all'1,53% del PIL contro la media europea del 2,32%. Al Governo CIDA chiede di considerare la ricerca come un sistema unico, integrato tra pubblico e privato, per consentire trasferimento tecnologico alle imprese e sbloccare l'indice di produttività che non cresce da un quarto di secolo.

Serve sperimentare le **nuove tecnologie** con una logica attenta all'utilizzo delle **materie prime**. Aumentano i prezzi dell'energia,

nel terzo trimestre i problemi di approvvigionamento di materie prime hanno interessato circa il 60% delle aziende dell'industria. Su questo è necessaria una precisa strategia industriale.

Fondamentale affrontare il tema delle **riforme fiscali**. CIDA sostiene la necessità di superare la legge Fornero, ma serve un intervento riformatore complessivo che metta ordine al sistema pensionistico senza penalizzare il lavoro. Innanzitutto, separando la spesa pensionistica da quella per l'assistenza. In secondo luogo, agendo in modo severo su evasione ed elusione fiscale. Terzo, abbattendo il cuneo fiscale sul lavoro, con un provvedimento che stimoli l'ingresso nel mondo produttivo soprattutto di giovani e donne.

Infine, il tema della **cooperazione**. "Cooperare, oggi significa lavorare per la pace e per una risoluzione veloce del conflitto in Ucraina. Cooperare significa valorizzare i tavoli negoziali, a partire dal G20 in corso a Bali. Bisogna stare in Europa da protagonisti – ha sottolineato il Presidente – ribadire il nostro atlantismo e sfruttare la nostra posizione geografica verso i continenti africano e asiatico, come porta d'Europa". ■



# Area B della Metropoli Milanese

*Incontro con l'Assessora Arianna Censi*

A cura della redazione



**La dirigenza milanese incontra l'Assessora alla Mobilità della città di Milano Arianna Censi**



**Webinar del 10 novembre 2022 sul piano che esclude dal 1° ottobre la circolazione in Area B anche dei veicoli diesel Euro 5 e benzina Euro 2**

**C**on l'estensione dei limiti alla circolazione, Milano ricostruisce "le mura" dividendo la città dai comuni limitrofi. Se ne sono accorti i pendolari che viaggiano con auto non proprio recenti.

Nei saluti di benvenuto il Presidente **Manuela Biti** ha ringraziato l'Assessora **Arianna Censi** per la disponibilità al dialogo, ricordando il senso di responsabilità e la volontà dei manager di partecipare alla transizione che permetta di conciliare sviluppo economico e sociale con il rispetto per l'ambiente.

## Perché l'Area B

L'Assessora **Arianna Censi** ha presentato le motivazioni alle limitazioni come un tratto molto articolato e complesso del piano di vivibilità di Milano.

Nelle città si concentrerà oltre il 60% della popolazione e il Comune di Milano ha deciso di limitare progressivamente la circolazione

dei veicoli inquinanti per migliorare la vita dei cittadini. *"Dobbiamo rispondere alle esigenze di mobilità del futuro aumentando i servizi pubblici, soprattutto per le nuove generazioni che non considerano l'auto fra le priorità, come accadeva negli anni '70"* ha dichiarato Anna Censi. Per il trasporto delle merci sarà necessario un serio piano di razionalizzazione che implicherà anche comportamenti consapevoli e sostenibili da parte dei cittadini per ridurre i trasporti per resi e le consegne differenziate dello stesso ordine.

In questo percorso di sviluppo sostenibile l'Assessora Censi ha auspicato la collaborazione con la dirigenza in grado di contribuire con competenze specifiche al disegno della mobilità futura.

## Manager della mobilità

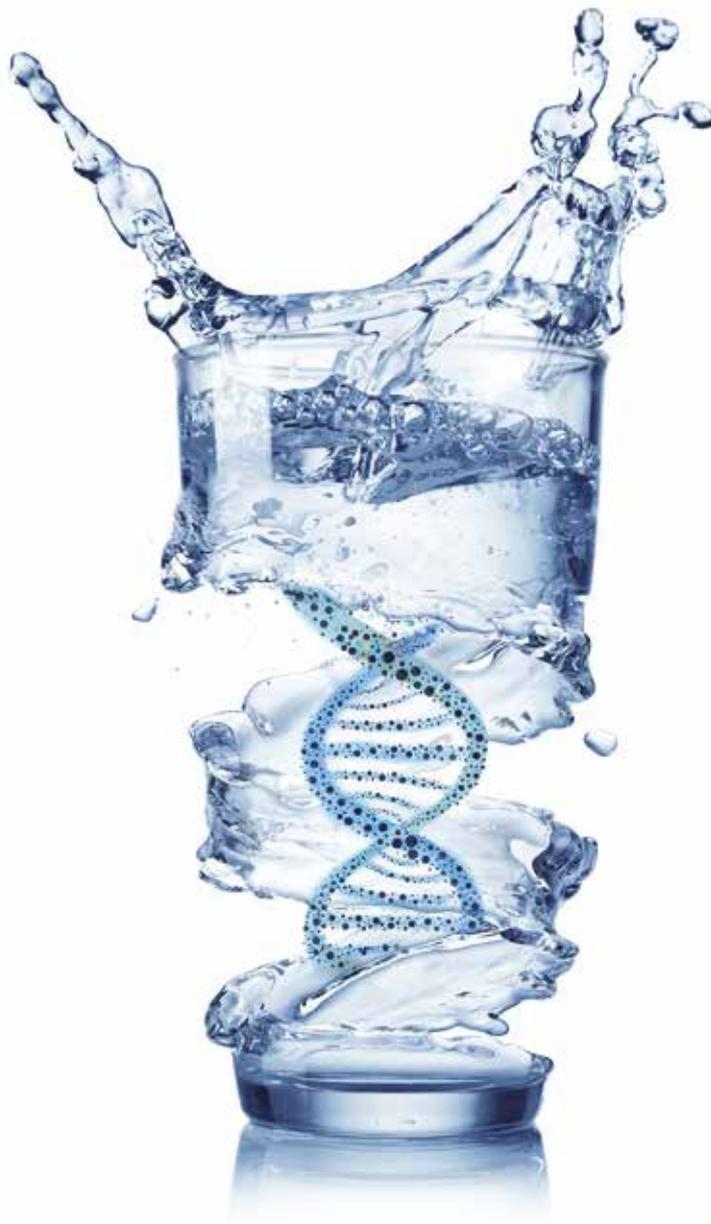
Il segretario CIDA Lombardia Franco Del Vecchio ha ricordato che la confederazione ha sottoscritto il

patto per lo sviluppo sostenibile di Regione Lombardia per soddisfare il fabbisogno di energia green, in grado di ridurre l'inquinamento continuando ad alimentare le utenze esistenti e i crescenti fabbisogni di mobilità elettrica.

L'incontro ha evidenziato anche le criticità: la coerenza dell'Area B con il sistema Move-in, l'accesso ai parcheggi in Area B, le conseguenze per il traffico in tangenziale e le persone in difficoltà oggettiva.

L'incontro, che è possibile rivedere nell'edizione digitale dell'articolo, ha permesso di: approfondire le motivazioni alla base delle limitazioni alla circolazione in Area B, acquisire maggiore consapevolezza delle sfide per la mobilità, evidenziare l'importanza della partecipazione attiva dei cittadini e della necessità di armonizzare la sequenza di iniziative per bilanciare l'efficacia dei servizi di mobilità con la vivibilità della metropoli milanese. ■

# DA SEMPRE CONNESSO AI TUOI BISOGNI!



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

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

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

*Troverai sicuramente un buon motivo per iscriverti. Scopri quale!*



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



# SMARTCITY

# Milano al top



**Emilio Locatelli**

Socio e Senior Executive Tutor  
ALDAI-Federmanager

**S**pesso noi italiani siamo estero-fili, e tutto ciò che abbiamo in casa non ci sembra all'altezza degli altri Paesi, in particolare per molti aspetti della vita digitale e del futuro "green". In questo caso ci sbagliamo "di grosso"!

Infatti, le principali evidenze della quinta edizione del *Booklet Smart City*, a cura del Centro Studi di Asolombarda in collaborazione con EY, indicano il capoluogo lombardo in linea con le più moderne città europee come Berlino, Monaco, Amsterdam, Barcellona e Parigi per le infrastrutture di rete digitali. Siamo al top per la rete wi-fi pubblica con la miglior capillarità, mentre

siamo al quarto posto nel ranking sulla performance della rete fissa. Esplorando e quantificando il posizionamento di **Milano** abbiamo una **copertura broadband estesa al 100%** e nella rete wi-fi pubblica per ogni hotspot vengono serviti ben 2.302 abitanti.

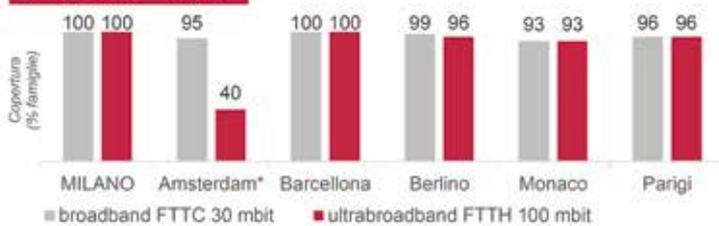
Con questo scenario **Milano fa "bingo"** in comparazione con le stesse Berlino, Monaco, Amsterdam, Barcellona e Parigi relativamente agli aspetti delle città intelligenti e soprattutto a misura di cittadino.

**Analizziamo brevemente alcuni aspetti importanti che concorrono a disegnare il nostro scenario.**

# Hotspots in Europa

## Broadband e wi-fi pubblico - coperture

### BROADBAND



### WI-FI PUBBLICO



Fonte: EY su dati Osservatorio Ultrabroadband EY, Ministerio de Asuntos Economicos y Transformation Digital, Arcep, BMVI, ACM/Stratix, portali comunali. I dati sono riferiti al territorio comunale e al 2020 nel caso della banda larga, al 2022 nel caso degli hotspot wi-fi.

\*per Amsterdam la copertura ultrabroadband sale al 95% se a FTTH si aggiunge la tecnologia DOCSIS 3.0.



## Infrastrutture digitali per la resilienza

C'è stata una significativa crescita di sensori nell'ambito della sicurezza in generale (stradale, sociale, ecc.) e, contemporaneamente, nella gestione dei rifiuti differenziati. Purtroppo riscontriamo lacune nelle performance sia della rete fissa sia di quella mobile, posizionando Milano a metà classifica nei benchmark per velocità di download, upload e latenza; inoltre abbiamo gli stessi standard europei per i livelli di interazione con i servizi digitali della Pubblica Amministrazione (PA). Milano si posiziona come una **smart city** in virtù della forte copertura broadband e della capillarità di rete wi-fi.

Dobbiamo altresì rilevare un notevole gap con le principali città europee relativamente a:

- **reti energetiche:** la rete di teleriscaldamento è il 20% di quella di Berlino;
- **potenza dei pannelli fotovoltaici installati:** la più bassa nel benchmark;
- **infrastrutture per l'elettrico** (quadruplicate dal 2017): 183 le colonne di ricarica per milione di abitanti, meno del 50% di Monaco e solo un 10% rispetto ad Amsterdam.



## Collaborazione pubblico-privato

Storicamente il motore che da sempre spinge Milano a primeggiare nella competitività deriva dalla sua capacità di gestire e cavalcare i cambiamenti in atto, sia dal punto di vista energetico/climatico sia da quello socio-economico. Si nota un fermento che risponde concretamente a queste sfide, cercando di coinvolgere tutti i settori: industria, servizi e terziario, con azioni molto efficaci. La chiave di volta necessaria – direi indispensabile –

è “far leva” sempre più su **modelli di collaborazione tra pubblico e privato: il tallone di Achille nazionale**. Dobbiamo assolutamente **fare rete** per lavorare in modo sinergico nella gestione delle straordinarie sfide che incontreremo prossimamente.



## Le prestazioni della PA digitale

Nella fornitura di servizi e prestazioni della PA, Milano mostra **un approccio digitale e un trend sempre più positivo**. Ai cittadini e alle imprese vengono forniti servizi di buon livello e si registrano positivi standard di innovazione (leggi pagamenti digitali in ambito turismo e mobilità).

Nei processi di comunicazione i Comuni dell'Area Metropolitana privilegiano piattaforme social come Facebook e Twitter (il più utilizzato a Milano) con una notevole mole di contenuti amministrativi, mentre per quelli marketing il più utilizzato è Instagram.



## La sostenibilità urbana

Il capoluogo lombardo ha dedicato molto impegno e molta attenzione alla **sostenibilità urbana**.

La mobilità in città è un tema molto caldo specialmente per gli autoveicoli più inquinanti; a tal proposito diversi dati indicano che le auto circolanti a Milano a basse emissioni sono il 10%.

Crescono – anche se lentamente – le colonnine di ricarica per auto full electric (183 per milione di abitanti nel 2022), raddoppiate le piste ciclabili rispetto al 2017. Crescono le biciclette condivise, 12.316 per milione (il doppio di Parigi), e anche gli scooter condivisi; è chiaro che un inverno “vecchio stile” freddo e piovoso/nevo-

so impatterebbe pesantemente sull'utilizzo dei mezzi.

In ottica **energia e ambiente** esiste un'elevata quota di rifiuti riciclati con ben il 63% (+7% rispetto a Monaco seconda nel benchmark e +15% rispetto ad Amsterdam, terza). Come tutti possono immaginare le criticità maggiori riguardano la qualità dell'aria e le aree verdi (i nostri competitor sono molto più avanti).



## Smart working e smart mobility

Facendo riferimento ai valori di giugno 2022, i movimenti per motivi

transizione digitale,  
ecologica e inclusione sociale:  
sono questi i 3 pilastri che  
identificano la smart city,  
anzi la human smart city.

lavorativi nelle città prese a campione sono il 20% in meno rispetto ai dati pre-Covid con una sola eccezione che risulta essere Monaco con un delta del 10%. Chiaramente su questo pesa notevolmente la modalità smart working ancora in uso presso molte aziende. Nella stessa città di Milano – nel primo quadrimestre 2022 – oltre il 90% delle aziende ha continuato a proporre lo smart working ai propri dipendenti in modalità differenti (2-3, 3-2, 1-4 giorni casa-ufficio). Conseguentemente i movimenti delle persone sono stati quasi un 30% inferiori al pre-pandemia e lo stesso delta risulta uguale a Berlino e Amsterdam, mentre di gran lun-

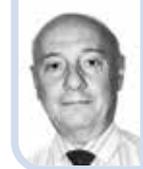
ga maggiore a Monaco, Barcellona e Parigi. Osservando più in dettaglio le abitudini della città cresce la **strategia smart** delle aree analizzate.

Nella stessa misura anche Milano si sta allineando a questo schema e incomincia a inserire sotto la nota formula "15 minuti" una serie di iniziative normative e di bandi per riconsiderare la mobilità e il co-working sostenendo tutte quelle iniziative che potrebbero avere un notevole impatto sociale.

In sintesi **transizione digitale, ecologica e inclusione sociale**: sono questi i 3 pilastri che identificano **la smart city, anzi la human**

**smart city** (come definita dallo *EY Human smart city index 2022*).

Emerge prepotentemente anche in Italia questa caratteristica come prioritaria nell'era post-Covid, e diventa sempre più **l'elemento rilevante per le aziende che vogliono attrarre talenti**. Si devono comprendere sempre più le esigenze dei lavoratori tra smart working, ricerca di maggior equilibrio tra vita professionale e privata, e richiesta di mobilità sostenibile. Occorre ripensare completamente lo schema dei "vecchi benefit" e muoversi verso un work life balance differente e sostenibile, in una parola più **umano**. ■



# Cura della salute: far funzionare l'Europa

Giuseppe Colombi

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

***Il progetto di un Centro Ricerche Europeo nel campo farmaceutico e vaccinale apre nuove prospettive per superare limiti e fallimenti di un approccio troppo "mercaticistico": un'intervista al Prof. Massimo Florio, "padre" dell'iniziativa***

**N**ell'incrociarsi delle preoccupazioni legate alla pandemia, alla crisi energetica e ora finanche alla guerra alle porte, con crescente interesse ci si interroga su quanto e come l'Unione Europea svolga i compiti di costruzione unitaria per cui è stata concepita.

In molte circostanze sembrano prevalere ancora egoismi nazionali e contrapposizioni che pregiudicano l'autorevolezza e l'efficacia delle istituzioni comunitarie, condannandole all'impotenza.

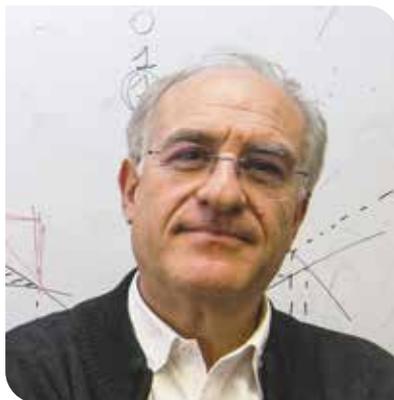
In particolare, questo avviene anche nell'ambito cruciale della cura della salute, e se ci si confronta con

gli Stati Uniti si riscontra come al di là dell'oceano l'intervento governativo federale abbia giocato e giochi anche oggi un ruolo essenziale nello sviluppo dei più moderni presidi terapeutici.



Oltre oceano siamo nella patria del libero mercato, ma NIH (*National Institutes of Health*) e BARDA (*Bio-medical Advanced Research and Development Authority*) – istituzioni federali pubbliche con un budget globale annuale di oltre 40 miliardi di dollari – orientano complessivamente il settore sanitario finanziandone l'attività di ricerca, a volte fino al punto di entrare in conflitto con soggetti privati sulla proprietà dei brevetti.

In Europa la vicenda dei vaccini anti-Covid ha evidenziato invece come un approccio totalmente basato sull'acquisto da privati, monopolisti o quasi, abbia indotto diseconomie, inefficienze, ritardi e disequilibri tra le diverse nazioni.



Il prof. Massimo Florio.

Anche in ALDAI nello scorso gennaio se ne era parlato, nel corso di un convegno intitolato **“La salute in Europa”**. Sintetizziamo quanto Raffaele Tasserini, Coordinatore GdL Dirigenti per l'Europa di ALDAI, scrisse allora:

*“Contro un nemico invisibile, mutevole, che non conosce frontiere e ha come alleata validissima per la sua diffusione la globalizzazione, vale a dire la libera e sempre più intensa circolazione di uomini, merci e capitali su tutto il pianeta, la difesa da approntare deve essere all'altezza del pericolo.*

*Come europei, dobbiamo unire le nostre migliori forze scientifiche, tecniche e sanitarie-militari per concentrarle in un unico obiettivo: prevenire ed evitare che in futuro si ripeta quanto oggi subiamo.*

*Questo può essere realizzato attraverso l'Agenzia Europea per la Salute, come viene proposto da Massimo Florio, professore di Economia Pubblica all'Università Statale di Milano, su incarico del Parlamento Europeo. Il compito dev'essere quello di finanziare e coordinare le attività di ricerca scientifica pubblica e privata europea, con opportuni accordi e contratti, per realizzare e brevettare i farmaci strategici.*

*Sarà necessario non solo predisporre i contratti con le Aziende e i siti di produzione, ma anche le strutture logistiche indispensabili, pronte alle operazioni di intervento per l'isola-*

*mento dei focolai, lo stoccaggio, il trasporto, la distribuzione e la somministrazione dei vaccini e dei farmaci”.*

Il Prof. Florio ha recentemente sviluppato queste idee nel libro **La privatizzazione della conoscenza. Tre proposte contro i nuovi oligopoli** (Laterza 2021).

L'idea guida è quella della costituzione di un Centro Ricerche Europeo in ambito farmaceutico/vaccinale, capace di orientare le scelte fondamentali della Comunità nel campo.

A lui abbiamo avanzato alcune domande, e qui di seguito si trovano le sue risposte.

In Italia in passato esistevano due strutture di eccellenza in ambito farmaceutico-vaccinale, l'Istituto Sclavo di Siena e il Centro Ricerche di Nerviano: la prima, acquisita dall'Eni, è poi passata in mani private e non è chiaro quanto mantenga il suo ruolo strategico nazionale; la seconda, il Centro Ricerche ex Farmitalia Carlo Erba di Nerviano, è diventata dapprima di proprietà regionale per poi essere ceduta – a fine 2017 – a un gruppo cinese.

### **Come garantire a una nuova struttura un futuro serio, privo di esiti di questo genere?**

*Il nostro Paese è diventato un grande produttore di farmaci su licenza di terzi, o di prodotti di cui sono scaduti i brevetti, mentre la ricerca originale da parte delle imprese non è stata al passo con i tempi. Per quanto singole imprese mantengano alcuni presidi in determinate nicchie, la scala di queste attività di Ricerca e Sviluppo (R&S) non è all'altezza delle sfide del nostro tempo e soprattutto del futuro. La globalizzazione dei commerci è anche globalizzazione dei rischi pandemici, per l'aumento dei contatti fra aree densamente popolate, come del resto è stato in passato con*

le epidemie di peste legate ai traffici marittimi, a Venezia come ad Atene. Il problema, tuttavia, non è solo italiano. Tutti gli esperti concordano che una zoonosi, cioè un salto dalle specie animali all'uomo era atteso, soprattutto per i virus a RNA come i coronavirus. Ma l'epidemia del SARS COV-1 nonostante quasi vent'anni di preavviso, non è bastata a mettere le imprese al lavoro sul tema delle zoonosi: ricerca ritenuta troppo rischiosa e poco remunerativa. Non ci sono poi solo le malattie infettive nuove, ma anche quelle note che hanno sviluppato forme resistenti agli antibiotici. E molte patologie sono legate all'invecchiamento della popolazione e ad altri fattori socio-economici. Non ci si può aspettare che le imprese mettano in cima ai loro progetti i rischi sanitari quando l'investimento appare loro non abbastanza remunerativo. Sono i governi a dover prendersi le loro responsabilità. Per questo, su richiesta dello Science and Technology Panel (STOA) del Parlamento Europeo, abbiamo proposto 'Biomed Europa', una infrastruttura comune per la R&S di vaccini e farmaci del futuro, no-profit e sovranazionale.

### **Chi sono i principali soggetti interessati e coinvolti nell'iniziativa?**

Nella proposta che abbiamo formulato, dopo avere consultato 60 esperti internazionali in vari ambiti, il modello di riferimento prevede che la comunità scientifica esprima una strategia a lungo termine (almeno vent'anni), coinvolgendo nel processo fondativo le istituzioni comunitarie, gli Stati membri e sperabilmente anche altri Paesi con eccellente ricerca biomedica come Regno Unito e Svizzera, o con importanti risorse per il no-profit come la Norvegia. Oltre alle istituzioni pubbliche, non escludiamo un coinvolgimento delle imprese, ma non come destinatarie di sussidi incondizionati, come è successo per il Covid-19, quando l'am-



Per questo, su richiesta dello Science and Technology Panel (STOA) del Parlamento Europeo, abbiamo proposto 'Biomed Europa', una infrastruttura comune per la R&S di vaccini e farmaci del futuro, no-profit e sovranazionale

ministrazione Trump ha stanziato ed erogato 18 miliardi di dollari senza negoziare su prezzi, logistica, proprietà intellettuale. Occorre un rapporto con soggetti privati, comprese piccole e medie imprese innovative, che lavorino in base a contratti equi con il nuovo soggetto pubblico.

### **È stato definito un cammino strategico per la nuova struttura, dimensioni, budget e cronogrammi?**

È presto per uno studio di fattibilità 'esecutivo', ma sono state formulate diverse ipotesi, che prevedono queste alternative: un focus sulle malattie infettive oppure su un portafoglio di tecnologie polivalenti; una struttura centrata prevalentemente su propri laboratori oppure un modello policentrico. Il budget di riferimento che abbiamo valutato nell'ipotesi più cauta è di circa 3,5 miliardi di euro all'anno, che corrisponde alla dimensione della ricerca svolta internamente dagli statunitensi National Institutes of Health, con 1.200 capiprogetto, struttura che risponde al Ministero federale della salute. In

un'ipotesi più ambiziosa serve un budget doppio, circa 7 miliardi, pari per confronto a quello dell'Agenzia Spaziale Europea (un'esperienza cui guardare attentamente come buona pratica). I tempi dipenderanno interamente dalla politica: noi come ricercatori facciamo delle proposte, ad altri prenderle in considerazione. Questo progetto si inserisce in un più vasto ambito di ripensamento dell'Europa "mercaticistica" che negli ultimi trent'anni ha progredito molto lentamente verso un'unità più sostanziale, dato che è per così dire stata sviluppata "al contrario", partendo dalla moneta.

### **Ove realizzato, il progetto costituirebbe un'inversione di tendenza?**

Nel mio libro più recente La privatizzazione della conoscenza sostengo che la UE dovrebbe avere propri grandi progetti comuni anche in campi come la transizione energetica e il governo dell'economia digitale. Nei miei studi precedenti avevo sostenuto, per oltre dieci anni, che la liberalizzazione 'forzata' dei



mercati del gas e dell'elettricità era imprudente, perché si tratta di beni di prima necessità in presenza di monopoli ed oligopoli. Immaginare la libera concorrenza dove non può esistere è una fantasia, e purtroppo si è visto a che cosa porta. La CE, sul modello britannico e di altri, ha costretto a uscire dai contratti a lungo termine per il gas, ha indebolito i grandi acquirenti pubblici, ha insistito per mercati spot che sono terreno di coltura ideale per le bolle speculative. Nel caso dell'economia digitale, l'Europa si è arresa alle Tech Giants americane e cinesi senza neppure provare a combattere, e ora i nostri dati personali, amministrativi e industriali sono per lo più in altre mani. Occorrono infrastrutture comuni anche in questi campi, un nuovo tipo di impresa pubblica sovranazionale, appunto come l'Agenzia Spaziale Europea.

### **Come far coesistere questo progetto con le possibili evidenti resistenze dei "Big Pharma"?**

Ho avuto diversi incontri con manager e imprenditori. EPFIA, la federa-

zione europea delle associazioni del settore, ha partecipato alla discussione presso il Parlamento Europeo – il 28 settembre scorso – con un atteggiamento di attesa, non direi di palese ostilità. In definitiva stiamo parlando di campi di ricerca che per molte imprese non sono più considerati strategici. Le grandi imprese non possono seriamente immaginare che il modello futuro sia quello attuale che ha portato la CE, quindi noi come contribuenti, a spendere 71 miliardi di euro (dati al 31 dicembre 2021, fonte European Court of Auditors) per l'acquisto dei vaccini Covid-19, praticamente senza potere negoziale da parte pubblica. Inoltre, ci sono anche le piccole e medie imprese innovative, le "Contract and Research Organizations" (CRO) ed altre ancora che potrebbero vedere in Biomed Europe una grande opportunità.

### **Quali saranno i primi passi orientati verso l'attuazione del progetto?**

Prima di poter parlare di attuazione occorre che il Parlamento Europeo e

le altre istituzioni della UE facciano proprie, eventualmente integrandole o modificandole, le proposte dello studio che lo STOA Panel ha ufficialmente trasmesso a tre comitati parlamentari. Vedremo come risponderanno. Le Commissarie CE rispettivamente alla Ricerca e alla Salute hanno ricevuto ufficialmente lo studio. Il Forum Diseguaglianze e Diversità, coordinato da Fabrizio Barca, ha lanciato un documento su iniziativa fra l'altro di Silvio Garattini e Giuseppe Remuzzi dell'Istituto Farmacologico "Mario Negri" di Milano, sottoscritto da oltre 1.300 scienziati (fra cui il Nobel Parisi), medici ed altri cittadini. Il testo si può trovare ed eventualmente sottoscrivere all'indirizzo <https://www.change.org/p/una-infrastruttura-europea-per-i-vaccini-farmaci-e-innovazione-biomedica>.

Qui finisce l'intervista al prof. Florio: c'è da augurarsi che la sua visione trovi l'interesse e l'ascolto che merita da parte degli interlocutori istituzionali coinvolti. ■

## Indennimeo è il nuovo Presidente: “I nostri valori per crescere ancora”

A cura della redazione Assidai



L'ing. Armando Indennimeo,  
Presidente Assidai.

**Ing. Indennimeo, ha da poco assunto la Presidenza di Assidai: un importante riconoscimento ma anche una grande responsabilità, innanzitutto nei confronti degli iscritti. Quali saranno i principi che la ispireranno nell'operato quotidiano e quali ritiene siano le priorità oggi per valorizzare ulteriormente Assidai, a partire dal suo ruolo nel sistema Federmanager?**

Sono onorato di essere stato eletto Presidente di Assidai, che da oltre 30 anni si prende cura della salute dei manager e delle loro fami-

glie a prescindere dall'età e dalle condizioni di salute al momento dell'iscrizione. Mi impegnerò nel guidare il Fondo in un'ottica di continuità con tutto quanto è stato fatto in passato, con un'attenzione molto forte verso l'innovazione e la sostenibilità, con l'obiettivo di allargare la platea delle aziende industriali che scelgono Assidai. I colleghi iscritti al Fondo e i potenziali nuovi aderenti sono al centro di tutto e l'obiettivo sarà quello di migliorare sempre di più il range delle coperture e dei servizi a loro disposizione, tutto questo nel rispetto dei valori che caratterizzano il Fondo stesso. Contemporaneamente sarà importante continuare ad accrescere la riconoscibilità del brand Assidai e implementare nuove sinergie con gli altri Enti del sistema e con le Associazioni Territoriali Federmanager per ottimizzare i processi operativi e aumentare il livello dei servizi offerti agli assistiti e alle imprese.

**Assidai si occupa sin dalla sua nascita di assistenza sanitaria integrativa. Tuttavia, rispetto agli altri fondi ha caratteristiche distintive uniche, ce le può illustrare?**

Assidai è davvero una realtà unica perché è un Fondo di assistenza sanitaria di natura non profit i cui valori cardini principali sono la solidarietà e la mutualità e propone sul mercato uno dei benefit oggi più richiesti: l'assistenza sanitaria integrativa. Manager, quadri e con-

sulenti possono aderire individualmente o come azienda e possono mantenere la loro iscrizione ad Assidai per tutta la vita, con coperture all'avanguardia, che tutelano non solo il manager che aderisce ma anche tutta la sua famiglia. Scegliendo Assidai si aderisce a un Fondo sanitario e non a una soluzione assicurativa tout court, beneficiando così di tutti i valori intergenerazionali insiti proprio nel Fondo. Inoltre, Assidai è un Fondo creato dai manager per rispondere alle esigenze dei manager, essendo stato costituito e gestito da Federmanager, unico stakeholder del Fondo stesso, e questo ne accresce la solidità anche in termini di expertise e know how.

### **Cosa significa per il vostro Fondo "benessere" della persona e come ciò si è riflesso nelle prestazioni garantite agli iscritti?**

Ritengo che il benessere sia uno stato di equilibrio e di stabilità cui bisogna sempre mirare. Negli ultimi anni, soprattutto a seguito della pandemia, l'attenzione verso la salute è divenuta un aspetto prioritario per tutti noi. Assidai ne conosce il valore: essere iscritti ad Assidai significa non solo essere tutelati nei momenti più delicati della propria vita, ma anche avere a disposizione una serie di prestazioni per la non autosufficienza. Nel panorama dei fondi sanitari integrativi italiani, infatti, Assidai ha sempre giocato d'anticipo, e fin dal 2010 ha introdotto significative prestazioni sul delicato tema delle **coperture per la non autosufficienza (Long Term Care)**, cioè l'insieme dei servizi socio-sanitari forniti con continuità a persone che necessitano di assistenza permanente a causa di disabilità fisica o psichica. Questo tema purtroppo per l'Italia e per i principali Paesi europei, è sempre più di attualità a causa del graduale invecchiamento della popolazione. Nel corso degli anni il Fondo

ha apportato continue migliorie alle prestazioni per la non autosufficienza e sono lieto di anticipare per il 2023 una grande novità, che tutela gli iscritti in modo considerevole in termini di rendite vitalizie garantite. Infatti, per le prestazioni per la non autosufficienza che, fino al 31 dicembre 2022, sono indirizzate agli iscritti fino a 65 anni, è stato previsto l'innalzamento dell'età fino ai 70 anni con l'allineamento della definizione a quella in vigore nel Fasi (non essere in grado di compiere 3 su 6 delle principali attività della vita quotidiana). Uno sforzo importante da parte di Assidai e sono certo che gli iscritti apprezzeranno molto questa novità.

### **Tra le iniziative più recenti c'è il Prodotto Unico Fasi-Assidai, perché questa scelta e che vantaggi comporta per chi vi aderisce?**

Per soddisfare le esigenze reciproche di aziende e lavoratori, a seguito dell'ultimo rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) Dirigenti Industria siglato da Federmanager e Confindustria, è stato previsto, in ambito di assistenza sanitaria, una forte collaborazione tra Fasi e Assidai realizzata attraverso la società di servizi IWS - Industria Welfare Salute, partecipata da Confindustria, Federmanager e Fasi. Tale partnership ha dato luogo alla possibilità, attraverso Assidai, di integrare le prestazioni previste da nomenclatore tariffario Fasi, fino al 100% della spesa sostenuta. Come? grazie all'idea-zione del **Prodotto Unico Fasi-**

**Abbiamo lavorato intensamente in questi mesi anche per introdurre una significativa novità relativa al Piano Sanitario Familiari...**

**Assidai**, che garantisce ai dirigenti in servizio delle aziende industriali un'assistenza sanitaria completa con la possibilità di gestire un'unica richiesta di rimborso Fasi-Assidai e un unico accesso facilitato al network di strutture sanitarie convenzionate. Inoltre, non vanno sottovalutate le importanti coperture in caso di non autosufficienza incluse nel Prodotto Unico Fasi-Assidai che, grazie all'erogazione di un'importante rendita vitalizia mensile, possono supportare le famiglie che dovessero affrontare drammatici casi di disabilità permanenti. In conclusione, dati i vantaggi e l'unicità del Prodotto Unico, ritengo sia fondamentale una sempre maggiore diffusione dello stesso presso i dirigenti in servizio che ancora non conoscono Assidai e, di conseguenza, gli importanti benefici derivanti dall'iscrizione al nostro Fondo sanitario.

### **C'è qualche altra novità per il 2023, oltre all'importante miglioria introdotta per la Long Term Care, che ha piacere di anticiparci?**

Abbiamo lavorato intensamente in questi mesi anche per introdurre una significativa novità relativa al **Piano Sanitario Familiari**, un'importante copertura sanitaria che consente ai manager iscritti di estendere l'assistenza sanitaria anche ai propri figli, sia nel caso non siano più rientranti nel nucleo familiare perché hanno compiuto il 26° anno di età, sia nel caso abbiano perso l'assistenza sanitaria del fondo primario. Fino a quest'anno l'assistenza sanitaria era garantita fino ai 55 anni dei figli, l'importante miglioria per il 2023 è che l'età è stata innalzata a 65 anni, per rispondere alle esigenze di molti manager che in più occasioni ci hanno segnalato questa criticità. Mi preme, infine, anche ricordare che il Piano Sanitario Familiari è destinato anche al coniuge o ex convivente. ■



# Fondirigenti, nuovo avviso dedicato alla leadership femminile

a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti

**Avviso 2/2022: 1,5 milioni di euro per interventi formativi rivolti esclusivamente al management femminile. Investire nella formazione delle donne per la competitività delle imprese**

**È** finalizzato a diminuire lo “spread” che caratterizza la formazione manageriale al femminile il nuovo **Avviso 2/2022** di Fondirigenti, il fondo interprofessionale leader in Italia per la formazione continua del management, promosso da Confindustria e Federmanager. L'Avviso stanziava **1,5 milioni di euro** per interventi formativi rivolti esclusivamente al management femminile e vuole essere uno strumento concreto a supporto della crescita della competitività aziendale e della riduzione del gender gap formativo attraverso l'investimento nelle **competenze** sui temi del cambiamento, della sostenibilità, della digitalizzazione e della diversity & inclusion.

Come spiega il direttore generale del Fondo, **Massimo Sabatini** «la scelta di dedicare un Avviso esclusivamente alla formazione di donne manager, il primo di questo tipo per Fondirigenti, va a coprire un tema di grande attualità, a cui lo stesso **PNRR** dedica un'attenzione trasversale in tutte le missioni, oltre ad interventi mirati

attraverso la Missione 5, dedicata, appunto, a inclusione e coesione. Con questa iniziativa intendiamo utilizzare appieno il ruolo della formazione come “fattore abilitante” delle politiche, rafforzando la capacità del Fondo di rispondere, dati alla mano, alla domanda di competenze che viene dalla società e dalle imprese, specie nelle realtà che ne hanno più bisogno».

La strada da fare, su questo versante, è ancora lunga. Secondo le elaborazioni del Fondo, la quota di dirigenti donne in formazione sul totale dei dirigenti passa, negli ultimi anni, dal 5% all'8%, con un incremento apprezzabile, ma ancora largamente insufficiente, frutto di un **limitato ricorso alla formazione** da parte del management in generale, di una ridotta presenza femminile nei ruoli manageriali e di una quota di dirigenti donne in formazione – rispetto al totale dei dirigenti in formazione – che si mantiene proporzionale al livello di managerializzazione al femminile (cioè attorno al 20% del totale).

La lettura dei dati relativi agli strumenti formativi gestiti da Fondirigenti conferma sia l'avvio di un processo di progressivo aumento della **partecipazione delle donne dirigenti alle attività formative, sia la lentezza con cui tale processo si compie**, e la non uniforme diffusione di tali miglioramenti. Nell'ultimo triennio, infatti, il 20,8% dei partecipanti ad attività formative è costituito da donne: in valori assoluti, sono stati infatti oltre 20mila gli uomini formati, contro le circa 5mila donne, su un totale di poco meno di 80mila dirigenti in servizio.

Grazie allo strumento del Conto Formazione, la formazione manageriale al femminile **ha riguardato soprattutto le grandi imprese**, (quasi il 69%), contro il 28% delle medie imprese e il 3% delle piccole: in questo senso, lo strumento dell'Avviso non riesce a svolgere la sua tradizionale funzione riequilibratrice, in particolare a beneficio delle imprese di medie e piccole dimensioni: le donne dirigenti formate tramite Avvisi sono, infatti, poco più del 15% del totale, prevalentemente nelle imprese di grandi dimensioni. Infine, emerge con chiarezza anche una **specificità critica territoriale**: solo il 28% delle imprese che fa formazione al Sud coinvolge in tale attività le donne dirigenti, contro il 46% del Centro e il 35% del Nord.

C'è ancora tanta strada da fare, dunque, anche se i dati confermano l'efficacia e l'utilità per le imprese derivanti dall'incremento dell'investimento formativo: una ricerca condotta nei mesi scorsi da Fondirigenti sui dati relativi alle imprese aderenti ha dimostrato, con chiarezza, i **positivi effetti della formazione delle donne dirigenti** sulla produttività aziendale, con un bonus di produttività del 9% rispetto a chi fa formazione solo per dirigenti uomini, in coerenza con analoghi studi pubblicati, sempre nei mesi scorsi, da Banca d'Italia sui benefici in termini di performance ottenuti dalle imprese attraverso la managerializzazione.

Con l'Avviso, Fondirigenti sceglie di dare un segnale chiaro in questa direzione: aumentare la partecipazione delle donne manager all'attività formativa, soprattutto nelle medie e nelle piccole imprese e nelle regioni meridionali, per sfruttare questo positivo impatto sulla competitività delle imprese e favorire, indirettamente, la crescita delle donne nelle posizioni dirigenziali.

«Il nuovo Avviso di Fondirigenti è molto importante. Avere donne sempre più inserite nel mondo del lavoro e in ruoli chiave e di leadership è fondamentale per la competitività del nostro Paese» – ha commentato il Direttore Generale di Confindustria **Francesca Mariotti** – «Oggi ci sono donne ai vertici delle Istituzioni: dalla Commissione europea alla BCE passando per il Parlamento europeo, e una donna, per la prima volta, è Presidente del Consiglio in Italia. La strada è tracciata, ma dobbiamo continuare a lavorare, soprattutto sul fronte dell'istru-

zione avanzata – dove l'Italia impiega solo l'1,6% della spesa pubblica contro una media OCSE del 2,8% – come su quello della formazione professionale e della conciliazione vita-lavoro».

«La gender equality è non solo un obiettivo imprescindibile per motivazioni di carattere etico, ma assume anche una dimensione strategica dal punto di vista economico – secondo il Direttore Generale di Federmanager, **Mario Cardoni** – in questo la formazione può fare la differenza, sia nel valorizzare le diversità come un valore aziendale, sia nel promuovere un maggiore orientamento delle donne verso le discipline tecnico-scientifiche. Per questo apprezzo molto l'idea di un avviso dedicato esclusivamente alle dirigenti, per spingere le imprese a investire "sull'altra dimensione del management"».

### L'AVVISO IN PILLOLE

L'Avviso propone diversi ambiti di intervento, attuali rispetto alle linee di indirizzo dettate dallo scenario economico-sociale, focalizzandosi non solo sui temi maggiormente legati a priorità di politica industriale ma anche sull'investimento nelle competenze manageriali necessarie per supportare le aziende nella gestione del cambiamento organizzativo, produttivo ed economico.

Le **Are di intervento** riguardano i seguenti temi: *Sostenibilità ambientale e sociale, Transizione digitale, Gestione dei rischi* (rischio energetico, finanziario, sicurezza della supply chain, sicurezza dei dati) e *delle crisi, Competenze per il cambiamento, Diversity&Inclusion* (donne e giovani).

**Destinatari dell'iniziativa** sono esclusivamente le dirigenti donne occupate presso le aziende aderenti a Fondirigenti (altre figure manageriali possono essere previste esclusivamente in qualità di uditori: imprenditori, manager, giovani manager).

Il finanziamento di ciascun piano è pari a 12.500 euro, e sono previste specifiche **premierità** per le PMI e per le imprese localizzate nel Mezzogiorno.

L'accesso all'Area riservata per la presentazione delle proposte sarà disponibile

**fino alle ore 12:00 del 18 gennaio 2023.**

Come per i precedenti Avvisi, i piani formativi saranno sottoposti a una Commissione esterna nominata dal CdA del Fondo, per valutare la qualità degli interventi, secondo i criteri di valutazione illustrati nel Regolamento, consultabile nella sezione riservata all'Avviso 2/2022 sul portale [www.fondirigenti.it](http://www.fondirigenti.it)

# FORMAZIONE ANIMP: anteprima corsi 2023

## L'EROGAZIONE DEI CORSI, NEL 2023, SEGUIRÀ 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, ANIE, ANIMA, ASSOLOMBARDA, ALDAI/Federmanager**
  - Agevolazioni per iscrizioni multiple; possibilità di finanziamento tramite i Fondi Paritetici Interprofessionali nazionali per la formazione continua
  - I corsi sono disponibili anche per l'erogazione **in-house**, **riservati ai dipendenti di una sola azienda.**

## **RICORDIAMO IL CORSO PM-E-LEARNING, ORDINABILE TUTTO L'ANNO: COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT**

12 moduli multi-mediali – licenza di 3 mesi

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

## **PROGRAMMA E DEPLIANT PER ISCRIZIONI AI CORSI disponibili su sito [animp.it](https://www.animp.it)**

<https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/Programma-corsi-2023/>

### **PER INFORMAZIONI:**

*Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Attività Formativa ANIMP*

*e-mail: [beatrice.vianello@animp.it](mailto:beatrice.vianello@animp.it) – [formazione@animp.it](mailto:formazione@animp.it)*



Il welfare  
assicurativo  
dei tempi nuovi  
alza anche l'indice  
**di soddisfazione  
professionale.**

**bil** | benessere  
interno  
lordo  
by Praesidium



## Il welfare per i manager si misura con un nuovo indice. Scopri il Benessere Interno Lordo.

Il **Benessere Interno Lordo** è un nuovo modo di intendere e misurare il welfare e la quotidianità dei manager, in azienda e in famiglia. Un welfare aziendale efficiente e personalizzato innalza l'indice di tranquillità sul lavoro; così come un welfare che include anche la serenità dei familiari aiuta a sentirsi più protetti in ogni momento della giornata e per ogni esigenza. Ideato da **Praesidium**, il **Benessere Interno Lordo**, è un welfare a tutto tondo che mette al centro la persona; si basa su un approccio flessibile e personalizzabile e su una gamma di soluzioni assicurative in grado di far crescere il benessere personale.

**Praesidium, broker di riferimento Federmanager e Assidai**, è specializzata nella progettazione e gestione dei programmi di welfare aziendale ed individuale, dedicati ai manager, quadri, professional e alle loro famiglie.

**È una guida esperta, al tuo fianco da più di 15 anni:** oggi traccia nuove rotte verso il benessere e domani le tratterà verso nuove scoperte. Il **Benessere Interno Lordo** ha il volto e l'esperienza dei nostri welfare specialist: affidati a loro con fiducia.

**Scopri di più su [praesidiumspa.it](http://praesidiumspa.it), o presso la nostra sede in via Ravenna 14 - 00161 Roma, Tel +39 06 44070640.**

**Bil ti aspetta su [praesidiumspa.it](http://praesidiumspa.it)**

  
**PRÆSIDIUM**  
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT



# Ferie maturate e non godute al termine del rapporto di lavoro



*La Cassazione riconosce che vanno monetizzate anche per il dirigente*

**C**i si domanda se il dirigente possa, al termine del rapporto di lavoro, monetizzare le ferie non godute negli anni precedenti a quello in cui si risolve il rapporto di lavoro. Evento non infrequente se si tiene conto che spesso il dirigente è costretto per il ruolo apicale che ricopre ad essere l'*alter ego* dell'imprenditore, con una presenza costante e continuativa in azienda, e proprio per questo sia costretto a non godere in pieno delle ferie essendo mol-

to impegnato nella conduzione dell'azienda.

Di conseguenza è sorto il problema se il dirigente che sovente si auto organizza le ferie, possa monetizzare l'indennità sostitutiva nel momento in cui decide di dare le dimissioni dal rapporto di lavoro o quando venga licenziato.

Orbene, in linea generale in base all'art. 10 del D.lgs n. 66 del 2003, il lavoratore ha diritto ad almeno due settimane consecutive di ferie all'anno, e altre due settimane

devono essere godute nell'anno di riferimento, oppure nei 18 mesi successivi al termine di maturazione, vigendo la regola che il predetto periodo minimo non può essere sostituito dalla relativa indennità per ferie non godute.

La norma è volta a tutelare i dipendenti, imponendo al datore di lavoro che il godimento delle ferie avvenga nell'anno di riferimento e non sia sostituito dalla relativa indennità, e questo per consentire il recupero delle energie psicofisiche

mento delle stesse nell'anno di riferimento, il lavoratore non perde l'eventuale monetizzazione delle ferie residue.

Nei confronti del dirigente, sempre la giurisprudenza, per anni ha ritenuto che se questi ricopriva una posizione apicale o comunque si fosse auto-organizzato le ferie, il diritto alla monetizzazione veniva meno in quanto, non essendo imputabile al datore di lavoro la mancata utilizzazione delle ferie, queste non si poteva pretendere che venissero sostituite da un'apposita indennità (v. tra le tante **Cass. 10 ottobre 2017 n. 23697**).

Vi è da notare sul punto che il CCNL Dirigenti Industria nel rinnovo del 2019 aveva con lungimiranza inserito la previsione (art. 7, quarto comma) che nel caso in cui il diri-

gente non avesse usufruito delle ferie eccedenti le 4 settimane canoniche annue, il godimento delle stesse nei successivi 24 mesi doveva essere richiesto dal datore di lavoro e, in caso di rifiuto del dirigente a goderne, costui ne perdeva la relativa monetizzazione; viceversa se il datore non avesse fatto richiesta di godimento delle ferie, queste potevano venire monetizzate.

La normativa collettiva appariva assai opportuna se si tiene conto che in una recente sentenza della Suprema Corte (**Cass. 6 giugno 2022 n. 18140**) i Giudici hanno proprio seguito quest'impostazione, abbandonando definitivamente la pregressa giurisprudenza in precedenza citata.

Infatti, nella predetta sentenza, viene stabilito che il potere del dirigente di organizzare autonomamente il godimento delle proprie ferie non comporta la perdita del diritto alla cessazione del rapporto dell'indennità sostituiva delle ferie, se il datore di lavoro non dimostra di avere, in esercizio dei pro-

pri doveri di vigilanza ed indirizzo sul punto, formalmente invitato il lavoratore a fruire delle ferie e di avere assicurato altresì che l'organizzazione del lavoro e le esigenze del servizio a cui il dirigente era preposto non fossero tali da impedire il loro godimento.

Pertanto, nell'ipotesi in cui il dirigente apicale, ovvero comunque il dirigente che si sia organizzato le ferie in maniera autonoma nel corso dell'anno non usufruisca interamente dei giorni di ferie previsti dal CCNL Dirigenti, al termine del rapporto di lavoro, non perderà le ferie pregresse potendo monetizzare le stesse, salvo che il datore di lavoro dimostri di aver invitato lo stesso a goderne e questo si sia rifiutato.

In linea generale si può ritenere che l'orientamento poc'anzi descritto sposta l'attenzione sul fatto che il dirigente avrà diritto alla monetizzazione delle ferie se non sia stato messo nelle condizioni di poter usufruire delle stesse. In tal caso il datore di lavoro ha un obbligo di provare il contrario se non vuole pagare la relativa indennità.

Nella prassi comune il dirigente che rinuncia alle ferie non lo fa per sua spontanea scelta, ma per esigenze di servizio, e dunque mi pare che il recente orientamento della S.C. sia assolutamente da condividere, poiché diversamente sussisteva il paradosso di un lavoratore – ai massimi livelli – che per spirito di servizio si autolimitava le ferie per poi paradossalmente perdere la relativa indennità sostitutiva al momento della cessazione del rapporto di lavoro. Oltre il danno la beffa.

La S.C. è intervenuta per correggere questa evidente ingiustizia nel trattamento del dirigente con forti responsabilità nella conduzione dell'azienda, e ciò non può che essere considerato in senso positivo come un incremento delle tutele a suo favore. ■

In linea generale si può ritenere che l'orientamento poc'anzi descritto sposta l'attenzione sul fatto che il dirigente avrà diritto alla monetizzazione delle ferie se non sia stato messo nelle condizioni di poter usufruire delle stesse

depauperate nel corso dell'attività lavorativa svolta.

Vi è quindi un principio generale che vieta la monetizzazione delle ferie relative agli anni pregressi rispetto a quelli di risoluzione del rapporto di lavoro.

Questa regola però ha un'importante eccezione. Infatti la giurisprudenza da anni ritiene che se il mancato godimento delle ferie dipende da un comportamento inadempiente del datore di lavoro che non ha consentito il godi-



Con questi due articoli, a cura rispettivamente di Fondirigenti e 4.Manager, si conclude il primo ciclo di incontri dell'iniziativa che ALDAI-Federmanager ha voluto interamente dedicare alle RSA del territorio. Riportiamo di seguito i contributi emersi nel corso dell'incontro dello scorso 5 ottobre che ha visto protagonisti Massimo Sabatini, Direttore Generale Fondirigenti e Fulvio D'Alvia, Direttore Generale di 4.Manager.

L'iniziativa "Manager & RSA", avviata a maggio e conclusasi a ottobre, ha permesso di creare confronti su tematiche che consideriamo altamente utili e di interesse per la Categoria. La realizzazione e l'invio di una survey ai partecipanti, a valle dell'ultimo incontro, ha rilevato il plauso e l'interesse per il valore strategico dell'iniziativa, confermando la volontà dei fruitori per una futura seconda edizione.

# Fondirigenti: formazione a misura di manager

Ufficio Stampa Fondirigenti

*Il direttore generale Massimo Sabatini presenta le attività e gli strumenti del fondo interprofessionale per la formazione manageriale di Confindustria e Federmanager*

Il sistema produttivo si trova nel mezzo di un passaggio epocale, che sta cambiando priorità, processi, organizzazione del lavoro e sistemi di relazione. Un passaggio che ha bisogno delle energie e delle competenze migliori per essere governato. **Fondirigenti**, il fondo leader in Italia per la formazione manageriale, si propone di accrescere le competenze della dirigenza, per far fronte a queste sfide, accompagnando

così le imprese ad affrontare le grandi trasformazioni in atto.

14mila imprese con i loro 80mila dirigenti in tutt'Italia (2.700 imprese e 27mila dirigenti nelle sole province di Milano, Monza Brianza, Lodi e Sondrio) appartenenti a tutti i settori produttivi, hanno già deciso di aderire al Fondo di Confindustria e Federmanager: numeri in crescita, anche negli ultimi anni segnati da pandemia e crisi, a testimonianza del ruolo crescente

assunto dalla formazione continua nelle scelte aziendali.

L'**adesione**, possibile attraverso il modello INPS Uniemens, permette alle aziende di recuperare, senza alcun costo, lo 0,30% dei contributi versati, usufruendo di un mix di servizi e strumenti utili, sia per finanziare i piani formazione aziendali, sia per orientarsi nell'interpretazione e nell'analisi dei trend e dei fabbisogni.

Conto Formazione e Avvisi sono i due canali di finanziamento del Fondo.

Con il **Conto Formazione** ciascuna azienda ha a disposizione le proprie risorse relative alla trattenuta dello 0,30% per finanziare, in qualsiasi momento dell'anno, piani di formazione condivisi (a livello territoriale con le rappresentanze dei Soci, ovvero a livello aziendale se l'impresa ha al proprio interno una RSA di Federmanager), destinati a manager in servizio. Con il conto è possibile scegliere liberamente i temi formativi (inclusa la

## 2.700 imprese

## 27mila dirigenti

delle province di Milano, Monza Brianza e Sondrio, hanno già aderito a Fondirigenti

formazione obbligatoria) e le modalità di formazione, ottenendo il rimborso delle spese sostenute sulla base del proprio credito disponibile. Tutte le procedure di accesso al conto formazione, dalla presentazione alla condivisione, fino alla rendicontazione finale, sono completamente digitalizzate e, nel caso del Conto 24 (riservato alle piccole imprese), l'approvazione del piano avviene entro un giorno lavorativo. Queste caratteristiche del Conto ne fanno uno strumento particolarmente apprezzato dalle imprese che, nei primi nove mesi del 2022, a Milano, Monza Brianza, Lodi e Sondrio, hanno presentato oltre 360 piani formativi per 3mila dirigenti coinvolti e 40mila ore di formazione.

Il secondo strumento di finanziamento è rappresentato dagli **Avvisi** che supportano lo sviluppo della managerialità e della competitività delle imprese su temi, modalità e target prioritari individuati dal Fondo sulla base delle indicazioni strategiche dei Soci, delle azioni di ascolto dei territori e dei risultati delle iniziative di indagine promosse dal Fondo. Si tratta di una procedura selettiva pubblica rispondente a criteri stabiliti per ogni Avviso, e che prevede una valutazione di merito dei piani formativi da parte di una commissione di esperti esterni.

Anche gli Avvisi sono particolarmente utilizzati dalle imprese aderenti. Con il recente **Avviso (1/2022) sulla "transizione resiliente"** è stata ottenuta una richiesta di finanziamento doppia rispetto a quanto stanziato, ed è stato registrato il miglior risultato in termini di performance qualitative degli ultimi anni. Dai piani presentati, in forma singola o aggregata, emerge la grande attenzione delle imprese allo sviluppo delle competenze digitali, della sostenibilità ambientale e sociale insieme a un incremento della do-



*Massimo Sabatini,  
direttore generale Fondirigenti.*

manda di competenze manageriali per nuovi modelli organizzativi per gestire il lavoro agile e il benessere organizzativo. Competenze di vitale importanza anche e soprattutto per adottare politiche di attrazione e engagement verso i giovani, oggi più che mai attenti a queste priorità. La Lombardia è terza in Italia per piani approvati (prima è l'Emilia Romagna, secondo il Veneto); nei ter-

ritori di Milano, Monza Brianza, Lodi e Sondrio gli asset più gettonati sono stati quelli delle competenze per il cambiamento, della transizione digitale e della sostenibilità, con un totale di 85 piani formativi per 270 dirigenti e oltre 10mila ore di formazione complessive.

Il successo degli Avvisi del Fondo è dovuto a una scelta mirata dei temi prioritari di investimento, individuati anche grazie a una costante attività di ricerca svolta dal Fondo, d'intesa con i Soci sui territori, con le **Iniziative strategiche**.

Una caratteristica, quest'ultima, distintiva di Fondirigenti, unico fondo in Italia a svolgere questo tipo di azioni, che si sostanziano in progetti di ricerca sulle tendenze e sui futuri ambiti di fabbisogno del management – prioritariamente su transizione digitale, sostenibilità e lavoro agile. Per il territorio di Milano, in particolare, è in corso un'iniziativa, promossa da ALDAI e Assolombarda, volta ad approfondire i modelli manageriali delle PMI resilienti. L'insieme dei risultati e il know-how delle iniziative strategiche (strumenti, modelli e buone pratiche) è messo gratuitamente a disposizione degli aderenti e della business community attraverso l'Open Innovation Library (online su [fondirigenti.it](http://fondirigenti.it)), con l'obiettivo ultimo di contribuire alla managerializzazione del Paese, attraverso la leva formativa. ■

# 360 piani formativi per 3mila dirigenti 40mila ore di formazione

nei primi nove mesi del 2022 nelle provincie  
di Milano, Monza Brianza e Sondrio



# 4.Manager, Politiche Attive per la ripresa del sistema produttivo

Elena Palozzo

**4.** Manager è un'associazione nata nel 2017 per volontà di Confindustria e Federmanager con l'obiettivo di sostenere la crescita dei dirigenti e delle imprese, contribuire a generare uno sviluppo sostenibile e duraturo per innovare e rendere più competitivo il proprio business.

Nel 2019, la sottoscrizione del CCNL Dirigenti Industria ha stabilito che le imprese verseranno annualmente 100 euro per dirigente in servizio. Il contratto ha, inoltre, rafforzato la mission di 4.Manager puntando su tre leve: Politiche Attive, cultura d'impresa e sviluppo della managerialità.

Nell'ambito della cultura d'impresa realizziamo progetti per diffondere le competenze manageriali a livel-

lo nazionale e territoriale; siamo occupati nel potenziare le nostre attività con le parti sociali e nei territori attraverso importanti partnership.

Siamo anche molto impegnati per diffondere le competenze nel campo della sostenibilità, grazie al supporto scientifico dell'Osservatorio 4.Manager che conduce survey per individuare le buone prassi e il fabbisogno di competenze manageriali nelle PMI.

Con il suo Osservatorio, infatti, 4.Manager cerca di comprendere gli sviluppi della managerialità individuando e analizzando i trend economici, di mercato, tecnologici, normativi e socio-culturali che condizionano l'evolvere delle competenze manageriali. Inoltre, l'Osservatorio 4.Manager effettua

un monitoraggio mensile dei bandi europei, nazionali e regionali a favore dello sviluppo delle competenze e pubblica annualmente un rapporto di approfondimento sui temi di maggior interesse per il mondo imprenditoriale e manageriale.



4.Manager, attraverso gli approfondimenti dell'Osservatorio, promuove l'orientamento e la parità di genere, cui sono stati dedicati due rapporti annuali (nel 2020 e nel 2021). Di recente, siamo concentrati sull'analisi della certificazione di genere.

Le Politiche Attive del lavoro sono il cuore delle nostre attività perché in ogni azione cerchiamo di migliorare l'employability dei manager e abbiamo messo in campo tre strumenti concreti e diretti al loro riposizionamento e ricollocazione: *Outplacement*, *Placement* e *Rinascita Manageriale*.

Con lo strumento dell'*Outplacement*, 4.Manager interviene nelle situazioni in cui un'impresa, in difficoltà gestionali o economiche, stia risolvendo il rapporto di lavoro con un dirigente e attivi in suo favore un percorso di outplacement per offrirgli un più rapido riposizionamento. 4.Manager concorre, attraverso con un contributo di 3.000 euro, alla copertura del costo del percorso, che non dovrà avere un costo inferiore ai 7.000 euro + IVA. Le parti sociali stanno facendo degli approfondimenti contrattuali per innalzare il contributo a 5.000 euro, questo consentirebbe di intervenire nella quasi totalità del percorso.

A oggi sono stati attivati

L'impegno che mettiamo nel garantire standard elevati di qualità e misure concrete è immediatamente percepibile: le imprese hanno migliori relazioni sindacali e una maggiore responsabilità sociale

94 percorsi, 50 di questi hanno ricevuto il contributo e ben 45 dirigenti sono impegnati in una nuova attività.

Il *Placement* è uno strumento promosso da Federmanager e supportato da 4.Manager che offre un percorso gratuito di placement a favore di dirigenti che abbiano perso il lavoro dopo il 30 giugno 2020 e provengano da un'azienda cessata o in procedura concorsuale (iscritta a 4.Manager).

Il terzo strumento che abbiamo lanciato recentemente è *Rinascita Manageriale* per sostenere la crescita delle imprese attraverso il ricorso alle competenze manageriali, e favorire il reinserimento lavorativo dei dirigenti industriali inoccupati.

L'iniziativa ha un duplice obiettivo: incentivare il reinserimento delle figure manageriali nel sistema produttivo e sostenere le imprese nella realizzazione dei propri interventi di sviluppo.

Prevede lo stanziamento di 4 milioni di euro sotto forma di rimborso spese per le attività di assesment

aziendale e ricerca e selezione del personale a favore delle aziende che assumono un manager inoccupato o lo ingaggiano come Temporary manager in 4 settori aziendali considerati strategici: innovazione e digitalizzazione, sostenibilità, organizzazione del lavoro post-Covid ed export.

Per ogni assunzione l'impresa può contare su un contributo fino a un massimo di 30.000 euro. Supportiamo inoltre le imprese con percorsi formativi gratuiti per il rapido inserimento del manager e con il rimborso della quota contributiva per l'assistenza sanitaria Fasi del dirigente per 12 mesi e, se il manager è una donna, lo estendiamo a 24 mesi.

L'impegno che mettiamo nel garantire standard elevati di qualità e misure concrete è immediatamente percepibile: le imprese hanno migliori relazioni sindacali e una maggiore responsabilità sociale; i manager inoccupati vengono guidati verso il riposizionamento sul mercato del lavoro; il territorio inoltre non vede disperdere le competenze qualificate. ■





# Una politica per gli anziani e le persone non autosufficienti

Mino Schianchi

Vicepresidente ALDAI-Federmanager

***Il Governo Draghi lascia un'importante eredità legislativa al nuovo Governo: il Disegno di Legge Delega per la Riforma nazionale volta a rafforzare le tutele socio-sanitarie agli anziani e alle persone non autosufficienti***

**I**l 10 ottobre, il Governo Draghi – in occasione del suo ultimo Consiglio dei Ministri – ha approvato un Disegno di Legge Delega (DDL) che introduce misure in materia di politiche in favore delle persone anziane fragili e di quelle non autosufficienti.

La forte concentrazione di decessi da Covid-19 nei soggetti anziani fragili ha creato una nuova sensibilità, che si è tradotta, anche alla

luce delle criticità strutturali emerse, nell'inserimento della Riforma del sistema di Long Term Care tra le finalità vincolanti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Con il DDL si vuole dare attuazione al dispositivo del PNRR in materia di assistenza agli anziani e persone non autosufficienti.

È il riconoscimento dell'urgenza di procedere a una revisione complessiva del sistema al fine di

migliorarne l'efficienza e la sostenibilità.

L'approvazione del DDL dà avvio all'iter della Riforma; la fase successiva del procedimento legislativo prevede la discussione del Disegno di Legge Delega in Parlamento, che avrà tempo sino a marzo 2023 per approvarlo.

Vede così finalmente la luce una Riforma particolarmente attesa, considerato il numero sempre più

L'approvazione del DDL dà avvio all'iter della Riforma; la fase successiva del procedimento legislativo prevede la discussione del Disegno di Legge Delega in Parlamento, il quale avrà tempo sino a marzo 2023 per approvarlo

elevato di anziani che vivono in una condizione di non autosufficienza – 3,5 milioni – e i problemi che affliggono tantissime famiglie italiane, per un totale di 10 milioni di persone coinvolte. Si tratta di una Riforma non più rinviabile, tenuto conto di una popolazione che vive più a lungo e che deve affrontare la sfida della progressiva perdita dell'autonomia fisica e cognitiva. Occorre, pertanto, che il Paese venga dotato di un sistema di tutela adeguato.

Con questo DDL, il Governo ha richiesto al Parlamento di conferire all'Esecutivo il compito di disciplinare, tramite decreti legislativi, politiche per l'invecchiamento attivo, la promozione dell'autonomia personale, la prevenzione delle fragilità, l'assistenza e la cura delle persone anziane.

Grande attenzione dovrà essere dedicata non solo alle misure de-

stinate a contrastare l'isolamento e la marginalizzazione delle persone anziane e non autosufficienti, ma anche al riordino, al potenziamento e all'integrazione delle diverse misure di assistenza sociale, sanitaria e sociosanitaria. Nel contempo, la delega si richiama a principi e criteri direttivi ben definiti che riguardano la promozione di interventi di sanità preventiva presso il domicilio delle persone anziane, e il sostegno di interventi volti alla solidarietà e alla coesione tra generazioni.

L'attuale sistema italiano si caratterizza per la frammentazione delle prestazioni e dei servizi erogati, sia rispetto alla tipologia di intervento – sanitario, sociale o socioassistenziale – sia nei confronti del soggetto chiamato all'erogazione: Comuni, Asl, INPS, Regioni, altri attori. Di conseguenza emerge una forte differenziazione di carattere territoriale, che ha effetti devastanti in quanto accresce le disuguaglianze, e rende difficile ai cittadini non autosufficienti avere accesso alle varie misure e prestazioni.

Il DDL approvato mira, pertanto, a costruire una governance strutturata e coerente che riconosca la tutela della non autosufficienza tra le responsabilità pubbliche e che delinei una nuova governance dell'assistenza agli anziani, incentrata sul Sistema Nazionale per la popolazione Anziana non Autosufficiente (SNAA), il cui scopo è quello di procedere alla programmazione integrata, alla valutazione e al monitoraggio degli interventi e dei servizi statali e territoriali.

Uno strumento che dovrebbe consentire, tra l'altro, il superamento dei divari territoriali in fatto di assistenza agli anziani, assicurando adeguati Livelli Essenziali Sanitari (LEA) e di Prestazioni Sociali (LEPS) per la non autosufficienza.

In sintesi, il Disegno di legge prevede:

▶ **integrazione delle prestazioni sanitarie con quelle di carattere sociosanitario e assistenziale;**

▶ **continuità di cura e inclusione sociale;**

▶ **semplificazione delle procedure di accertamento della condizione di non-autosufficienza e definizione di un "progetto assistenziale individualizzato";**

▶ **prevenzione della fragilità in particolare nelle persone anziane;**

▶ **budget di cura e assistenza;**

▶ **introduzione in via sperimentale della "prestazione universale per la non autosufficienza" in sostituzione dell'indennità di accompagnamento;**

▶ **interventi di supporto e di sostegno in favore dei caregiver familiari.**

Con questo DDL è stato fatto un importante passo avanti in materia di assistenza agli anziani e ai non autosufficienti. Ma il più deve essere ancora fatto. Il Disegno di legge, infatti, deve essere recepito dal nuovo Governo, che dovrà dare corso all'iter parlamentare per l'approvazione definitiva. Ci auguriamo che si pervenga a una buona Riforma, in grado di rispondere, finalmente, alle esigenze di vita delle persone anziane. ■

# “SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

## 2022: GUERRA, INFLAZIONE... MERCATI FINANZIARI A CONFRONTO



**Grazia Mallus, Private Banker**

Guerra, pandemia, volatilità e, soprattutto, inflazione: sono queste le variabili che nel 2022 stanno portando i mercati finanziari sulle montagne russe, generando timori e incertezze nei risparmiatori che preferiscono restare fermi col parcheggio dei soldi nei conti correnti. Una scelta certamente conservativa, ma che oggi rischia di essere controproducente proprio per l'elevato livello di inflazione che rischia di erodere in breve tempo una buona parte del potere d'acquisto del risparmio faticosamente messo da parte nel tempo. Oggi, infatti, per frenare le pressioni inflattive tutte le principali banche centrali stanno adottando azioni di politica monetaria restrittiva, continuando ad alzare i tassi d'interesse con l'obiettivo di ridurre la quantità di moneta in circolazione, la spinta ai consumi e ai prezzi. Queste azioni, però, hanno avuto conseguenze diverse in ogni continente.

proprio per l'elevato livello di inflazione che rischia di erodere in breve tempo una buona parte del potere d'acquisto del risparmio faticosamente messo da parte nel tempo. Oggi, infatti, per frenare le pressioni inflattive tutte le principali banche centrali stanno adottando azioni di politica monetaria restrittiva, continuando ad alzare i tassi d'interesse con l'obiettivo di ridurre la quantità di moneta in circolazione, la spinta ai consumi e ai prezzi. Queste azioni, però, hanno avuto conseguenze diverse in ogni continente.

### LA SITUAZIONE IN EUROPA

Nel Vecchio Continente a inizio anno si è osservata un'accelerazione delle attività economiche nella fase di ripresa dalla pandemia da Covid-19. Ma poi con l'inizio del conflitto tra Russia e Ucraina e le crescenti tensioni geopolitiche, la scarsità delle materie prime associata a una forte domanda hanno generato volatilità sui mercati finanziari con un tasso di inflazione fortemente in rialzo. Gli indici PMI (Purchasing Managers Index) di settembre, infatti, sono calati in linea con le at-

tese, fornendo ulteriori indicazioni di rallentamento del ciclo tra l'estate e l'autunno. Sia nella manifattura che nei servizi gli indici PMI stazionano al di sotto della soglia d'espansione. Le imprese hanno riportato una crescita dei prezzi in scia alla nuova fiammata dei costi energetici, e un aumento del costo del lavoro. L'aumento delle pressioni inflattive è stato confermato dal dato preliminare di CPI (Consumer Price Index) di settembre, che in Eurozona è balzato al 10% dal 9,1% di agosto. Anche per questo, la BCE sta ricorrendo ad aumenti mai visti prima, ultimo dei quali comunicato proprio lo scorso 27 ottobre, che ha visto un aumento di ben 75 punti base del tasso di riferimento europeo, che oggi si attesta intorno ai due punti percentuali.

In controtendenza il Regno Unito ha invece annunciato l'avvio di una politica fiscale espansiva che ha acceso timori sulla sostenibilità del debito del Paese a fronte dei quali la BoE (Bank of England) è intervenuta rimandando i piani di inizio di QT (Quantitative Tightening) e annunciando un acquisto di Gilt, in controtendenza con l'orientamento restrittivo confermato nel corso del meeting di politica monetaria del 22 settembre.

### LA SITUAZIONE NEGLI USA

La situazione è diversa negli Stati Uniti dove ci sono già stati due trimestri con il Pil negativo e dove i tassi d'interesse sono stati innalzati dalla Federal Reserve più velocemente che sull'altra sponda dell'oceano.

Da un lato alcuni indicatori fanno pensare che il picco dell'inflazione sia già stato raggiunto e che dunque la banca centrale possa essere più morbida del previsto nella politica di aumento del costo del denaro: il prezzo della benzina è sceso notevolmente negli ultimi mesi, così come il costo delle case, mentre il livello delle scorte è al record da vent'anni a questa parte. Inoltre, il dollaro forte può avere effetti deflazionistici perché

**Grazia Mallus**

Private Banker

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

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER

comporta una diminuzione del costo dei beni importati. Allo stesso tempo, ci sono altri indicatori che fanno pensare il contrario: la disoccupazione è infatti ai minimi e la scarsità di manodopera spinge al rialzo i salari, che hanno poi effetti indiretti sulla crescita dei prezzi. Anche il costo degli alloggi è in rialzo e alcune analisi fanno pensare che, dopo gli effetti della rivoluzione informatica, abbia raggiunto un picco e non sia destinato a crescere significativamente nei prossimi anni. Anche la Federal Reserve dovrà dunque pesare sul piatto della bilancia i costi e i benefici di un rialzo dei tassi. Attualmente, ci sono ancora margini di manovra perché il costo del denaro aumenti ulteriormente nel corso del 2023.

### LA SITUAZIONE IN CINA

Articolata è anche la situazione in Cina dove ci sono fattori che spingono verso un rallentamento economico, dopo anni di crescita sostenuta. Per il 2022 infatti, le stime del Fondo Monetario Internazionale parlano di un aumento del Pil in Cina del 3,2%, assai lontano dalla recessione ma ben al di sotto dei livelli toccati nei decenni passati, quando l'economia cresceva a un ritmo sopra l'8%.

Uno di questi fattori è la politica di contenimento del Covid-19, che spinge sempre le autorità di Pechino a mettere in atto severi lockdown. Il secondo fattore è il calo del prezzo delle case, che sono oggi di circa il 40% inferiori rispetto ai livelli di picco toccati negli anni passati. È un dato tutt'altro che trascurabile se si considera che circa due terzi della ricchezza delle famiglie cinesi è rappresentata da asset immobiliari.

A questi si aggiungono il calo degli investimenti esteri, l'aumento del debito pubblico, una disoccupazione giovanile elevata e la diminuzione dell'export.

Non manca però un aspetto che spinge in direzione contraria. Per molti analisti il rafforzamento della leadership di Xi Jinping dovrebbe avere effetti positivi sul Pil, dopo i recenti rallentamenti, per via di una nuova politica economica espansiva da parte del governo.

Un ruolo analogo è svolto dalla Banca Centrale Cinese (PBoC) che, a differenza delle autorità monetarie occidentali, non ha adottato misure restrittive. Anzi, il suo orientamento è espansivo e sembra oggi inevitabile che sia così, anche per evitare ulteriori problemi al sistema immobiliare. Questo mix di politica monetaria espansiva e possibile introduzione di misure a sostegno della crescita da parte del governo potrebbero dunque favorire il settore azionario cinese.

Oggi il primo rischio per il cliente arriva proprio da sé stesso e il primo consiglio riguarda la conoscenza e il controllo della propria emotività. Siamo bombardati da tantissime notizie, spesso in prevalenza negative nell'escalation mediatica di cro-

nache che finiscono per agitare e allarmare sempre di più il risparmiatore.

Di fronte a questo scenario così complesso non vi sono scorciatoie e l'approccio fai da te rischia di fare ulteriori danni considerando l'elevata volatilità di tanti strumenti finanziari, ma un'analisi professionale e specializzata che tenga conto dei vantaggi nella diversificazione e decorrelazione tra le varie scelte di investimento rappresenta una strada costruttiva nel percorso per valorizzare i propri progetti di vita.

Dimenticatevi il miraggio di facili speculazioni o il rifugio nel caro e vecchio mattone che sta già risentendo anch'esso delle pressioni dal rialzo dei tassi e dei costi; serve molta prudenza e una strategia accurata alla protezione dei risparmi. Anche il mero parcheggio dei soldi sui conti che fino a qualche mese fa sembrava una tattica efficace ora si imbatte nella spirale dell'inflazione che ne erode comunque il valore. Ma come in tutte le situazioni anche nelle criticità si possono trovare delle iniziative efficienti e delle opportunità. Ci sono aree geografiche che presentano dei fondamentali solidi di crescita a partire dagli Stati Uniti e con la giusta selezione alcuni Paesi in via di sviluppo.

I risultati societari oltreoceano sono stimati complessivamente ancora in rialzo nel terzo trimestre e questo conforta sullo stato della domanda nella prima economia mondiale. Oggi ci sono diverse soluzioni che possono essere adottate per i portafogli di famiglie e imprese, anche quelle con i profili di rischio più prudenti. Penso ad esempio al ricorso a strumenti come i pronti contro termine o ai piani di accumulo che rappresentano una risposta molto interessante, riuscendo a mitigare i rischi temporali di un investimento garantendo ulteriore decorrelazione e diversificazione.

Allo stesso modo certamente il comparto obbligazionario mostra dei livelli interessanti e gestioni attive e dinamiche sanno controllare le reazioni emotive dei mercati valorizzando al meglio i flussi cedolari e i potenziali recuperi. Con le giuste competenze e per i profili adatti si può poi guardare alle soluzioni nei mercati privati che hanno il vantaggio di mettere al riparo dal saliscendi quotidiano perseguendo temi di investimento nell'economia reale del Paese come possono essere le infrastrutture o il supporto alle PMI del territorio.

Per chi volesse approfondire o avere delucidazioni in merito a quanto sopra descritto o su investimenti nei mercati finanziari può scrivere o telefonare ai recapiti sottostanti. Intanto e vi auguro un Sereno Natale e un Felice Anno Nuovo ricco di salute, speranze e realizzazioni.

**Messaggio pubblicitario con finalità promozionale**

**Grazia Mallus**

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER

# Tutta la magia dei mercatini di Natale del

Mercatino in  
Piazza Fiera  
a Trento.



© Romano Magrone

Un viaggio dalla valle dell'Adige alle Dolomiti per scoprire i colori del Natale. Qui numerose località tornano ad animarsi proprio in questo periodo per proporre il meglio delle produzioni e della creatività degli artigiani del territorio, con un ricco contorno di appuntamenti e iniziative anche dedicate ai più piccoli

**A**ria di neve, che si mescola ai profumi di caldarroste, cioccolate calde e la cannella di un fumante vin brulè; alle risate di un bambino seduto su una slitta rossa,

ai colori degli oggetti più diversi da ammirare con occhi stupiti: di legno, ceramica, lana cotta, feltro, cera, in una parola natura; alle musiche e ai cori. Anche quest'anno la magia dell'Av-

vento trasforma il Trentino in un grande palcoscenico pieno di luci, di suoni, profumi, dove andranno in scena eventi da vivere per un intero mese grazie ai Mercatini di Natale.

# Trentino

Il **Mercatino di Natale di Trento** giunge quest'anno alla 28ª edizione e tornerà ad animare le due storiche piazze del centro, Piazza Fiera e Piazza Battisti, da sabato 19 novembre 2022 a domenica 8 gennaio 2023. 50 giorni, durante i quali le tradizionali casette di legno proporranno il meglio dell'artigianato locale e delle specialità culinarie regionali, con le vie e le piazze del centro storico addobbate a festa, dove camminare in un'atmosfera davvero speciale e capace di catturare visitatori di ogni età. Un ricco programma di eventi ed iniziative collaterali trasformerà il cuore di Trento in "Città del Natale" con la Piazza dei Bambini, la Piazza dei Sapori e tantissimi appuntamenti. [www.trentocittadelnatale.it](http://www.trentocittadelnatale.it)

Nel periodo natalizio, le **vie di Rovereto** si riempiono di luci, suoni e parole di Pace, che trasmettono il messaggio e l'identità riconosciuta alla "Città della Pace", di luogo del dialogo e dell'incontro tra popoli. Come nel **Villaggio dei Natali del-**

**la Vallagarina** con gli spazi espositivi nel centro (da Largo Foibe verso via Roma) dedicati ai vari territori dell'ambito. Qui si snoderanno le tradizionali casette del mercatino dove acquistare i prodotti dell'artigianato locale e assaporare piatti e dolci della tradizione. L'intero centro storico, dal 25 novembre al 6 gennaio, diventerà palcoscenico a cielo aperto di installazioni, mostre d'arte e di fotografia, scene della Natività, spettacoli, visite guidate a tema e attività per i più piccoli nel Villaggio dei bambini allestito nei giardini Ex Catasto. Il tutto nella splendida cornice dei palazzi sei-settecenteschi, dei bastioni medievali e dei musei cittadini.

Percorrendo verso sud la Vallagarina, anche il borgo barocco di **Ala** dal 26 novembre al 24 dicembre si veste a festa per catturare i visitatori grazie alle bellezze architettoniche dei suoi storici palazzi, alle proposte artigianali, agli intrattenimenti. I palazzi del centro storico apriranno le loro porte per celebra-

re le eccellenze dei produttori e delle cantine locali, di artigiani e artisti che si alterneranno tutti i weekend proponendo manufatti originali e di qualità da mettere sotto l'albero.

Ad **Avio** è il castello ad essere il centro del mercatino, con gli stand disposti nel giardino interno, mentre a **Nomi** il tema è quello dei presepi monumentali, dislocati nelle contrade, nei parchi e nello storico granaio. Le cantine della Vallagarina propongono nei fine settimana dell'Avvento "Sorsi di Natale": i produttori invitano a trascorrere qualche ora in loro compagnia tra speciali degustazioni, visite guidate e passeggiate nei vigneti.

[www.visitovereto.it/natale/](http://www.visitovereto.it/natale/)

Dal 19 novembre 2022 al 6 gennaio 2023 torna a **Levico Terme** l'appuntamento con il Mercatino di Natale Asburgico. Le giornate di apertura, dal venerdì al sabato dalle 10 alle 19, coincidono con l'ultimo weekend di novembre e tutti quelli di dicembre fino alla

Bancarelle di artigianato e prodotti tipici a Trento.



Vigilia di Natale, per poi proseguire tutti i giorni dal 26 dicembre al 6 gennaio 2023. Dal 19 novembre, varcando il cancello d'ingresso del Parco Asburgico di Levico Terme, si

entra in un luogo incantato dove grandi e piccini vengono coccolati e possono lasciarsi trasportare dalle emozioni, tra spettacoli e atmosfera natalizia, tradizionali casette

in legno sotto alberi secolari, stand gastronomici con specialità tipiche. Un viaggio tra l'eccellenza dei prodotti artigianali, il gusto dei sapori di montagna, il profumo delle spezie. Da non perdere l'appuntamento con *EncontrArte* – simposio di scultura del legno – e *L'arte del Ghiaccio*, simposio di scultura del ghiaccio. Nelle giornate di apertura il Mercatino Asburgico propone un ricco calendario di appuntamenti e attività per soddisfare le esigenze di tutti.

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

Nel **Garda trentino** si può scegliere tra ben tre distinti mercatini e il consiglio è di provare a viverli tutti! Atmosfere asburgiche, profumi, attività per grandi e piccoli e stand dove curiosare alla ricerca di regali un po' speciali, mentre si passeggia



Il borgo medioevale di Canale di Tenno, non lontano dal lago di Garda.

© Fabio Staropoli



© Tommaso Prugnola

Atmosfera natalizia in Piazza delle Erbe a Rovereto.

nei centri storici con soste per un assaggio di sapori della tradizione.

Ad **Arco**, nelle settimane che precedono e che seguono il Natale, dal 18 novembre all'8 gennaio, si respira e si osserva tutto questo, passeggiando tra le bancarelle e le casette in legno che fiancheggiano la chiesa e nelle principali piazze. Qui, tra un sorso di vin brulé e l'altro, si gusta un piatto di gnocchi boemi, una porzione di polenta e gulasch, uno strauben accompagnato dalla marmellata di mirtilli rossi e da una spolveratina di zucchero a velo!

A **Riva del Garda**, invece, i bambini possono andare a trovare Babbo Natale varcando il ponte che porta alla Rocca di Riva dove li attendono, a partire dall'ultimo weekend di novembre e quelli di dicembre fino a domenica 18 poi tutti i giorni dal 27

al 31, laboratori creativi, aree di gioco e dolcetti a volontà. E si può aggiungere qualche idea alla propria lista dei desideri, scriverla a penna e poi consegnarla a Babbo Natale in persona.

In **Val di Fassa** il 26 novembre tocca a **Moena** aprire i Mercatini di Natale nella valle dolomitica. Diciassette casette di legno sono distribuite tra le piazze Ramon, Sotegrava e piazzetta Perla Alpina dove, al calar della sera, si ammira l'"enrosadira" sulle Dolomiti. Moena si abbellisce con un arredo urbano a tema, e nelle vie del centro si svolgono laboratori e animazione per bambini, spettacoli musicali itineranti. La novità di quest'anno è il gioco "Puppy Christmas" nelle strade del paese. Il mercatino è aperto nei weekend di dicembre e poi dal 21 dicembre all'8 gennaio, eccetto il giorno di Natale.

L'8 dicembre s'inaugura, nella piazzetta antistante l'ufficio turistico, il **Mercatino di Vigo di Fassa**. Si visita nei weekend di dicembre (dal venerdì) e poi dal 26 dicembre al 6 gennaio, eccetto il 1° gennaio (ore 15:30-18:30). E dall'8 dicembre porte aperte anche al Mercatino di Campitello, dove il clima natalizio si respira sotto il grande albero che svetta in Piazz de Ciampedel e nelle casette con i prodotti del territorio allestite anche in Piazz Veie, fino all'11 dicembre e poi dal 23 dicembre all'8 gennaio (ore 15-19).

E poi c'è il **Natale in Cantina**: in questa terra di vini e vigneti le cantine e le distillerie trasferiscono l'atmosfera delle feste tra botti e alambicchi aprendo le porte ai visitatori, proponendo visite guidate, degustazioni, eventi a tema e acquisti di prodotti e cesti natalizi.

<https://www.visittrentino.info/it/esperienze/mercatini-festivita> ■



L'elenco completo dei mercatini di Natale del Trentino, in continuo aggiornamento, è consultabile sul sito [www.visittrentino.info](http://www.visittrentino.info)



# Insegnare oggi

*Perché ALDAI vuole occuparsi di scuola*

**Giorgio de Varda**

Coordinatore CADD e componente del Gruppo Cultura

**Daniela Savini**

componente del Gruppo Cultura, già insegnante presso Liceo Scientifico Vittorio Veneto, Milano

**A** LDAI da molti anni si occupa di scuola attraverso alcuni Gruppi di Lavoro, da quello che promuove percorsi *PCTO*, che si è impegnato presso numerose scuole del Milanese, a quello che si occupa dell'edilizia scolastica; nell'ultimo anno è stato creato un ulteriore gruppo, sempre nell'ambito del Gruppo Cultura, con un interesse focalizzato su aspetti più generali del sistema scolastico, visto come strumento di propulsione economica e sociale che deve essere adeguato ai tempi e ai problemi attuali.

Dal febbraio 2022, inoltre, con lo scoppio della guerra nel cuore dell'Europa, la scuola in prospettiva può assumere anche un altro ruolo sociale fondamentale quale possibile foriera di pace universale, attraverso un'attenta apertura alle

problematiche che interessano la società contemporanea.

A noi sembra chiaro che i problemi o le opportunità della scuola non debbano essere trattati solamente dagli addetti lavori, ma, per l'importanza che rivestono, dovrebbero coinvolgere l'intera società, come già affermava secoli fa Erasmo da Rotterdam: *"La prima speranza di una nazione è riposta nella corretta educazione della sua gioventù"*.

Non è un caso che Confindustria si occupi seriamente di scuola attraverso un apposito dipartimento e che *Il Sole 24 Ore* abbia aperto una sezione dedicata, e così molte altre iniziative.

Inoltre, dal PNRR sono arrivati o arriveranno alla scuola notevoli finanziamenti al fine di sviluppare un programma che prevede, tra le altre cose, l'inclusione di tutte

le strutture nella rete Internet e la dotazione di ognuna con aule telematiche di ultima generazione che permetteranno di ampliare in maniera non trascurabile le metodologie didattiche. A tale proposito è stato anche istituito il *Piano Nazionale per la Scuola Digitale (PNSD)*, a supporto della Direzione generale per i fondi strutturali per l'istruzione, l'edilizia scolastica e la scuola digitale, allo scopo di migliorare il sistema, valorizzare le esperienze positive e cercare di incidere sulla vita quotidiana della scuola.

ALDAI non poteva rimanere insensibile a questa sfida, e lo ha fatto raccogliendo nel suo sistema Intranet (aperto e accessibile a tutti i Soci che lo richiedano) una serie rilevante di contributi interni ed esterni che approfondiscono alcuni aspetti del sistema scolastico e che sono stati sintetizzati nell'*executive*

summary di cui, in questo articolo, vengono riprese le parti principali. La domanda fondamentale che bisogna porsi oggi nell'ambito della formazione scolastica è questa: qual è la preparazione che deve avere un ragazzo oggi all'uscita della scuola secondaria per affrontare non solo il corso universitario, qualora prosegua gli studi, ma i problemi della vita?

Per quanto riguarda l'inserimento nel mondo del lavoro, molto interessanti sono le osservazioni fatte dal Presidente di CIDA sul cosiddetto 'paradosso' del lavoro giovanile, visto che, nonostante i giovani diminuiscano, l'attuale mercato del lavoro non riesce ad assorbirli. Siamo spesso in presenza di lavoro giovanile scarso e anche caratterizzato da un'alta incidenza di contratti a termine che tende a renderlo sostanzialmente precario e poco

pagato. Si rende, quindi, necessario riallacciare "il dialogo fra scuola e lavoro, gestendo le fasi di transizione, e investendo sulla formazione continua che deve accompagnare tutto l'arco della vita lavorativa".

Sarebbe opportuno fornire oggi ai ragazzi, oltre ai fondamenti delle varie materie, anche la capacità di una comprensione profonda delle cose e la capacità di ragionare in maniera corretta in tutti i campi.

In una società complessa, interessata da rapidi e imprevedibili cambiamenti nella cultura, nella scienza e nella tecnologia, è necessario, inoltre, che i giovani posseggano non solo conoscenze teoriche e abilità tecniche, ma soprattutto atteggiamenti di apertura verso le novità, disponibilità all'apprendimento continuo, all'assunzione di iniziative autonome, alla responsabilità e alla flessibilità.

La prima speranza di una nazione è riposta nella corretta educazione della sua gioventù

ERASMO DA ROTTERDAM

Consci di tutto ciò, pensiamo che il nostro obiettivo sia quello di riportare all'attenzione dei Soci il problema della scuola, cercando di fornire un piccolo contributo al miglioramento di alcune criticità presenti nel mondo scolastico attuale attraverso un documento sul quale lavorare in sinergia, e che molto sinteticamente tratta i seguenti punti: la didattica delle competenze, le rilevazioni INVALSI, la formazione dei docenti e il problema del precariato, l'orientamento. ■

  
CONVENZIONE DIRETTA

### PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie  
all'avanguardia



Personale  
qualificato



Diagnosi  
rapide



Puntualità  
nella gestione



Ambiente  
accogliente

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

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

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

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

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza  
Tel. 039.2022489

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

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE



# L'antirinascimento di H. Bosch

*L'Europa multiculturale del '500 e i rapporti con Dürer e i pittori italiani*

Silvia Bolzoni

**G**esù sale al Calvario, arrancando con il peso della sua croce, mentre intorno a lui si affastellano mille personaggi, lo circondano, lo sovrastano. Un dramma, nel vero senso della parola, che viene messo in scena sulla carta. O sulla tavola. Sulla carta da Martin Schonagauer e sulla tavola da Bosch.

Il primo, con quella sua linea incisa sicura, il secondo a far brillare i colori con la lucentezza dell'olio.

Martino il Bello e Hieronymus Bosch si confrontano sullo stesso soggetto a pochi anni di distanza, sul finire del '400, arrivando entrambi a due vertici intensi che mostrano il dialogo fra la scuola tedesca e quella fiammingo-olandese. Un dialogo proficuo che trasforma l'ultimo Gotico cortese in quel Rinascimento nordico che avrà in Dürer la sua chiave d'accesso all'aureo mondo del Rinascimento italiano. Bosch, che potrebbe sembrare a prima vista lontano dalla sensibilità italiana, entra attraverso questi canali nell'idea figurativa meridionale con potenza tale che non a caso un sovrano come Filippo II di Spagna sarà un suo avido collezionista, così come lo sarà di Tiziano. E Tiziano, El Greco, Savoldo a loro volta guarderanno a questo padre d'arte, di una, due generazioni più vecchio, lontano da loro eppure così ammaliante che non potranno sottrarsi dal farci i conti.

Bosch che insegna ma che prima impara. E si forma, lui nato nel 1453, l'anno in cui l'Occidente dice addio a Bisanzio, prima nella bottega di famiglia e poi viaggiando, a



Statua di Hieronymus Bosch a 's-Hertogenbosch, suo paese natale.

Utrecht, Delft, venendo in contatto con l'arte incisoria, con la miniatura, con l'astrologia e l'esoterismo. Nulla lo lascia indifferente, tutto si sedimenta nel suo pennello. Una pittura fantastica, di mostriciattoli e demoni e angeli dalle ali di libellula, che attinge però nei suoi dettagli all'iperrealismo.

Per questo piace Bosch, oggi come ieri: rende materiali le visioni, aiuta a vedere l'inimmaginabile e trasporta anche il più materialista degli uomini in mondi surreali che hanno la stessa consistenza del nostro. Bisognerà forse aspettare Tolkien per ritrovare, nella parola, il suo più vicino epigono, creatore assoluto di mondi altri che modellano la fantasia delle genti.

Ma Hieronymus non è solo questo. Il legame fra lui ad Erasmo, fra il più celebre *Elogio della follia* e la sua *Nave dei Follie* è innegabile. Come Erasmo, anche Bosch è un uomo di profonda spiritualità, legato alla *Devotio Moderna*, confratello fino alla fine dei suoi giorni, nel 1516 (altro *annus mirabilis* come pochi nella storia dell'Occidente), di una delle più importanti istituzioni reli-

giose di 's-Hertogenbosch, la città in cui nacque, visse, morì e da cui si "nomò": il suo vero nome, infatti, è Jeroen Anthoniszoon van Aken.

A cura di Bernard Aikema (già incontrato nelle ultime mostre su Dürer), Fernando Checa Cremades e Claudio Salsi, la mostra che si è aperta a novembre a Palazzo Reale non è una semplice retrospettiva su questo grande artista, ma un momento di studio per comprendere la complessità dei rapporti tra il Nord e Sud d'Europa, le relazioni tra Bosch, il suo background culturale e la ricezione delle sue innovazioni nel mondo mediterraneo, soprattutto italiano e spagnolo, dove l'artista avrà maggior fortuna: in un'Italia sconvolta dalle guerre, senza più punti di riferimento, che dal Rinascimento si incammina verso il Manierismo, l'anti-rinascimento. Forse davvero vichianamente, questa mostra non poteva capitare in periodo migliore per capire non solo Bosch e il '500, ma per avviare una profonda riflessione sul mondo contemporaneo, partendo da quell'analisi di vizi e virtù dell'uomo, scandagliando paure e ambizioni, in bilico, ieri e oggi, tra dannazione e salvezza. ■



**L'incontro  
L'antirinascimento  
di H. Bosch si terrà**

**martedì 7 febbraio 2023  
alle ore 17:00  
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



# VLV

## REALIZZIAMO LA VOSTRA SALA RIUNIONI

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

### 1 Sopralluogo

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

### 2 Progettazione

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

### 3 Offerta

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

## INIZIAMO ORA!

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





# ACQUISTIAMO! CASTELLI INCANTATI, SPETTRI INCLUSI.

Ma se non avete né il castello né gli spettri acquistamo anche il contenuto di interi appartamenti, oggetti d'arte e di design, pitture dall'antico al moderno, sculture, libri, arredi e abbigliamento vintage. Competenza, affidabilità, perizie e sopralluoghi gratuiti.



☎ 02 33 400 800  
📞 320 329 6202  
✉ [acquisti@dimanoinmano.it](mailto:acquisti@dimanoinmano.it)  
🌐 [www.dimanoinmano.it](http://www.dimanoinmano.it)

 **Di Mano in Mano**

# Camminando con Max Ernst nelle sale di Palazzo Reale

“Tu sei come una terra, che nessuno ha mai detto”

Alberto Cantoni

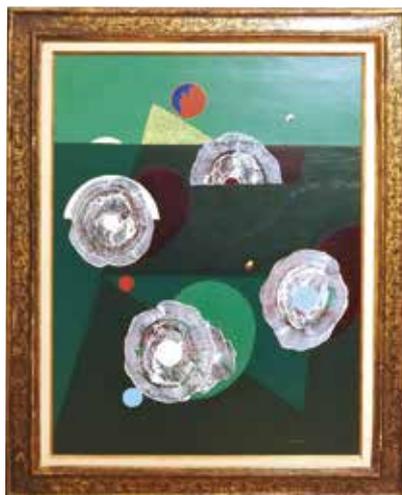
Componente del Gruppo Cultura

Non deve sorprendere se una riflessione su Max Ernst e la bellissima esposizione delle sue opere a Palazzo Reale di Milano (visitabile fino al 26 febbraio 2023) riporta alla mente una poesia del 1945 di Cesare Pavese, scrittore certamente non frequentato da Ernst, che parla dell'incanto e della continua novità della bellezza e dell'amore. Non è casuale tale richiamo perché dai primi passi della mostra fino al suo termine ogni cartello espositivo e ogni commento non nascondono mai la dominante presenza della relazione amorosa nella vita del pittore tedesco. La sua partecipazione attiva a tutto ciò che nel mondo è accaduto, dai primi passi del Novecento in terra tedesca fino alla morte nel 1976 a Parigi, lo ha reso girovago perenne la cui evoluzione nulla ha potuto mai fermare. Un cammino nella storia è dunque la proposta di Palazzo Reale. Il dramma delle guerre, lo sviluppo del pensiero occidentale e le tensioni politico sociali trovano riscontro nelle opere che circondano il percorso della mostra, come se fosse Ernst stesso a parlare e chiedere di cercare, oltre le immagini di pitture, disegni, libri e sculture, il vero senso del suo lavoro. L'alternativo utilizzo attuale della parola “surreale” non mette a rischio e non compromette mai il suo originale significato di nuova realtà.

A grandi linee, ritorna alla mente la polemica pubblicazione del *Manifesto del Futurismo* su *Le Figaro* del

20 febbraio 1909, momento del tutto laterale alla ben più devastante dichiarazione di guerra della Germania alla Francia il 3 agosto 1914, quando André Breton aveva diciotto anni, e la conseguente devastazione dell'Europa. Fra massacri e crisi sociali altro non è avvenuto che una tregua del tutto insostenibile sfociata poi nella mostruosa situazione politica di sanguinaria tirannia fino alle ceneri della Seconda Guerra Mondiale. In tali momenti di instabilità e irresponsabilità di governi e istituzioni, di paura e di speranza fra i popoli, non è tuttavia mancata la forza del voler cercare il nuovo oltre il presente e artisti di tutta Europa, Picasso e Modigliani irraggiungibili e gli “italiani di Parigi” con De Chirico e Savinio in prima fila, segnarono la storia dell'arte in modo indelebile. Nella Svizzera

neutrale Hugo Ball e Hemmy Hennings fondarono nel 1916 il *Cabaret Voltaire*, società di giovani artisti che avrebbe segnato il passo alla confusa, ma profonda ricerca di ciò che sarebbe poi stato il Dada. Nei suoi eventi e nelle sue pubblicazioni apparvero opere di pittori come Picabia, Arp e Picasso, scrittori come Rimbaud, Apollinaire e Laforgue e infiniti nomi poi dimenticati di giovani che tutto cercavano di innovare tra profonde relazioni e devastanti provocazioni non certo tollerate dai benpensanti del tempo. Nel 1917, a Parigi capitale di tutto ciò che resisteva e di tutto ciò che voleva mutare, andarono in scena *Parade*, balletto su testi di Cocteau e scene di Picasso e Depero, e *Les mamelles de Tirésias* su testo di Apollinaire e musica di Erik Satie. Lo spirito però non fu più quello della provocazione Dada, ma la ricerca di qualcosa di nuovo che potesse mantenere in qualche modo anche la luce della storia, tanto da permettere ad Apollinaire di parlare per la prima volta di “surrealismo” come punto iniziale di un cammino vero e illuminante. Manifestazioni come la conferenza *L'esprit nouveau et les poètes* nel tardo autunno dello stesso 1917, dove Breton mise in programma, oltre a se stesso, anche Apollinaire, Rimbaud e Gide diedero inizio – dal profondo della cultura francese – a quel rinnovamento che ha aperto le porte a molteplici percorsi di visione del futuro. Nel giugno del 1924 un autore anonimo annunciò la chiusura



Max Ernst, “Scallops flower”,  
Museu Colecao Berado, Lisbona.



Max Ernst, "Il bacio", Collezione Peggy Guggenheim, Venezia.

della rivista storica *Litterature* e alla fine dello stesso anno fu messo in libreria il *Manifesto del Surrealismo*. Per dovere e per rispetto, lascio agli storici e ai critici dell'arte la descrizione e l'interpretazione del percorso che si è venuto a creare con tale rivoluzione del pensare e vivere l'arte, e mi permetto solo di notare che non sfuggì a Breton l'illuminata visione di Max Ernst e la sua costante ricerca del vero. Per trenta lunghi anni Ernst fu parte determinate del mondo che si venne a creare e solo nel 1954, dopo aver ricevuto e accettato il *Grand Prix* alla XXVII Biennale di Venezia, si "autoescluse" dal movimento per precisa violazione delle regole di indipendenza da tutti e da tutto. Un duro colpo per Breton, che continuò la sua strada di ricerca fino alla morte a Parigi il 28 settembre del 1966.

In Italia negli anni che separarono le due devastanti guerre mondiali furono coinvolti pure De Chirico e Carrà per un ripensamento del modo di fare arte con la pittura e la parola, in Germania prese forma il Bauhaus e nella capitale Parigi, dimentica della Belle Époque ma ben consapevole della rivoluzione della

fotografia e del cinema, si ritrovarono a ripensare il nuovo anche – e non a caso – il maestro della forma non forma Kandinskij e il maestro delle linee ideali Mondrian. Un rinnovamento che ha coinvolto nel tempo il mondo intero e portato con sé le più divergenti ragioni e figurazioni.

Proprio in quei tempi, con il coraggio di esporre il visibile e il non visibile, i sentimenti come le ossessioni, immagini che non significano ciò che rappresentano, ma che possono indurre illusioni e paure nella persona che osserva, si è sviluppato il cammino pittorico di Max Ernst maestro del vero che non appare. Con la sua presenza dominante e invisibile, nelle sale di Palazzo Reale il cammino subito incontra *Oedipus Rex* (1922) e l'orrore di un destino che acceca (come avrebbe potuto non accecare?) a fianco di un piccolo Crocefisso (1914), immagine riconoscibile di un corpo lacerato, simbolo devastante della carneficina che avrebbe coperto il mondo dopo pochi mesi nella Prima Guerra Mondiale. Prosegue il cammino e domina *Il Bacio* (1927) groviglio di corpi che fremono e che nulla

hanno da spartire, per fortuna, con le scontate immagini di Francesco Hayez e con le amorse scene d'amore del cinema alla Rodolfo Valentino. In una grande sala, fra molteplici opere di varie dimensioni, si incontra il *Ritratto di Gala* (1926) che subito appare familiare e sembra porre una domanda: dove ti ho visto? In verità è la prima volta per un semplice visitatore, ma è chiaramente l'antecedente dei vari ritratti di Annette che Alberto Giacometti ha costruito con mirabile sensibilità e ritrovare in quei ritratti la forma di Ernst non è un passo così difficile. Nel percorso si assiste a un lento e progressivo mutamento di forme fino a raggiungere un pannello isolato su cui domina *L'Angelo del focolare* (1937), una figura violenta e ripugnante che schiaccia uno spazio vuoto di immobile natura. Mostruoso al suo apparire, ma vero e profondo ad una attenta considerazione storica e formale ricordando che nel 1937 lo spaventoso dominio della "razza ariana" si apprestava a distruggere il mondo prima di essere annientato. Come non ricordare Buchenwald e le Fosse Ardeatine? Il quadro di Ernst è vero, reale e ancora ben poco per tanta distruzione. Seguono le opere e i lavori del secondo Novecento, ma a tal punto si percepisce qualcosa che non ha più la lucidità e la forza degli anni di guerra: forme troppo scontate e tentativi troppo incompleti? Difficile dare una risposta, ma i dominanti pannelli della *Rothko Chapel* che interrogano il Mistero sono ben altra cosa. ■



L'incontro dedicato a Max Ernst si terrà

**mercoledì 18 gennaio 2023  
alle ore 17:00**

**in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

1899



1720



1600



1970



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

**FineArt**  
by Di Mano in Mano

# I libri del mese

Recensioni a cura di Franco Del Vecchio



Angelo Salvatori  
e Sandro Siclari  
**CERCARE LAVORO  
È UN LAVORO**  
Una guida pratica per  
la ricerca sistematica ed  
efficace del lavoro giusto

Edizioni: ITL 2022  
Pagine 176 - prezzo 18,00 €  
Disponibile nelle migliori  
librerie e online



Mauro Cuomo  
**IN VIAGGIO CON STEVE**

Edizioni: Gruppo Editoriale  
Bonanno - 2022  
Pagine 112 - prezzo 12,00 €  
Disponibile nelle migliori  
librerie e online

Si cerca lavoro quando, purtroppo, il lavoro non c'è più; e non si fa mai abbastanza per prepararsi ad affrontare professionalmente la transizione, per ridurre il periodo da inoccupato e trovare un lavoro migliore. Alle persone che hanno perso il lavoro, a coloro che desiderano cambiarlo o a chi ha completato gli studi e inizia la ricerca, consiglio questa recentissima pratica guida.

Il titolo esprime perfettamente il concetto "nulla accade per caso" e, per evitare di accontentarsi di lavori non degni del proprio profilo, è necessaria una preparazione e un impegno serio; insomma, la ricerca è un vero e proprio lavoro.

Bisogna definire un piano "A", un piano "B" e saper usare tutti gli strumenti dal networking ai social media, alle piattaforme digitali e conoscere il mercato del lavoro. Serve quindi il giusto atteggiamento mentale per agire con metodo e consapevolezza.

Gli autori sono manager di multinazionali con molteplici esperienze come direttori generali e amministratori delegati, ora esperti nell'outplacement e nelle transizioni di carriera presso società leader del settore. Nel manuale gli autori spiegano come fare, offrono suggerimenti concreti su come scrivere un CV efficace, come trovare informazioni utili e come affrontare un colloquio.

Coloro che intendono prepararsi a un nuovo lavoro troveranno il libro particolarmente utile, e per chi ha perso il lavoro c'è anche un aggiornamento sulle Politiche Attive.

*Il libro di vita vissuta di un collega intraprendente, con gli aneddoti del viaggio con Steve Jobs ai tempi di Apple Computer Inc.*

È la prima volta che mi capita di recensire un libro di vicende vissute e di un autore, che ho conosciuto nell'83 e ho contribuito ad assumere in IRET Informatica SpA, distributrice dei prodotti Apple, pochi mesi dopo acquisita dalla società creata da Steve Jobs.

Mauro Cuomo è stato un collega ed è un amico; uno degli 80 giovani di IRET Informatica e poi di Apple Italia che contribuirono a scrivere la storia dei Personal Computer negli anni '80, dando nuovo impulso ai computer e all'informatica.

Mauro ripercorre nel libro la sua storia, caratterizzata da molteplici esperienze in aziende in Italia e in California, da programmatore a manager, a imprenditore, a formatore a coach. Mauro amava – e continua ad amare – le sfide per vivere intensamente e rendersi utile, oggi nella professione di coach.

Il suo libro è scorrevole, ricco di aneddoti che stimolano utili e attualissime riflessioni, per dare il meglio di sé. Un libro accattivante che ho divorato in tre ore.

La nostra generazione ha contribuito allo sviluppo dei personal computer e abbiamo avuto la fortuna di lavorare per Steve Jobs, al tempo un giovane carismatico con meno anni di noi, che aveva il dono della motivazione stimolando la visione di un mondo migliore.

Ci siamo impegnati con passione autentica per cambiare il mondo in meglio e penso che abbiamo fatto la nostra parte.

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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



**DIRETTORE RESPONSABILE**  
Manuela Biti

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

**SEGRETERIA DI REDAZIONE**  
Ilaria Sartori

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

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

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

**STAMPA**  
Rotolito SpA - Pioltello - Milano  
[www.rotolito.it](http://www.rotolito.it) - [www.rotolito.com](http://www.rotolito.com)

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

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

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

**HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO**  
Manuela Biti, Franco Del Vecchio, Silvana Menapace,  
Segreteria CIDA, Emilio Locatelli, Giuseppe Colombi,  
Ufficio Stampa Fondirigenti, Avv. Alberto Sbarra,  
Elena Palozzo, Mino Schianchi, [www.visittrentino.info](http://www.visittrentino.info),  
Giorgio de Varda, Daniela Savini, Silvia Bolzoni,  
Alberto Cantoni

**Il copyright delle immagini a pagina:**  
copertina, 4-5, 7, 12-13, 17, 22-23 in alto, 24-25,  
26-27 in basso, 28-29, 36-37, 40-41, 42, 44 in alto,  
50, 52, 55, 56  
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO  
IN TIPOGRAFIA IL 22 NOVEMBRE 2022**

 Associato all'Unione  
Stampa Periodica Italiana

Ai sensi del Reg. Ue n. 2016/679 e il D.Lgs. n. 196 del 30/06/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali", ARUM Srl (l'Editore) garantisce la massima riservatezza dei dati in possesso, che sono utilizzati al solo scopo di inviare la rivista "DIRIGENTI INDUSTRIA", nonché la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica, la limitazione o la cancellazione scrivendo direttamente all'Editore.  
Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22 del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a [arumsl@legalmail.it](mailto:arumsl@legalmail.it) indicando un recapito presso cui essere contattati.  
Il dettaglio delle modalità di trattamento dei dati personali degli abbonati è descritto sul sito internet della rivista, alla pagina:  
<https://dirigentindustria.it/legal/privacy-notice.html>

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

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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



## Da Oculus ho visto la differenza

### Sconti

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

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

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

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

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





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

## STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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



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