

NUMERO 1 - GENNAIO-FEBBRAIO 2023 - ANNO LXXVI

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Italia in fondo
alla classifica europea
del riconoscimento
del merito**

2023



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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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



Ripresa al via con competenze, digitalizzazione e sostenibilità

Lo scorso 12 ottobre, la Commissione Europea, in linea con quanto annunciato dalla Presidente Ursula von der Leyen nel suo discorso sullo Stato dell'Unione 2022, ha adottato la proposta di fare del 2023 l'anno europeo delle competenze. Dopo un 2022 designato come l'anno europeo dei Giovani, ora il messaggio sembra essere quello di voler incentivare e incoraggiare quanto più possibile la digitalizzazione, ovvero quel processo che si pone come una delle possibili e più efficaci risposte per consolidare una duratura ripresa post pandemica e far fronte alle diverse crisi che si affacciano all'orizzonte (su tutte, quelle climatica, energetica e bellica).

A confermare quanto sopra, ci pensano anche le imprese: basti pensare infatti che quelle che si stanno adoperando per cambiare i propri modelli di business all'insegna della doppia trasformazione, digitale e sostenibile, dimostrano di avere probabilità 2,5 volte maggiori – rispetto alle concorrenti – di migliorare le loro prestazioni domani. Una sfida, questa della digitalizzazione e della sostenibilità, che ci riguarda tutti: non a caso, una buona governance è il risultato ottenuto da quei manager e imprenditori che sono riusciti ad attrarre talenti e a produrre sostenibilità per la propria azienda.

Un percorso e un'unione di intenti che deve essere però condiviso e che non può prescindere dalla collaborazione e dall'impegno con le Istituzioni: se da una parte infatti il compito della politica è quello di lavorare a una visione chiara, indicare indirizzi precisi e saperli poi realizzare, dall'altra niente si potrebbe realizzare senza l'apporto dei manager, il cui contributo e la cui competenza sono fondamentali per far sì che le cose, in azienda e non solo, accadano secondo un timing preventivato e nei costi stabiliti.

Nomen omen dicevano gli antichi latini, ovvero il nome è presagio: non a caso infatti la parola manager richiama l'analogo "manager", verbo francese che a sua volta proviene dall'espressione latina "manu agere" ovvero condurre con la mano per sottolineare l'azione di trainare un animale dandogli la direzione.

In un contesto particolarmente complesso come quello odierno l'alleanza tra manager e imprese è necessaria per un approccio "strategico" e duraturo alle emergenze e lo conferma anche l'ultima indagine di 4.Manager, realtà costituita nel 2017 da Confindustria e Federmanager: secondo l'ultimo report del suo Osservatorio, è emerso che, se da un lato il 65% degli imprenditori avverte il bisogno di dotarsi di competenze manageriali, dall'altro il 76,5% delle aziende italiane non riesce ancora a reperire quelle giuste.

All'interno di questo ampio discorso, una particolare menzione spetta al tema del merito, argomento tornato recentemente sotto i riflettori e su chi siamo chiamati a dover lavorare ancora molto, stando a quanto emerso nel corso dell'ultimo Forum della Meritocrazia che ha confermato l'Italia all'ultimo posto in Europa. Ne parliamo, insieme al contributo di altri colleghi autori, che ringrazio per la loro competenza, nel focus di questo numero. Credo infatti sia particolarmente utile e costruttivo per tutti noi aprire un dialogo e un confronto su un tema così attuale e che sicuramente non mancherà di far parlare ancora. ■

ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

SEDE E UFFICI

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

CENTRALINO 02.58376.1
FAX 02.5830.7557

APERTURA

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

SITO WEB www.aldai.it

PEC aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente:

Manuela Biti - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:

Sara Cristiana Laquagni - vicepresidente.laquagni@aldai.it

Vicepresidente:

Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Carmen Spiazzi

DIREZIONE

Direttore:

Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it

Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it

Chiara Tiraboschi 02.58376.237

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it

Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it

Donato Freda - donato.freda@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225

maria.caputo@aldai.it

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenza complementare

Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze previdenziali

Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali

Nicola Fasano

Convenzione ENASCO

Domande telematiche Inps

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

Segreteria

Iliaria Mendolia 02.58376.219

iliana.mendolia@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

cristiana.scarpa@aldai.it

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

salvatore.frazzetto@aldai.it

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì

dalle ore 14:30 alle ore 17:00

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204

orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

organizzazione@aldai.it

Michela Bitetti - amministrazione@aldai.it

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Patrizia Cortese 02.58376.231

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it

Coordinatore: Francesco Vallone

GRUPPO MINERVA

organizzazione@aldai.it

Coordinatrice: Silvia Battigelli

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Franco Del Vecchio

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

Iliaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETARIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



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 • Gio • Ven

dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00

Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza

Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

Sommario

NUMERO 1 - GENNAIO-FEBBRAIO 2023 - ANNO LXXVI

FOCUS - Riconoscimento del merito Certezza del diritto

EDITORIALE

- 1** Ripresa al via con competenze, digitalizzazione e sostenibilità
Manuela Biti

FOCUS

- 4** Far tesoro del merito
Maria Cristina Origlia
- 8** Chiudiamo anche il 2022 in fondo alla classifica del merito
Giorgio Neglia
- 12** L'importanza del riconoscimento del merito
Michele Carugi
- 16** Il Governo penalizza il merito
Mino Schianchi

ASPETTI LEGALI

- 20** La prescrizione del credito del dirigente decorre dalla cessazione del rapporto di lavoro
Avv. Alberto Sbarra

PREVIDENZA

- 22** Depauperati i pensionati che hanno versato i contributi
A cura della redazione

- 24** Riduzioni delle pensioni: cronaca breve delle fonti normative
Antonio Dentato

ECONOMIA

- 33** La Finanziaria 2023 contribuirà alla produttività?
A cura della redazione

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 36** Tutoring Next Generation
Una relazione speciale
A. Gatteschi, F. Giangrande, O. Ragazzo, C. Saya, E. Toffetti, M. Zambon
- 39** Il collegamento naturale tra i Manager di Alto Profilo e le aziende

FORMAZIONE

- 40** Borsa di Studio Bonaiuti: passaggio di testimone
Raffaele Bonaiuti

DI+

- 44** Una montagna di bianche emozioni in Lombardia



In copertina:

Lo spread meritocratico dell'Italia rappresenta un rischio per le prospettive del Paese. Alle buone intenzioni devono seguire scelte concrete.

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 48** Alla scoperta della Turchia
Vladimiro Sacchetti
- 50** Il Premio Nobel all'Economia (anno 2022) assegnato a esperti di "crisi bancarie"
Pasquale Antonio Ceruzzi
- 52** Il romanzo storico
Daniela Savini
- 54** Il libro del mese
• La sfida inevitabile. La sostenibilità e il futuro dell'impresa
recensione di Chiara Tiraboschi

REDAZIONALE

- 56** Articoli e copertine 2022

**RINNOVO QUOTA ASSOCIATIVA
ALDAI 2023**

ALLE PAGINE 29/32

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



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

- Sostenibilità Energetica – a cura di CIDA
- La Federazione dei Maestri del Lavoro organizza a Milano la "Giornata dello Studente" – Mario Giambone
- Assalto alla dirigenza – Mino Schianchi
- Lo stralcio delle cartelle esattoriali non è solo uno "schiaffo" agli onesti – Franco Del Vecchio
- Pensioni: tra il dire ed il fare c'è di mezzo... il fare – Mino Schianchi

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

Il Consiglio Direttivo ALDAI-Federmanager ha deliberato la pubblicazione di 10 numeri l'anno della rivista *Dirigenti Industria* per far fronte ai crescenti costi di stampa. Il presente numero è relativo ai mesi di gennaio e febbraio.



Far tesoro del merito

Maria Cristina Origlia

Presidente Forum della Meritocrazia

Il dibattito sul merito in Italia è divisivo per mancanza di cultura della meritocrazia

Sono tempi sfidanti per il Forum della Meritocrazia.

Di fronte al vivace dibattito riaperto negli ultimi due anni a livello internazionale e a quello scatenato dalla nuova denominazione del Ministero dell'Istruzione, a cui si è aggiunto il "Merito", la nostra associazione si è ulteriormente interrogata, ribadendo l'approccio scientifico che la contraddistingue.

La provocazione lanciata dal libro *The Tyranny of Merit* (settembre 2020) dal sociologo Michael Sandel, professore ad Harvard, ha reso palese il fraintendimento su cui si basano molte posizioni contro la meritocrazia. La visione del mondo come un'unica gara fratricida, tra coloro che ricoprono posizioni prestigiose, convinti di averle meritate, e coloro che si trovano in posizioni svantaggiate, convinti di non meritare di meglio, crea certamente una società ingiusta e discriminatoria. Che, però, non è figlia di

una visione meritocratica, semmai del suo stravolgimento. Come lo stesso Sandel ha ammesso nella sua *lectio* all'Università Cattolica del 5 maggio 2022, si deve distinguere tra una meritocrazia tirannica, piegata alle logiche negative di un contesto capitalistico predatorio, e una meritocrazia nobile, ispirata ai principi umanistici, che guarda al valore delle persone e, poi, al risultato.

Il primo punto, dunque, è – come ben argomentato dal filosofo Marco Santambrogio, ne *Il complotto contro il Merito* (Editore Laterza, ottobre 2021) – non cadere nell'errore di immaginare un solo tipo di società e di progresso, in cui solo alcune tipologie di talento vengo-

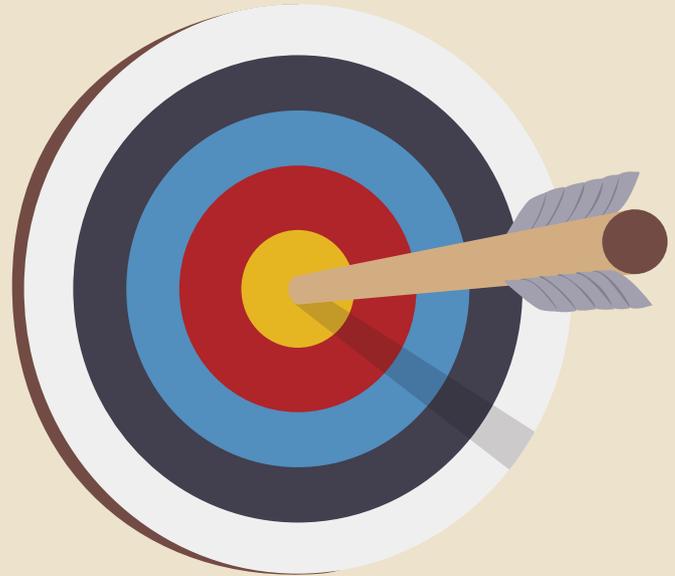


...si deve distinguere tra una meritocrazia tirannica, piegata alle logiche negative di un contesto capitalistico predatorio, e una meritocrazia nobile, ispirata ai principi umanistici, che guarda al valore delle persone e, poi, al risultato



no osannate e molte altre, di fatto, escluse.

Il confronto e la valutazione dei meriti ha senso in piccole competizioni locali, in modo da poter riconoscere numerosissime talentuosità diverse e poter assegnare posti e posizioni sociali, secondo equità, nell'interesse dell'individuo e della collettività. Si tratta, allora, di riconoscere la pluralità dei meriti non confrontabili tra loro, tutti lodabili e utili nella loro specificità. Ma anche di costruire le condizioni affinché questo possa avvenire, ovvero un sistema socio-economico che tenda ai tre requisiti già individuati da Aristotele: pari accesso alle opportunità, carriere aperte ai talenti, attribuzione delle cariche per meriti.



In particolare, servono lungimiranti investimenti nell'education, un solido sistema di protezione sociale, nonché politiche fiscali e redistributive che mitighino la polarizzazione delle ricchezze

to. In particolare, servono lungimiranti investimenti nell'education, un solido sistema di protezione sociale, nonché politiche fiscali e redistributive che mitighino la polarizzazione delle ricchezze. Insomma, tutto ciò che si è smantellato negli ultimi decenni, lasciando il libero mercato senza l'indispensabile contraltare di regole sovranazionali e di interventi pubblici mirati a mitigarne le esternalità negative.

Gli squilibri e le disuguaglianze che ne sono derivati si riflettono oggi nell'aumento di disoccupazione, di precarizzazione, di impoverimento, segnali di una crisi sociale che si intreccia con la drammatica emergenza climatica.

Risulta quindi urgente ristabilire un ordine democratico più giusto e inclusivo a livello internazionale che, per essere sostenibile, deve portare benefici ai molti. Il discor-

so riguarda anche l'Italia con dati preoccupanti: dalla metà degli anni Novanta i patrimoni si sono sempre più concentrati, mentre la fascia più povera della popolazione adulta ha visto ridursi di circa tre volte la sua quota di ricchezza sul totale. Tra i più poveri troviamo i giovani e le donne, che subiscono situazioni di disuguaglianza in ogni fascia di reddito, con un impatto fatale sulla demografia

Focus - Riconoscimento del merito

...la qualità del capitale umano e della sua formazione sta assumendo un'importanza strategica senza precedenti, ovunque. Non solo nelle professioni altamente qualificate, anche nei reparti delle nostre fabbriche manifatturiere

del Paese. Condizioni di sistema, dunque, che non hanno favorito la mobilità intergenerazionale e che, anzi, hanno svincolato sempre più l'accesso all'istruzione e alle opportunità dalle capacità e dall'impegno, dal merito insomma, legandola alle condizioni di origine. Un secondo punto indispensabile per una lettura onesta della realtà è comprendere la portata dell'economia della conoscenza, in cui siamo entrati a pieno titolo con il XXI secolo. Rispetto alle precedenti fasi del capitalismo, la qualità del capitale umano e della sua formazione sta assumendo un'importanza strategica senza precedenti, ovunque. Non solo nelle professioni altamente qualificate, anche nei reparti delle nostre fabbriche manifatturiere. In un'economia del genere, le competenze – a tutti i livelli – diventano la vera ricchezza delle persone, delle organizzazioni e di un Paese.

Ma, nonostante la notevole dotazione di talentosità diffusa, l'Italia risulta tra le Nazioni avanzate che meno sa valorizzare il suo capitale umano, soprattutto di giovani e donne. Sono diversi gli indicatori che ne segnalano la gravità ed è chiaro che è un problema di sistema, come ampiamente dimostrato dal Meritometro, l'indicatore scientifico messo a punto dal Forum della Meritocrazia nel 2015 (*vedere dettagli nell'articolo di Giorgio Neglia in questo stesso numero*). Ne emerge un'incapacità strutturale di riconoscere i meriti e pre-



miare l'eccellenza che ci sta costando sempre più cara in termini di innovazione. Eppure, nel settore privato, le aziende che si sono dimostrate competitive e resilienti di fronte alle ultime crisi finanziarie, economiche, pandemiche e belliche, sono quelle che hanno innervato la governance e il modello organizzativo di merito, trasparenza e sostenibilità (vedi *La governance meritocratica. Storie di imprese e talento*, a cura di Silvia Stefini, Guerini, 2022).

In ambito pubblico, la sfida si fa più complessa, perché – senza la pressione del mercato – diventa arduo scardinare un sistema intriso di pregiudizi verso il merito e irretito da una burocrazia che offre molte scuse e giustificazioni. Eppure, sta lì la chiave di volta del Paese. E questo è il terzo punto su cui si deve fare chiarezza.

Il tema della Scuola è paradigmatico e drammaticamente importante. Al di là delle polemiche suscitate dalla neo-definizione del Ministero dell'Istruzione, il problema esiste eccome. Lato studenti, ci confrontiamo oggi con un sistema scolastico troppo poco inclusivo, soprattutto nei primi anni di vita, per poter contrastare

efficacemente la dispersione delle fasce più a rischio di povertà educativa. Siamo, poi, tuttora ancorati a un modello basato sulla priorità di alcune materie rispetto ad altre, che non ha più alcun senso nella società odierna e che tende a premiare solo alcuni tipi di intelligenza, perdendo l'occasione di far fiorire una gran varietà di talenti. Infine, manca totalmente un'azione di orientamento, che sin dalle medie dovrebbe aiutare a indirizzare i ragazzi in base alle loro attitudini. Ma, in questa sede, il tema ha a che fare soprattutto con la governance e il modello organizzativo della Scuola, su cui pesa la mancanza di strumenti per riconoscere i meriti dei docenti più seri, preparati e dediti a un lavoro così delicato, che lo Stato dovrebbe presidiare con estrema attenzione.

Si preferisce, invece, annacquare merito e demerito, in nome della difesa del diritto all'occupazione e all'ugualitarismo, anziché garantire il diritto costituzionale all'educazione, intesa come pieno sviluppo delle capacità di bambini e adolescenti.

Forse quello che manca è una sana educazione al Merito, che è anzitutto un'educazione di civiltà. ■

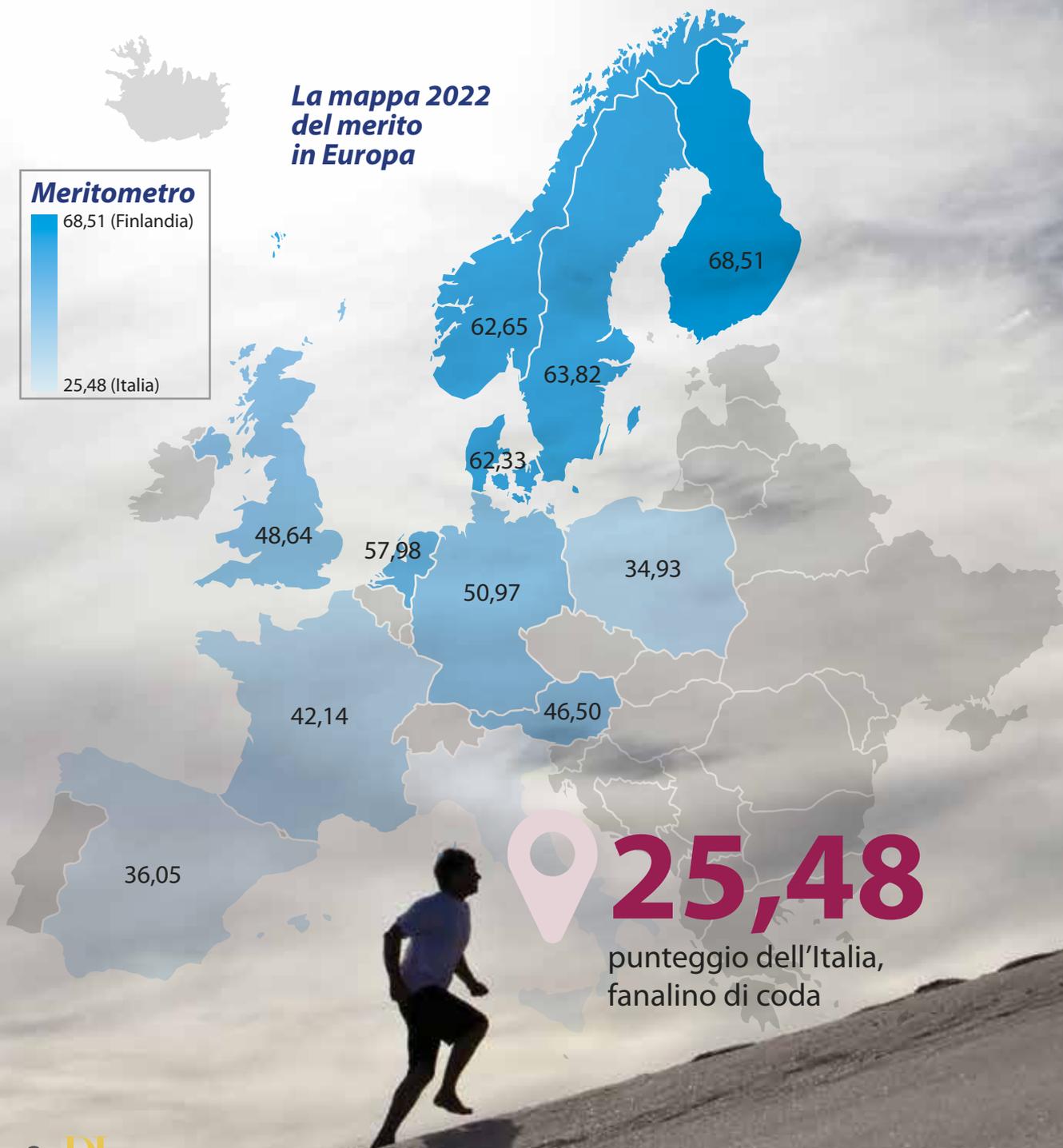
In ambito pubblico, la sfida si fa più complessa, perché – senza la pressione del mercato – diventa arduo scardinare un sistema intriso di pregiudizi verso il merito e irretito da una burocrazia, che offre molte scuse e giustificazioni. Eppure, sta lì la chiave di volta del Paese



Chiudiamo anche il 2022 in fondo alla classifica del merito

Giorgio Neglia

Manager esperto di sistemi formativi, Consigliere Forum della Meritocrazia Responsabile Meritometro e Meritorg



L'ottava edizione del Meritometro, nell'anno di incertezza e ripresa post pandemica, conferma l'Italia ultima in Europa: pesano i gap sulla qualità del sistema educativo e le pari opportunità. Serve una governance competente e "di sistema" per il merito

L Meritometro 2022, presentato in occasione della 6ª Giornata Nazionale del Merito, si inserisce nel dibattito – divenuto di recente sempre più acceso, specie nel nostro Paese – sul ruolo del merito nell'economia e nella società, offrendo misurazioni oggettive delle performance, basate su fonti ufficiali, dati e comparazioni internazionali. Un lavoro di analisi portato avanti, senza soluzione di continuità dal 2015, anno di presentazione della prima edizione del ranking europeo del merito al Senato della Repubblica.

Le incertezze europee con l'Italia fanalino di coda

È a tinte fosche lo "stato del merito" fotografato dal barometro messo a punto dal Forum della Merito-crazia (FdM) in collaborazione con l'Università Cattolica di Milano. Nel Vecchio Continente, alle prese con il post pandemia, le tensioni geo-

politiche e la crisi energetica peggiorano le "pari opportunità" e la "qualità del sistema educativo", con crescenti difficoltà degli Stati nel garantire un ecosistema favorevole allo sviluppo delle competenze e delle opportunità, soprattutto per giovani e donne.

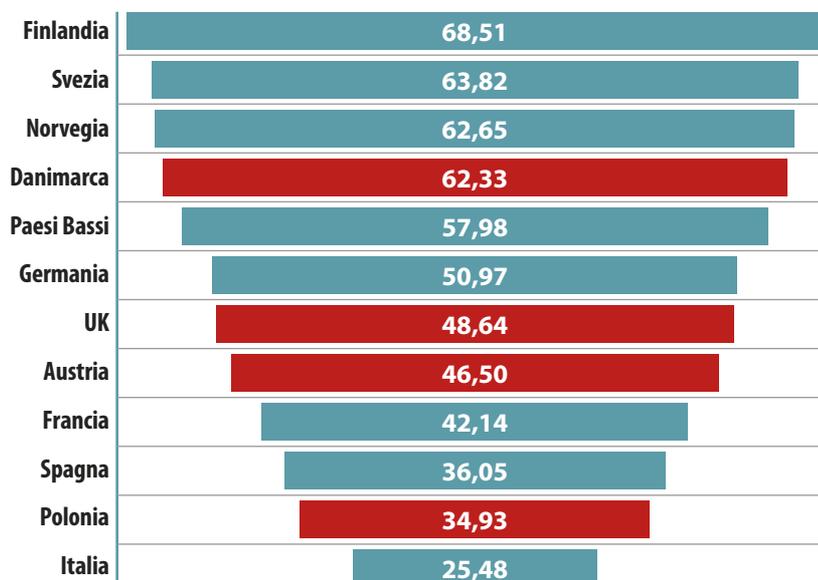
Pur confermandosi un'Europa a più velocità, con i Paesi scandinavi in testa alla classifica, alcuni segnali di "cedimento" si riscontrano anche nel novero di quelli tradizionalmente "forti" come Danimarca, Germania e Gran Bretagna, a riprova del fatto che l'attuale fase di prolungata emergenza finisce per penalizzare le politiche di medio periodo finalizzate a costruire un sistema economico e sociale più equo e capace di guardare al futuro, creando opportunità attraverso la valorizzazione del talento.



68,51

punteggio della Finlandia, saldamente in testa alla classifica

I risultati del Meritometro 2022 evidenziano la distanza dai Paesi virtuosi



In rosso i Paesi che hanno registrato variazioni negative nel corso dell'anno

Si consolidano i risultati positivi sul fronte della trasparenza. Cresce la fiducia internazionale nei confronti del nostro Paese, anche se siamo ancora lontani dalla media UE

In questo contesto, l'Italia continua a essere "fanalino di coda" e, con un punteggio di soli 25,48 punti su 100, si conferma ultima, sia nel ranking complessivo, sia nelle valutazioni sui singoli "pilastri" del merito misurati dall'indicatore del FdM. Ben 43 punti ci separano dalla prima in classifica (la Finlandia) e più di 9 punti dalla penultima (la Polonia). I maggiori gap rispetto alle medie comunitarie si riscontrano sulla "qualità del sistema educativo" e sulla "trasparenza", seguiti dalla "libertà", dalle "regole", dall'"attrattività per i talenti" e dalla "mobilità sociale".

I risultati per l'Italia nel 2022

Meno di un punto percentuale, a tanto ammonta l'incremento registrato dal nostro Paese nel 2022. Risultato "incoraggiante", ma non sufficiente a decrementare il nostro "stock" di debito meritocratico accumulato nel tempo. Ma veniamo alle principali variazioni registrate nel corso dell'ultima rilevazione. In crescita i risultati del pilastro relativo alla **libertà**: come ci ricordano la

Heritage Foundation e il Wall Street Journal, in Italia la libertà monetaria, la libertà commerciale e la libertà di investimento sono forti, ma la nostra economia rimane ancora "pesantemente gravata dalla spesa pubblica".

Si consolidano i risultati positivi sul fronte della **trasparenza**. Cresce la fiducia internazionale nei confronti del nostro Paese, anche se siamo ancora lontani dalla media UE. Secondo *Transparency*, la sfida principale da affrontare nei prossimi anni è rappresentata dalla "piena attuazione del PNRR che richiede la massima attenzione per evitare i rischi di corruzione".

Anche la **qualità del sistema educativo** cresce (di poco), ma resta al di sotto delle medie comunitarie di ben 13 punti nel raggiungimento di titoli di studio superiori, e di 3 punti sugli abbandoni scolastici. Dati preoccupanti ai quali vanno sommati quelli recentemente diffusi da Istat (*Rapporto SDGs 2022*) che sottolinea il fenomeno della dispersione implicita, particolarmente rilevante nel Mezzogiorno, che coinvolge "giovani a forte rischio di esclusione sociale, difficilmente in grado di elaborare le informazioni a loro disposizione".

Negative le performance sulle **pari opportunità**. Il sistema Italia continua a non essere sufficientemente in grado di garantire ai giovani l'accesso alla formazione e un'adeguata transizione al mondo lavorativo. Il tasso di NEET, sebbene in lieve miglioramento rispetto allo scorso anno, ci posiziona all'ultimo posto tra gli Stati europei. Il distacco dalla media comunitaria è di oltre otto punti, e sale addirittura a dieci prendendo in considerazione le sole giovani donne. Sul versante di genere perdiamo tre posizioni nella classifica dell'*Economist* sul "Glass ceiling index" a causa degli anda-

MERITOMETRO

LIBERTÀ

PARI
OPPORTUNITÀQUALITÀ
SISTEMA
EDUCATIVOATTRATTIVITÀ
TALENTI

REGOLE

TRASPARENZA

MOBILITÀ

menti negativi registrati nel tasso di partecipazione al lavoro e del gap retributivo delle donne rispetto agli uomini. Resta stabile, ma al di sotto della media OCSE, il numero di donne in posizioni manageriali (27,3%), mentre il risultato delle donne nei "board" (38,8%), ci posiziona al di sopra della media anche se – come ricorda l'Istat – quelle che ricoprono posizioni apicali restano ancora un'esigua minoranza: amministratore delegato (1,9%), presidente (3,5%).

Le priorità e l'esigenza di una "governance del merito"

Dall'insieme di questi risultati e dalle tendenze registrate nelle precedenti edizioni del Meritometro, emergono alcuni ambiti prioritari di intervento e investimento sui quali è auspicabile anche un "meritocratico" utilizzo delle risorse del PNRR. Al primo posto la "qualità del sistema educativo", come leva principale per riattivare la mobilità sociale, da tempo ferma nel Paese, insieme ad azioni concrete per non perdere i tanti, troppi, talenti in fuga verso lidi più "meritocratici". Il secondo ambito d'azione è la semplificazione dell'assetto regolatorio e l'efficientamento della PA, quali prerequisiti per generare condizioni di contesto più trasparenti e favorevoli alla crescita. Last but not least,

bisogna agire per la diffusione delle pari opportunità nelle organizzazioni, per superare i tanti "soffitti" di cristallo che impediscono ai giovani e alle donne di avere un'adeguata valorizzazione dei propri meriti in ambito lavorativo.

Si tratta di priorità che possono essere affrontate concretamente, agendo su più fronti e in modo integrato. Le campagne di comunicazione e sensibilizzazione sul merito (in una logica *nudge*) sono importanti, e devono servire anche a mettere in rete le buone pratiche. Ma non basta, è necessario misurare, valutare e confrontare i risultati via via raggiunti, per dimostrare "dati alla mano" che il merito "conviene" a tutti e, soprattutto, bisogna agire "dal basso", nelle singole organizzazioni, superando la logica del "progetto speciale", perché il merito è (o, meglio, dovrebbe essere) "normale".

Per farlo è necessaria una governance "di sistema", che puntando su sussidiarietà, cooperazione e dialogo, sappia valorizzare le tante energie e competenze (in primis manageriali) presenti nel «pubblico», nel «privato» e nel «terzo settore» e che, nel rispetto delle diverse responsabilità e specificità, sia in grado di farle agire in modo sinergico nel comune obiettivo di rendere (finalmente) l'Italia, un Paese meritocratico. ■

Negative le performance sulle pari opportunità. Il sistema Italia continua a non essere sufficientemente in grado di garantire ai giovani l'accesso alla formazione e un'adeguata transizione al mondo lavorativo





L'importanza del ricono

Michele Carugi

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

Il dibattito pubblico sul “merito”, sugli eventuali riconoscimenti a esso dovuti, sulla sua importanza nella società e sulla sua stessa definizione, si è acceso improvvisamente e in maniera vibrante; è stata infatti sufficiente l'aggiunta della parola “merito” alla denominazione del Ministero dell'Istruzione per scatenare una reazione verbale forte in coloro che ritengono che una Società che lo valorizzasse sarebbe una Società classista che penalizzerebbe gravemente le classi più povere della popolazione.

La discussione sul riconoscimento del merito è sempre, nel nostro Paese, molto accesa; da un lato chi propugna questi valori tende a indurre a pensare che si voglia instaurare una “meritocrazia”, dall'altro, chi si oppone, vede il merito come frutto di una competizione impari in quanto a condizioni di partenza e, peggio, come risultato di appartenenza a gruppi, lobby di potere; con questi presupposti, il dibattito si è radicalizzato, divenendo politico.

Per ricondurlo a una discussione più pacata e scevra da ideologie, può aiutare guardare al significato originale di “merito”; il Dizionario Devoto-Oli recita: “*il conseguimen-*

to di quanto consente una attribuzione secondo equità sia di premio che di castigo” – prevalendo il senso positivo, richiama l'idea di “ricompensa”, irrigidendosi quindi nel significato di “pregio, valore”.

Appare evidente che il focus di tutti coloro che discutono animatamente di merito nella Società sia sulla seconda parte della definizione, in particolare sulla ricompensa dovuta a chi “merita”. La prima parte, che identifica il merito come un “conseguimento” di qualcosa, è quasi sempre trascurata, mentre è proprio nel processo di “conseguimento”, nel quale devono essere spese energie, capacità, competenze, che risiede la ragione del premio, della ricompensa.

Sull'opportunità, anzi sulla necessità di premiare chi consegua dei risultati utili a un'organizzazione o alla società, credo che possa obiettare in buona fede soltanto qualche utopista fiducioso nel totale altruismo dell'uomo, mentre è sui criteri di valutazione dei risultati e soprattutto dei processi di conseguimento che si crea l'attrito; gli avversari del merito ritengono che i risultati ottenuti da ciascuno siano sempre il meglio ottenibile in funzione delle proprie condizioni di partenza e che gli eventuali insuccessi dipen-

dano sempre da cause esterne. In più, aggiungono, le ricompense non vengono quasi mai attribuite in base a un effettivo merito, ma per simpatie, appartenenze a gruppi di potere, servilismi.

Viceversa, i sostenitori del merito affermano che vadano premiati i risultati in quanto frutto di competenze, capacità, creatività e impegno.

La visione dei primi, contrariamente al loro intento anti-classista, toglie ogni speranza a chi non nasca in un ceto avvantaggiato, perché, senza un ascensore sociale mosso dal merito, non resterebbe loro alcuna possibilità; la visione dei secondi è funzionale all'incentivazione a rendersi utili alla Società, ma funziona in pieno purché vengano agevolate le pari opportunità e si rifugga da ogni tipo di nepotismo, faziosità e ogni altro fattore che possa intaccare la valutazione di competenze, capacità e risultati. L'uso migliore delle risorse disponibili va nell'interesse di tutta la comunità, pertanto uno strumento ben affinato, che aiuti a selezionare e premiare le migliori competenze disponibili e assegni responsabilità a chi meglio può assumerle, è strumentale al progresso.

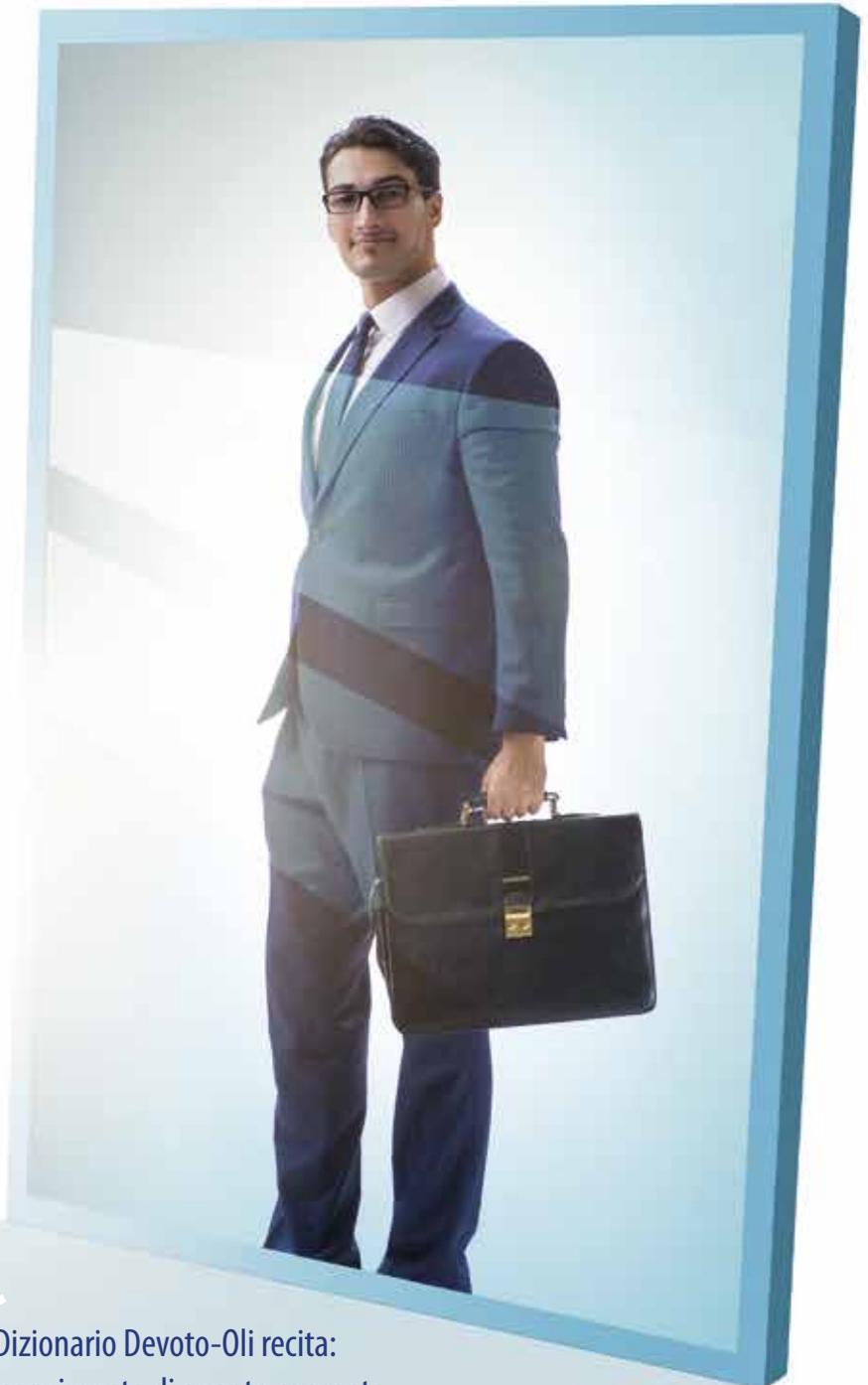
Ben venga quindi un dibattito sul riconoscimento del merito, al quale la categoria dei dirigenti può dare un contributo sostanziale e basato su esperienze consolidate nel tempo; infatti, i manager sono abituati a essere valutati sulla base di ciò che conseguono nel loro ruolo e, nell'impresa privata – quantomeno in quella

L'uso migliore delle risorse disponibili va nell'interesse di tutta la comunità, pertanto uno strumento ben affinato, che aiuti a selezionare e premiare le migliori competenze disponibili e assegni responsabilità a chi meglio può assumerle, è strumentale al progresso

scimento del merito

medio-grande –, sono soggetti a sistemi di valutazione dei risultati ai quali sono legate quote significative della loro retribuzione. A loro volta hanno il compito di selezionare e valorizzare le competenze e i meriti dei loro team per garantirne la migliore efficienza ed efficacia.

Il contributo dei dirigenti al dibattito, oltre che nell'apporto di idee e di esperienza, può stare anche nell'esempio; diventa perciò vitale che – nell'assegnare responsabilità, nel premiare il merito – le loro scelte siano sempre e soltanto improntate alla valutazione delle competenze, per non portare mai acqua al mulino di coloro che vedono il successo come dovuto a un privilegio di appartenenza a una parte o a una casta.



il Dizionario Devoto-Oli recita:
 “il conseguimento di quanto consente
 una attribuzione secondo equità
 sia di premio che di castigo”

La manovra brutale sulle pensioni premia il demerito

Alla prima prova concreta della declamata promozione del merito, il Governo ha miseramente fallito. Dopo avere impostato buona parte della sua campagna elettorale e ricerca del consenso sulla promessa di riduzione delle tasse, la coalizione che costituisce la maggioranza l'ha perlopiù disattesa e, per la parte attuata, ha utilizzato risorse sottratte a categorie che le hanno perché se le sono meritate in vite di lavoro.

Il difetto delle promesse fatte in campagna elettorale è che non costituiscono un impegno effettivo, perché nessun politico, da

tempo ormai, sente il dovere morale di mantenere ciò che promette. Le promesse stesse, inoltre, sono sempre estremamente vaghe, e gli organi di informazione non contribuiscono a incalzare nel modo dovuto i candidati, i quali, stante il nostro sistema elettorale, hanno poco collegamento diretto con gli elettori.

Accade così che l'altisonante proclama di ridurre il carico fiscale si risolve nello spostamento di esso da una parte all'altra della popolazione, mentre il Governo può presentarsi in pubblico affermando di avere tenuto fede alle proprie promesse.

Nella realtà i numeri dicono ben altro.

La legge finanziaria riduce

significativamente il carico fiscale sui lavoratori autonomi estendendo da 65.000 euro a 85.000 euro la fascia dei ricavi con aliquota impositiva 15% sui redditi da essi generati.

In tale regime forfettario lo Stato assume che il lavoratore autonomo abbia avuto costi deducibili pari al 22% dei ricavi e quindi un reddito annuo di circa 66.000 euro. Su di esso dovrà versare contributi INPS (26%) per circa 13.500 euro e pertanto le imposte da versare per chi starà entro il nuovo limite saranno circa 8.000 euro.

Per raffronto, un lavoratore dipendente – a fronte di un costo annuo per l'azienda di 85.000 euro – avrà una Retribuzione Annuale Lorda di circa 58.000 euro al netto dei contributi previdenziali (31%) e delle



La prima osservazione è che l'articolazione delle rivalutazioni per fasce di reddito è congegnata talmente male che pensioni di determinate fasce hanno aumenti inferiori a quelle delle fasce precedenti non solo in termini percentuali, ma persino in valore assoluto; ciò è causato dalla maldestra (e inaudita) applicazione delle decurtazioni sull'intero importo delle pensioni e non per scaglioni di valore. Vi saranno casi, per pensioni ai limiti superiori e inferiori delle varie fasce, nei quali una pensione ne "sorpasserà" in valore un'altra per merito dell'algoritmo

REDDITO MENSILE LORDO (euro)											
Importo pre-rivalutazione	524 (minime)	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000	4.500	5.000	5.500
Valore rivalutazione	46	73	110	146	155,125	116,07	120,085	137,24	121,545	135,05	128,48
Valore % rivalutazione	8,78%	7,30%	7,30%	7,30%	6,21%	3,87%	3,43%	3,43%	2,70%	2,70%	2,34%
% inflazione	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Perdita reale percentuale	3,22%	4,70%	4,70%	4,70%	5,80%	8,13%	8,57%	8,57%	9,30%	9,30%	9,66%

deduzioni che si possono ipotizzare al 19% di 13.500 euro (mutuo, pensione integrativa, spese scolastiche per due figli, 2.500 euro di spese mediche); le sue imposte da versare saranno pertanto circa 16.000 euro.

A parità di costo del lavoro quindi, i redditi netti annuali saranno di 44.000 euro per l'autonomo e 42.000 euro per il dipendente, sostanzialmente allineati, con il vantaggio per il dipendente di avere ferie e malattie retribuite e una pensione leggermente migliore; per l'autonomo, di avere un certo margine sui costi che potrebbero non arrivare al 22% del fatturato.

Fin qui, quindi, tutto bene: la riduzione dell'imposizione fiscale sugli autonomi era dovuta, era stata promessa ed è pianificata nella legge finanziaria; peraltro, la sola inflazione reale del 2022 (12% circa) suggerirebbe che il fatturato equivalente a quello di 65.000 euro negli anni precedenti sia ora di 73.000, quindi l'estensione dell'aliquota 15% a 85.000 euro va in parte a compensare il fiscal drag.

Quello che però non è stato detto in campagna elettorale è che la riduzione delle imposte ai lavoratori autonomi sarebbe stata finanziata aumentando le imposte dei pensionati, in alcuni casi di moltissimo. Si obietterà che le aliquote fiscali sui redditi da pensione non sono variate, ma si deve tenere conto dei redditi reali, cioè del potere di acquisto dei redditi stessi.

Tale potere d'acquisto è decurtato dall'inflazione: se per i lavoratori dipendenti ci sono possibilità di recuperarlo tramite la contrattazione

collettiva e quella individuale, per i pensionati l'unico strumento è la rivalutazione annuale.

La legge finanziaria 2022 in questo senso è semplicemente micidiale: innanzitutto presume che l'inflazione sia stata del 7,3% e non del 12% e quindi in partenza pianifica una decurtazione reale del 4,7% per tutte le pensioni, andando nella direzione opposta a quella adottata per i lavoratori autonomi e trattenendo lauta parte del fiscal drag nelle casse dello Stato; secondariamente riduce progressivamente quell'incremento fino quasi ad annullarlo.

Il risultato è che le pensioni perdono reddito in valori percentuali che vanno dal 3% circa per le minime (che avranno un incremento superiore al 7,3%) a oltre il 9% per le pensioni più alte.

In termini reali questo significa, di fatto, aumentare tutte le aliquote fiscali gravanti sulle pensioni, a partire, si badi bene, da pensioni appena superiori a 2.100 euro lordi e senza alcun riferimento alle storie contributive.

I dettagli per fasce di reddito di questa manovra spietata sono nella tabella pubblicata in questo articolo.

La prima osservazione è che l'articolazione delle rivalutazioni per fasce di reddito è congegnata talmente male che pensioni di determinate fasce hanno aumenti inferiori a quelle delle fasce precedenti non solo in termini percentuali, ma persino in valore assoluto; ciò è causato dalla maldestra (e inaudita) applicazione delle decurtazioni sull'intero importo delle pensioni

e non per scaglioni di valore. Vi saranno casi, per pensioni ai limiti superiori e inferiori delle varie fasce, nei quali una pensione ne "sorpasserà" in valore un'altra per merito dell'algoritmo. Non si era mai visto, né è ragionevole, che una pensione più alta di un'altra per merito dei contributi versati nella vita lavorativa divenga inferiore. Si tratta probabilmente di superficialità o insipienza nel progettare il meccanismo.

Non si può, invece, invocare l'errore nel principio generale. Qui, coscientemente, il Governo ha deciso di utilizzare le pensioni come strumento per finanziare le misure promesse alla sua principale base elettorale, ben consapevole che questo avrebbe significato tagliare per sempre le pensioni in percentuali estremamente significative.

Altri Governi, precedentemente, hanno bloccato le rivalutazioni delle pensioni più alte senza un motivo razionale ma, almeno, si era in presenza di inflazione molto bassa; l'operazione attuale, che ingessa la rivalutazione per due anni in presenza di un'inflazione che potrebbe continuare a fare molto male anche nel 2023, è quantomeno cinica.

In conclusione, il Governo bastona i pensionati come mai in precedenza e, nel farlo, lancia anche un segnale ben preciso ai lavoratori attivi che stanno ora versando i contributi per una futura pensione: quella che dovrebbe chiamarsi previdenza può divenire in questa nazione uno strumento di discriminazione. Fate le vostre valutazioni. ■

Il Governo penalizza il merito



Mino Schianchi

Vicepresidente ALDAI-Federmanager

Numerosi gli interventi all'incontro della Confederazione CIDA del 16 dicembre scorso: il Prof. Alberto Brambilla, il Presidente della Confederazione CIDA Stefano Cuzzilla, il Presidente Manageritalia Mario Mantovani, il Coordinatore Nazionale Medici Pensionati Massimiliano Bucari, e Mino Schianchi, Coordinatore Area Previdenza CIDA. Un inaccettabile taglio al potere d'acquisto dei pensionati che hanno versato cospicui contributi previdenziali obbligatori, umiliati poi dal taglio della perequazione. Una decisione del Governo che riduce la fiducia dei lavoratori sulle capacità dello Stato di offrire certezza del diritto e servizi di welfare promessi al versamento dei contributi

Consentitemi di esprimere la delusione che provo di fronte al sistema di valorizzazione delle pensioni che il nuovo Governo sta predisponendo con la Legge di Bilancio 2023. Delusione perché negli interventi degli esponenti del Governo partecipanti all'Assemblea CIDA del 15 novembre abbiamo sentito discorsi nei quali veniva esaltato il **merito** come il "driver" che avrebbe guidato le loro iniziative politiche e di Governo. Altro che "driver" altro che "gui-

da" etica. Alla prova dei fatti, cioè nell'occasione in cui il merito avrebbe dovuto essere la pietra miliare su cui incentrare le nuove misure di Governo, ecco che, proprio allora, il discorso si fa incerto e deludente. Proprio allora **il merito è stato platealmente sconfessato**. Infatti nella Manovra Finanziaria 2023 il Governo rivede il meccanismo di indicizzazione delle pensioni per gli anni 2023-2024, penalizzando soprattutto dirigenti e manager che hanno avuto il "merito" di assumere le maggiori

responsabilità nella guida delle industrie pubbliche e private, che hanno ricoperto i maggiori ruoli della Pubblica Amministrazione, dell'Esercito, della Magistratura. Avere proposto sei fasce di valorizzazione della perequazione, con percentuali addirittura irrisorie, è la prova che tanto impegno nel lavoro e nelle attività produttive, tanto impegno nei servizi della cosa pubblica, tanta disciplina nell'aver versato alti contributi, nell'aver pagato – durante gli anni di lavoro – puntualmente le imposte, e

continuato a pagarle con le più alte aliquote, è stato considerato piuttosto un demerito.

Se si aggiunge che è calata nuovamente la scure sul sistema perequativo a scaglioni che era stato appena ripristinato nel 2022, ed è stato riabilitato il sistema a fasce che penalizza ulteriormente l'adeguamento al costo della vita, non possiamo che concludere in un solo modo: la dirigenza privata e pubblica di questo Paese deve continuare a subire misure che riducono il potere d'acquisto dei loro trattamenti. Una categoria sociale che deve pagare per tutti.

In aggiunta a un sistema perequativo di per sé già penalizzante, perché il nostro sistema è tradizionalmente un sistema di valorizzazione parziale, dobbiamo prendere atto che i nostri trattamenti sono condannati, per legge, a perdere costantemente potere d'acquisto.

Dobbiamo prendere atto, con amarezza e inquietudine, che ormai le pensioni medio-alte costituiscono il "bancomat" sempre aperto nel quale i Governi di turno allungano le mani per attingere risorse per far fronte a tutte le situazioni critiche della spesa pubblica. Una spesa pubblica che, stante l'alto debito del nostro bilancio, è strutturalmente in condizione critica.

CIDA ha già portato le nostre istanze nel dibattito parlamentare e ha fatto presente tutta la nostra insoddisfazione per la manovra che si sta perseguendo a nostro danno. Sui tavoli di Governo si sono fatte valere le ragioni per la quali il meccanismo che si intende adottare è sperequato, ingiusto e, ormai, intollerabile.

È stato messo in evidenza come l'effetto trascinamento delle sospensioni e modifiche in peggio del meccanismo perequativo moltiplicano la perdita del potere d'acquisto delle pensioni, anno su anno, vita natural durante del pensionato, con conseguenti effetti penalizzanti anche sui trattamenti di reversibilità, già a loro volta ridotti.

E questo accade da quando la valorizzazione delle pensioni fu staccata dalla dinamica salariale per essere agganciata solo all'andamento dell'inflazione (Riforma del Governo Amato - D.Lgs. 503/1992). Ma poi i Governi non hanno mantenuto la promessa.

Da anni, ormai, il mantenimento del potere d'acquisto dei nostri trattamenti è legato alle disponibilità di bilancio. E le criticità di bilancio rendono sempre più precarie le possibilità di adeguare i nostri trattamenti al costo della vita. Questo

nella considerazione, purtroppo avallata anche dalla Corte Costituzionale, che i nostri livelli pensionistici abbiano maggiore resistenza ai colpi dell'inflazione. Fino a quando, e per quante volte? Non è detto da nessuna parte. Piuttosto è stato detto il contrario. È stato detto che il legislatore non ha un limite al suo potere di intervenire quante volte vuole, a sua discrezione, nell'aggiustare, limitare, bloccare il meccanismo perequativo. Nel rispetto di parametri costituzionali anch'essi fragili perché variamente interpretabili nelle politiche dei Governi.

Concludo con le parole del Presidente CIDA, Stefano Cuzzilla, a proposito della piega che sta prendendo il meccanismo di perequazione delle pensioni contenuto nella proposta della Legge di Bilancio 2023. ***"Se le impostazioni della perequazione delle pensioni proposte dal Governo dovessero venire confermate, CIDA prenderà una posizione netta così come ha fatto in passato. Non si possono cambiare le regole a piacimento, siamo in uno stato di diritto che non può essere aggiustato secondo le convenienze. Si rischia di compromettere definitivamente le legittime aspettative dei lavoratori e il patto tra contribuente e Stato"***. ■

Rinnovo quota associativa 2023

- Servizio sindacale
- Consulenza previdenziale e fiscale
- Assistenza sanitaria integrativa
- Orientamento e formazione manageriale
- Servizio Tutoring
- Valorizzazione delle competenze e network professionale

Convenzioni con:

- Società per percorsi di outplacement.
- Assocaaf per compilazione del Modello 730 e del Modello Redditi PF.
- 50&PIÙENASCO per invio telematico domanda di pensione all'INPS e altre prestazioni.
- CAAF 50&PIÙ S.r.l. per gli adempimenti del rapporto dei collaboratori familiari; per l'assistenza nell'iter di dichiarazione di successione e per l'assistenza per i contratti di locazione, registrazione e adempimenti successivi.

- Supporto in tutte le fasi relative all'instaurazione, allo svolgimento e alla cessazione del rapporto di lavoro.
- Check personalizzati della posizione contributiva e consulenze per i Fondi di previdenza complementare.
- Canale dedicato per l'invio telematico delle pratiche di rimborso ai Fondi FASI e Assidai e consulenza sui Fondi.
- Consulenze in ambito formativo e di orientamento utili a fornire strumenti tecnici per rapportarsi al mercato del lavoro (valorizzazione del CV, potenziamento del network).
- Convenzioni formative con le principali Business School e Università del territorio.
- Convenzioni commerciali.
- Sportello per Consulenza Assicurativa Praesidium.
- Viaggi, incontri culturali e di vita associativa.
- Rivista mensile "**Dirigenti Industria**", l'house organ dedicato alla categoria manageriale, anche in formato digitale.



Per aggiornare i propri dati di contatto accedere all'area riservata MyFeder dal sito www.aldai.it

Codice Utente: codice Federmanager
Password: codice fiscale al primo accesso

Follow us on





Il Consiglio Direttivo, nella riunione del 14 dicembre 2022, ha confermato le quote associative vigenti che, anche per l'anno 2023, saranno le seguenti:

Quote associative 2023

- euro 240,00 - dirigenti in servizio
- euro 120,00 - dirigenti in pensione
- euro 112,00 - dirigenti in pensione ante 1988
- euro 180,00 - quadri superiori
- euro 114,00 - quadri apicali

Un segnale di solidarietà nei confronti dei colleghi che hanno perso il lavoro: ALDAI dimezza la quota associativa (euro 120,00) dei dirigenti inoccupati che autocertificano un reddito per il 2022 inferiore a euro 50.000 (modello scaricabile dal sito).

Euro 30,00 contributo una tantum per chi si iscrive per la prima volta.

Termine e modalità di pagamento

Entro il 28 febbraio 2023 (salvo casi di deleghe aziendali) tramite:

- bollettino di c/c postale;
- bonifico bancario (IBAN IT06V0306909606100000129106) indicando nella causale cognome, nome e data di nascita;

- addebito diretto in conto - modello Sepa da utilizzare solo per nuovi mandati;
- delega aziendale.

Modelli scaricabili dal sito www.aldai.it

ISCRIZIONE CONIUGE SUPERSTITE

Ricordiamo che l'Associazione fornisce tutto il supporto necessario anche al coniuge superstite del Socio.

Precisiamo che ai sensi dell'art. 3 dello Statuto il coniuge superstite di un Socio potrà proseguire l'iscrizione ad ALDAI al solo scopo di usufruire dei servizi erogati dall'Associazione.

In particolare potrà richiedere assistenza per:

- supporto per le pratiche di previdenza obbligatoria (pensione di reversibilità attraverso il patronato) ed eventualmente complementare;
- chiusura delle spettanze lavorative se il dirigente era in servizio;

- comunicazione di subentro Fondi Fasi-Assidai e assistenza per le successive pratiche di rimborso (dalla valutazione e gestione fino all'invio online);
- consulenza fiscale.

Quota associativa 2023 per il coniuge superstite: € 60,00

È compreso l'invio della rivista mensile Dirigenti Industria e l'accesso alle convenzioni con: Assocaaf, 50&PIÙENASCO, CAAF 50&PIÙ S.r.l., nonché alle convenzioni commerciali.



La prescrizione del credito del dirigente decorre dalla cessazione del rapporto di lavoro

Avv. Alberto Sbarra

Studio Legale Associato Sbarra Besi

...se il lavoratore non fa valere il proprio diritto, decorsi cinque anni perde questa possibilità di agire nei confronti del datore di lavoro per ottenere il pagamento delle somme dovute...

Un'interessante tutela che ha il dirigente è quella della prescrizione quinquennale dei propri crediti che decorre dalla cessazione dal rapporto di lavoro.

Infatti, in generale i diritti si estinguono per prescrizione quando decorrono dieci anni dal loro sorgere, qualora non vengano esercitati dall'interessato. Nel caso in cui però si debbano ricevere delle somme in modo periodico e con-

tinuativo come la retribuzione, la prescrizione, ai sensi dell'art. 2948 cod. civ., è quinquennale.

Seguendo questa regola la prescrizione dovrebbe decorrere in costanza di rapporto di lavoro con il risultato che se il lavoratore non fa valere il proprio diritto, decorsi cinque anni perde questa possibilità di agire nei confronti del datore di lavoro per ottenere il pagamento delle somme dovute.

La giurisprudenza però da tempo

ha ritenuto che per quei lavoratori la cui stabilità del rapporto di lavoro non è garantita dalla normativa vigente in materia di disciplina dei licenziamenti, la prescrizione decorra dalla cessazione del rapporto di lavoro.

Il motivo di questo orientamento è intuitivo: i lavoratori che non sono garantiti con l'applicazione dell'art. 18 Stat. Lav. (che prevede come noto la reintegra nel posto di lavoro in caso di licenziamento illegittimo) possono essere esposti ad eventuali ritorsioni nel caso in cui facciano valere i propri diritti; da qui la regola giurisprudenziale della decorrenza della prescrizione al termine del rapporto di lavoro.

Come noto il dirigente non ha una garanzia di stabilità del posto di lavoro, in quanto quando cessa il rapporto di lavoro in caso di ingiustificata licenziamento ha solo la tutela risarcitoria, oppure in caso di mancanza di "giusta causa" si aggiunge anche l'indennità sostitutiva per il mancato preavviso, ma non è prevista la sua reintegra nel posto di lavoro se non nel raro caso di licenziamento ritorsivo o discriminatorio.

Da ciò ne consegue che la prescrizione per il dirigente decorre dalla cessazione del rapporto di lavoro e questo implica delle importanti conseguenze.

Infatti, sovente il dirigente pattuisce dei bonus o comunque una parte variabile della retribuzione legata al conseguimento di obiettivi che, se non stabilito diversamente, andranno ad incidere sul Trattamento di Fine Rapporto, così come previsto dall'art. 24 del CCNL, al termine del rapporto di lavoro. Qualora il bonus o l'emolumento variabile non dovesse venire corrisposto in costanza di rapporto di lavoro, il dirigente non ne perderà il diritto alla corresponsione e ne potrà chiedere il saldo e l'incidenza nel TFR al termine del rapporto di lavoro.

...sovente il dirigente pattuisce dei bonus o comunque una parte variabile della retribuzione legata al conseguimento di obiettivi che, se non stabilito diversamente, andranno ad incidere sul Trattamento di Fine Rapporto

Inoltre la parte variabile della retribuzione andrà ad incidere anche sull'indennità sostitutiva per il mancato preavviso e sulla tredicesima mensilità, voce retributiva che non è disciplinata dal CCNL, ma usualmente corrisposta al dirigente anche se l'incidenza era relativa a mensilità già maturate come diritto alla corresponsione.

Inoltre, vi sono alcune indennità come quella prevista dall'art. 10 del CCNL relativa al rimborso delle spese non documentabili per ogni periodo di trasferta superiore alle 12 ore, che se adeguatamente documentata dal dirigente, potrà essere pretesa alla cessazione del rapporto di lavoro anche se risalenti nel tempo, oltre i canonici cinque anni di prescrizione.

Altra indennità che si può pretendere alla cessazione del rapporto di lavoro ancorché decorsi i termini di prescrizione "tradizionali" è quella di trasferimento ex art. 14 del CCNL. Infatti la norma prevede un'indennità una tantum pari a tre mensilità e mezzo di retribuzione per il dirigente con carichi di fa-

miglia, e di due mensilità e mezzo per il dirigente senza carichi di famiglia.

Non in ultimo occorre rilevare come l'eventuale risarcimento del danno per mancata stipula delle protezioni assicurative ex art. 12 e 15 del CCNL, potranno essere anch'esse fatte valere al termine del rapporto di lavoro ancorché il diritto sia maturato in tempi anteriori. Anche in questi casi il dirigente può far valere il suo diritto anche se risalente a diversi anni prima dalla cessazione del rapporto di lavoro. Ovviamente una raccomandazione è quella di conservare le buste paga e tutti i documenti, soprattutto quelli relativi alle trasferte, per documentare i propri diritti.

La protezione data dalla giurisprudenza ai lavoratori che temono di poter perdere il posto di lavoro se fanno valere i propri diritti appare più che mai opportuna, soprattutto nel caso del dirigente che con la sua posizione apicale è esposto ad eventuali reazioni del datore di lavoro nel caso in cui faccia valere i propri diritti. ■



Depauperati i pensionati che hanno versato i contributi

A cura della redazione

*Publicato l'Osservatorio completo sulla spesa pubblica e sulle entrate 2022
"La svalutazione delle pensioni oltre 4 volte il minimo"
realizzato da Itinerari Previdenziali con il sostegno di CIDA*

La Legge di Bilancio iper-rivaluta le pensioni minime, garantisce rivalutazione piena alle rendite fino a 4 volte il trattamento minimo e taglia in maniera progressiva gli adeguamenti agli assegni di importo superiore. Un meccanismo che, rispetto alla prima formulazione è ancora più penalizzante nei confronti del cosiddetto ceto medio e, in particolare, nei confronti dei titolari di assegni dai 2.500 euro lordi in su. Pensionati che hanno versato nel corso della propria carriera professionale contributi sociali e imposte, sostenendo attivamente la tenuta del welfare state italiano. *«La Legge di Bilancio colpisce ancora una volta in modo pesante il ceto medio, e l'ultima versione sembra esse ancora più penalizzante. Al peggio non c'è mai fine – ha affermato Stefano Cuzzilla, Presidente CIDA –. Questa è una decisione iniqua che danneggia ulteriormente chi oggi ha una pensione che è il frutto di anni di lavoro e contribuzione. Aiutare chi è più fragile è un dovere per un Paese civile, ma è altrettanto doveroso premiare il merito e la fedeltà fiscale».* *«Dobbiamo notare che nessun Governo, certamente nessuno*





La Legge di Bilancio colpisce ancora una volta in modo pesante il ceto medio, e l'ultima versione sembra esse ancora più penalizzante. Al peggio non c'è mai fine.

Questa è decisione iniqua che danneggia ulteriormente chi oggi ha una pensione che è il frutto di anni di lavoro e contribuzione.

Aiutare chi è più fragile è un dovere per un Paese civile, ma è altrettanto doveroso premiare il merito e la fedeltà fiscale

STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE CIDA

negli ultimi 20 anni, ha interrotto la spirale di tassazione che si abbatte sul ceto medio – ha continuato Cuzzilla –. Le risorse “risparmiate” dalla lunga serie di provvedimenti riguardanti la perequazione automatica dell'ultimo ventennio sono andate, nella maggior parte dei casi, a sostenere la spesa per le prestazioni assistenziali, che ormai ha superato i 90 miliardi l'anno. Come si può pensare che il 40% della popolazione paga oltre il 92% delle imposte e contributi e il 60% ne paga solo l'8%? C'è qualcosa che non torna se 12 milioni sui 16 di pensionati hanno una pensione bassa, fino a quattro volte il minimo, solo parzialmente coperta da contributi».

Lo studio dell'Osservatorio Itinerari Previdenziali sulla spesa pubblica e sulle entrate 2022 – **La svalutazione delle pensioni oltre 4 volte il minimo** pubblicato in collabo-

razione con CIDA – analizza gli effetti sui trattamenti pensionistici dei diversi schemi di rivalutazione che si sono susseguiti negli ultimi vent'anni e mostra come il numero delle prestazioni sociali erogate ogni anno sia in continuo aumento: ormai quasi la metà di tutte le prestazioni sono assistenziali, non sostenute da contributi sociali e imposte e con costi a carico della fiscalità generale.

Il totale di tutti questi interventi assistenziali ammonta per il 2021 a 91,975 miliardi di euro, cui ora si aggiungono risorse recuperate all'interno delle gestioni previdenziali per finanziare gli aumenti delle pensioni integrate al trattamento minimo e “Quota 103”, circa 48 miliardi in 10 anni, finanziati quasi totalmente dalla ridotta perequazione dei redditi pensionistici a partire da quelli che supera-

no 4 volte il trattamento minimo (2.101,53 euro lordi mensili, circa 1.500 euro netti).

Tenendo oltretutto conto della scelta di applicare la perequazione sfavorevole sull'intero reddito pensionistico, e non per scaglioni, l'Osservatorio quantifica innanzitutto la “perdita” prodotta dal provvedimento Meloni, individuando le platee più colpite e le possibili conseguenze sui loro redditi in un arco temporale fissato a 10 anni. Dunque, dopo aver passato in rassegna la lunga serie di provvedimenti riguardanti la perequazione automatica dell'ultimo ventennio, ne traccia un (severo) bilancio: lungi dal premiare merito e fedeltà fiscale, le risorse così “risparmiate” dagli ultimi esecutivi sono andate nella maggior parte dei casi ad appesantire una spesa per assistenza da oltre 140 miliardi l'anno. ■



I risultati della ricerca “La svalutazione delle pensioni oltre 4 volte il minimo” sono disponibile al link <https://www.itinerariprevidenziali.it/site/home/biblioteca/pubblicazioni/svalutazione-delle-pensioni.html>



Riduzioni delle pensioni: cronaca breve delle fonti normative

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

Una pubblicazione dell'INPS: molte informazioni e una lunga lista di disposizioni, espressioni delle politiche pensionistiche e assistenziali che si sono succedute in Italia negli ultimi 30 anni

Segnaliamo un'interessante documento dell'INPS. Si tratta della pubblicazione periodica **Statistiche in breve, a cura del Coordinamento Generale Statistico Attuariale, Ottobre 2022, Anno 2021** che illustra le prestazioni pensionistiche e i beneficiari del sistema pensionistico italiano al 31.12.2021. I dati sono raccolti anche in tabelle ed esposti con grafici. Si possono leggere così, con immediatezza, a solo titolo di esempio: pensionati per numero di pensioni percepite, pensionati per classe di età, importi, pensionati per ripartizione geografica e classe di età.

Al documento è allegata un'*Appendice Normativa*, sulla quale richiama l'attenzione il comunicato stampa dell'INPS (27 ottobre 2022): si tratta dell'elenco delle principali norme che hanno caratterizzato l'evoluzione del sistema pensionistico italiano nel corso degli ultimi 30 anni. È anche un buon filo conduttore per seguire le successive stratificazioni delle politiche pubbliche che, negli stessi anni, si sono andate formando nelle materie di previdenza e assistenza sociale. Oltre ai provvedimenti che, indubbiamente, possono considerarsi migliorativi del sistema, vi si leggono anche quelli che lo hanno appesantito.

Per l'argomento che intendiamo trattare, dall'*Appendice* abbiamo selezionato quei provvedimenti riduttivi che, per anni, ripetutamente, hanno colpito le pensioni. In particolare:

1. I cosiddetti "contributi di solidarietà", misure che, nella valutazione della Corte dei Conti "sia pure formalmente fuori dal perimetro dell'Irpef, operano come l'Irpef, intrecciandosi con la stessa imposta" (cfr. *Rapporto 2014 sul coordinamento della finanza pubblica*).
2. I provvedimenti che hanno bloccato o modificato in peggio il si-

stema di rivalutazione (perequazione) delle pensioni.

Su questi ultimi riteniamo opportuno richiamare, ancora una volta, se mai ve ne fosse bisogno, l'attenzione dei nostri lettori. A differenza dei cosiddetti "contributi di solidarietà" che colpiscono i redditi pensionistici quasi come imposte aggiuntive (nel senso appena detto), le sospensioni temporanee o le modifiche peggiorative del sistema di perequazione determinano perdite del potere di acquisto non più recuperabili perché hanno un effetto trascinato, anno su anno, vita natural durante del pensionato, con esiti regressivi che si ripercuotono, ovviamente, anche sui trattamenti di reversibilità. Ad alcuni dei provvedimenti tratti dall'Appendice, selezionati e trascritti come detto sopra, ne abbiamo fatti seguire altri, da noi individuati (forse non esaustivi), ma che riteniamo abbiano avuto lo stesso effetto. In qualche caso abbiamo aggiunto qualche commento.

Nota per i lettori: le nostre integrazioni ai testi selezionati dall'Appendice normativa sono inserite nei box grigi; i commenti al testo invece sono riportati in corsivo.

1. D.lgs. 30 dicembre 1992, n. 503 (Riforma Amato)

- Graduale incremento dell'età pensionabile da 55 a 60 anni per le donne e da 60 a 65 per gli uomini.
- Graduale innalzamento del requisito minimo di contribuzione utile da 15 a 20 anni.
- Perequazione delle pensioni sulla base del solo adeguamento al costo vita e non più anche alla dinamica salariale.

2. Legge 8 agosto 1995, n. 335 (Riforma Dini)

- Introduzione del sistema contributivo per il calcolo della pensio-

ne per i soggetti che hanno iniziato a lavorare dal 1° gennaio 1996.

- Viene prevista una nuova disciplina dei trattamenti a favore dei superstiti di assicurato e pensionato e degli assegni di invalidità posti in relazione con i redditi dei beneficiari.

Art. 1 comma 41, tabella F. Pensione ai superstiti. In alcuni casi i titolari di questi trattamenti subiscono notevoli riduzioni rispetto all'importo del trattamento del de cuius.

3. Legge 27 dicembre 1997, n. 449 (prima Riforma Prodi)

- Blocco totale della perequazione del 1998 per le pensioni vigenti superiori a 5 volte il minimo e il blocco totale per gli anni 1999-2000 per le pensioni superiori a 8 volte il minimo.

La Legge n. 388/2000 stabilizza il meccanismo di perequazione. Adeguamento al 100% dell'inflazione fino a 4 volte il TM, al 90% per la quota compresa tra 4 e 5 volte il TM, al 75% per la quota superiore a 5 volte il TM.

4. Legge 24 dicembre 2003, n. 350 (Legge Finanziaria 2004)

- Introduzione del contributo di solidarietà (nella misura del 3%) sulle pensioni superiori a venticinque volte quello stabilito dall'art.38 della Legge 448/2001 (un milione di lire), rivalutato annualmente.

5. Legge 27 dicembre 2006, n. 296 Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge Finanziaria 2007) articolo 1, c. 222 *Contributo di solidarietà del 15%, a partire dal 1° gennaio 2007, sul TFR o il TFS e i trattamenti integrativi di importo complessivo superiore a 1,5 milioni di euro. Le modalità di attuazione delle disposizioni sono state dettate con il D.M. 29 ottobre 2010.*

6. Legge 24 dicembre 2007,

n. 247 (seconda Riforma Prodi)

- Viene bloccata completamente nel 2008 la perequazione per le pensioni di importo superiore a 8 volte il minimo.

7. Legge 3 agosto 2009 n. 102

- Età pensionabile delle donne nel pubblico impiego aumentata gradualmente fino a 65 anni.

8. Decreto Legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito, con modificazioni, dalla Legge 14 settembre 2011, n. 148 articolo 2, comma 2

Contributo di solidarietà del 3% sul reddito complessivo (inclusi i trattamenti pensionistici) superiore a 300.000 euro lordi annui per gli anni 2011-2013 (termine successivamente prorogato per il triennio 2014-2016 dall'articolo 1, comma 590, della L. 147/2013). Le modalità di attuazione delle disposizioni sono state dettate dal D.M. 21 novembre 2011.

9. Decreto Legge 6 dicembre 2011, n. 201

- Blocco completo della perequazione per i redditi pensionistici superiori a tre volte il minimo INPS, per gli anni 2012 e 2013.
- Istituzione di un contributo di solidarietà a carico degli iscritti e dei pensionati delle gestioni speciali (*) e del Fondo Volo, la cui misura è proporzionale agli anni di anzianità antecedenti il 1996. (*) *Telefonici, Elettrici, Ferrovieri, Ferrotranvieri, Inpdai, tutti confluiti nell'INPS.*

10. Legge 27 dicembre 2013, n. 147

- Introduzione del contributo di solidarietà sugli importi di pensione superiori a quattordici volte il trattamento minimo INPS.
 1. *Rigetto dei ricorsi: Ordinanza della Corte n.173/2016 che dichiara la legittimità dei "contributi di solidarietà", se ricorrono particolari circostanze e utilizzato come misura una tantum.*

Pertanto, a decorrere dal 1° gennaio 2012, l'importo complessivo del trattamento pensionistico non può eccedere quello che sarebbe stato liquidato con l'applicazione delle regole di calcolo del sistema retributivo. Una chiara riprova che non è vero in assoluto che il tradizionale sistema retributivo sia stato più generoso dell'attuale sistema contributivo



2. Art. 1 c. 483. Modifica, per il triennio 2014-2016, del sistema di perequazione stabilito dall'articolo 34, comma 1, della Legge 23 dicembre 1998, n. 448, con limitazioni via via crescenti per pensioni di importo superiore a cinque volte il minimo trattamento INPS; proroga di queste limitazioni fino al 2018, in base alla Legge n. 208/2015, art. 1, c. 286.

11. Legge 23 dicembre 2014, n. 190

1. Introduzione di un tetto alle pensioni calcolate con il sistema misto Fornero che ora non possono superare l'importo che risulterebbe dal calcolo interamente retributivo.

È il meccanismo del "doppio calcolo" - L'art. 1, co. 707 stabilisce che "in ogni caso, l'importo complessivo del trattamento pensionistico non può eccedere quello che sarebbe stato liquidato con l'applicazione delle regole di calcolo vigenti". Pertanto, a decorrere dal 1° gennaio 2012, l'importo complessivo del trattamento pensionistico non può eccedere quello che sarebbe stato liquidato con

l'applicazione delle regole di calcolo del sistema retributivo. Una chiara riprova che non è vero in assoluto che il tradizionale sistema retributivo sia stato più generoso dell'attuale sistema contributivo.

12. Sentenza n. 70 del 30 aprile 2015 della Corte Costituzionale

• Dichiarazione di incostituzionalità dell'articolo 24, comma 25, della "Riforma Fornero", [...]

Con questa norma la rivalutazione dei trattamenti pensionistici è stata riconosciuta esclusivamente ai trattamenti pensionistici di importo complessivo fino a tre volte il trattamento minimo INPS, nella misura del 100%.

13. Decreto Legge 21 maggio 2015, n. 65

L'art. 1, nell'intento di dare attuazione ai principi enunciati nella sentenza n. 70 della Corte Costituzionale, stabilisce una rivalutazione delle pensioni nella misura del 100% per i trattamenti di importo complessivo fino a tre volte il trattamento minimo INPS e una rivalutazione parziale e retroattiva dei trattamenti superiori

a tre e fino a sei volte il minimo. Nessuna rivalutazione per i trattamenti pensionistici complessivamente superiori a sei volte il trattamento minimo INPS.

14. Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di stabilità 2016)

• Viene prorogato per altri due anni, 2017 e 2018, il meccanismo di perequazione introdotto dalla Legge 147/2013.

Vedi precedente punto n. 10, nota n. 2. Il nuovo meccanismo di perequazione introdotto con Legge 27 dicembre 2013, n. 147, art.1 c. 483, viene prorogato ed esteso anche per gli anni 2017 e 2018.

15. Sentenza n. 250 del 25 ottobre 2017 della Corte Costituzionale

Respinge i ricorsi contro il D.L. n. 65 del 2015 (V. p.n.12 e p.n. 13). "In quanto (tale decreto - si legge nella Sentenza - n.d.r.) ha introdotto una nuova non irragionevole modulazione del meccanismo che sorregge la perequazione, la cui portata è stata ridefinita compatibilmente con le risorse disponibili".

16. Legge 30 dicembre 2018, n. 145

Nel comma 260 dell'art. 1, per il triennio 2019-2021, è introdotta una modifica peggiorativa della perequazione prevista dal meccanismo stabilito dall'articolo 34, comma 1, della Legge 23 dicembre 1998, n. 448. Nel comma 261 dell'art. 1, per cinque anni, è disposta la decurtazione percentuale dell'ammontare lordo annuo dei trattamenti pensionistici superiori a 100.000 euro (cosiddetto contributo di solidarietà).

17. Sentenza della Corte Costituzionale n. 234/2020

Con riferimento ai ricorsi presentati contro le disposizioni di cui alla Legge 30 dicembre 2018, n. 145. (vedi precedente punto n. 16) la Corte Costituzionale ha ritenuto che:

- È costituzionalmente legittima la limitazione della perequazione delle pensioni per il triennio 2019-2021.
- Non è costituzionalmente legittima l'imposizione di un contributo di solidarietà per le pensioni superiori a un certo livello annuo per un periodo di 5 anni. È applicabile solo per tre anni, a partire dal 2019.

LE BUONE NOTIZIE...**18. Legge 27 dicembre 2019, n. 160 (Legge di Bilancio 2020)**

- Modifica della disciplina transitoria della perequazione automatica dei trattamenti pensionistici per gli anni 2020-2021 e introduzione di una nuova disciplina a regime, a partire dal 2022. Per gli anni 2020-2021, la misura della perequazione viene stabilita al 100% per i trattamenti pensionistici del soggetto il cui importo complessivo sia pari o inferiore a 4 volte il suddetto trattamento minimo INPS (anziché pari o inferiore a 3 volte, come nella norma transitoria precedente, la quale prevedeva un'aliquota del 97% per i trattamenti pensionistici

di importo compreso tra 3 e 4 volte il minimo).

- In sostanza il meccanismo di perequazione viene applicato nella forma progressiva per scaglioni negli anni 2011 e 2022, mentre negli anni intermedi viene applicato con il sistema cosiddetto "a fasce". In questo caso la percentuale di rivalutazione determina rilevanti perdite, in quanto applicata sull'intero importo pensionistico.
- È opportuno tenere conto delle conseguenze delle modifiche in peggio o dei blocchi temporanei della perequazione. L'effetto trascinarsi della mancata valorizzazione si cumula anno su anno vita natural durante del pensionato, con esiti che si ripercuotono anche sugli assegni di reversibilità.

19. ...e subito le smentite

Ripristinato il tradizionale sistema di perequazione a scaglioni, disposto con la Legge n.160/2019 (vedere punto 18), il Ministero dell'Economia e delle Finanze del nuovo Governo, con Decreto 10 novembre 2022, dà il via alla rivalutazione a 3 scaglioni dal 1° gennaio 2023 (indice Istat +7,3%). Ma il Consiglio dei Ministri del 21 novembre 2022 ordina lo stop. Cala nuovamente la scure sul meccanismo a tre scaglioni per il biennio 2023-2024, con il contestuale ripristino di quello più penalizzante a 6 fasce (percentuale di valorizzazione sull'intero importo pensionistico). La coperta è corta, non si possono soddisfare tutte le attese: la rivalutazione piena è assicurata solo ai pensio-

nati percettori di assegni fino a 2.100 euro circa. Per l'effetto trascinarsi di cui abbiamo detto sopra, le pensioni di importo superiore continueranno a perdere potere d'acquisto via via che l'ammontare cresce. Accade da trent'anni. La cronaca fin qui raccontata diventa storia delle politiche di "austerità". Solo per i pensionati. Storia di politiche che non riescono a mantenere la promessa di adeguare i trattamenti pensionistici al costo della vita, se non in modo sempre più improbabile. Una riflessione sul sistema previdenziale si impone con sempre maggiore urgenza, per quelli che sono ora in pensione e, soprattutto, per quelli che lo saranno negli anni a venire, ai quali non si può consegnare un futuro pieno di tante incertezze.

Mentre scriviamo è in corso il dibattito sulla Legge di Bilancio 2023. Sapremo solo quando questa sarà definitivamente approvata quale destino è riservato al meccanismo di perequazione delle pensioni.

Intanto una cosa la sappiamo di certo: al peggio non c'è mai fine.

Al riguardo sono di monito le parole del Presidente CIDA, Stefano Cuzzilla, con riferimento alla piega che sta prendendo il meccanismo di perequazione nella proposta della Legge di Bilancio 2023. "... Non si possono cambiare le regole a piacimento, siamo in uno stato di diritto che non può essere aggiustato secondo le convenienze. Si rischia di compromettere definitivamente le legittime aspettative dei lavoratori e il patto tra contribuente e Stato". ■

Non si possono cambiare le regole a piacimento, siamo in uno stato di diritto che non può essere aggiustato secondo le convenienze.

Si rischia di compromettere definitivamente le legittime aspettative dei lavoratori e il patto tra contribuente e Stato

STEFANO CUZZILLA

FORMAZIONE ANIMP 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.
Sede dei corsi a Milano
- **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/>

SONO APERTE LE ISCRIZIONI AI CORSI DEL 1° SEMESTRE

https://formazione.animp.it/animp_/index.php/programma-corsi/programma-corsi-2023-primosemestre

PER INFORMAZIONI:

Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Attività Formativa ANIMP

e-mail: beatrice.vianello@animp.it – formazione@animp.it



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Ambrosetti, allarme sulla salute globale “Più rischi con i cambiamenti climatici”

Il rapporto 2022 di Meridiano Sanità: il 24% dei decessi legato a fattori ambientali

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI ARMANDO INDENNimeo - PRESIDENTE ASSIDAI

I cambiamenti climatici mettono a rischio la salute globale. L'allarme arriva da The European House Ambrosetti, più in particolare dal suo *think tank* Meridiano Sanità. A tal proposito, abbiamo avuto il piacere di intervistare Daniela Bianco, Responsabile dell'area Health Care Ambrosetti. Un altro argomento di grande attualità, di cui ci occupiamo in questo numero, è rappresentato dalle dinamiche della Sanità pubblica, che ha ricevuto uno slancio rilevante dagli investimenti legati al Covid e al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Ora, afferma il Cergas dell'Università Bocconi di Milano, per il Servizio Sanitario Nazionale il momento è però cruciale, tra spesa e invecchiamento della popolazione. Il *fil rouge* che lega questi argomenti è la ricerca del benessere, fisico e mentale. Benessere che, per i manager, è sempre più legato al *well being* e al welfare aziendale, fattori decisivi - ci ricorda il Presidente di Federmanager Stefano Cuzzilla - insieme alla cultura della salute e alla prevenzione, per lavorare bene e attrarre talenti nelle imprese. Anche per questo, il Premio Giovane Manager, istituito da Federmanager e promosso dal Gruppo Giovani, è stato chiamato "WE-BE - Benessere in agenda". Allo stesso partecipa anche Assidai proprio per evidenziare come l'assistenza sanitaria sia uno dei benefit più richiesti dai manager nel contesto del welfare aziendale.



Nel mondo il 24% dei decessi negli adulti e il 28% nei bambini sotto i 5 anni sono attribuibili a fattori ambientali modificabili, di cui oltre 7 milioni legati all'inquinamento atmosferico. La vulnerabilità della salute del Pianeta espone la popolazione non solo a un rischio maggiore di epidemie, ma anche di malattie croniche non trasmissibili: il 62% dei decessi globali associabili ai fattori ambientali è dovuto a queste patologie (8,5 milioni su 13,7 milioni). Questi alcuni dei principali dati illustrati nella XVII edizione del Rapporto annuale di Meridiano Sanità, realizzato dall'omonimo Think Tank di The European House - Ambrosetti, nato nel 2005 per dialogare sul futuro della sanità in Italia.

Lo studio, che si è avvalso - come punto di partenza - delle statistiche fornite dalle istituzioni più autorevoli a livello globale, a cominciare dall'Organizzazione Mondiale per la Sanità, ha evidenziato come la salute



sia il risultato di una combinazione di una molteplicità di elementi sociali, politici ed economici (ad esempio il luogo in cui si vive, la qualità dell'ambiente circostante, la genetica, lo stile di vita, il reddito e il livello di istruzione). Tra i principali determinanti, quelli ambientali stanno assumendo una rilevanza sempre maggiore a cominciare dall'inquinamento e dal cambiamento climatico. Un esempio su tutti: la cattiva qualità dell'aria rappresenta un punto particolarmente critico per l'Italia: secondo le ultime stime della European Envi-

ronmental Agency, infatti, il 17% dei decessi per inquinamento nel Vecchio Continente si verifica nel nostro Paese. A ciò si aggiunge un quadro in chiaroscuro a livello globale. Stando alle ultime stime dell'Indice di Sviluppo Umano, l'indicatore composito elaborato dalle Nazioni Unite per misurare e comparare lo stato di benessere delle popolazioni dei diversi Paesi, gli effetti della pandemia, acuiti anche dalle conseguenze del conflitto russo-ucraino, hanno portato indietro di 5 anni la storia del progresso globale.

>>> [continua a pagina 2](#)

“OGNI GRADO IN PIÙ SULLA TERRA PEGGIORA LE CRONICITÀ”

INTERVISTA A DANIELA BIANCO (AMBROSETTI): “FORTE LEGAME TRA SALUTE, CLIMA E AMBIENTE”

Dottoressa Bianco, un capitolo importante del vostro studio si è concentrato sull'interdipendenza tra salute, clima e ambiente. Quali sono state le principali risultanze?

Questa XVII Edizione di Meridiano Sanità si è aperta con una riflessione importante sugli impatti che i cambiamenti climatici e il contesto ambientale hanno sulla nostra salute. Ci stiamo pericolosamente avvicinando a un punto critico che potrebbe rendere irreversibili molti degli effetti della crisi climatica. Lo shock della pandemia ci ha ricordato che i danni che facciamo al pianeta ledono anche la salute umana, dando vita a nuove minacce e amplificando problematiche esistenti. Basti pensare che a

ogni grado centigrado in più aumenta la mortalità di malattie cardiovascolari e respiratorie. E anche se il cambiamento climatico non conosce confini, ci sono alcune zone più a rischio di altre, come la regione del Mediterraneo, inclusa l'Italia. Nel nostro Paese, solo a luglio il caldo estremo ha causato oltre 2.000 decessi.

Nel vostro studio si parla anche di un concetto nuovo, la Planetary Health, ce lo può illustrare?

La Planetary Health considera proprio l'interdipendenza tra sistemi naturali, animali e umani. Attraverso un approccio olistico e intersettoriale, promuove la collaborazione delle diverse discipline. Quando parliamo di ambiente, è necessario specificare che non parliamo solo degli effetti del cambiamento climatico, ma anche di tutte quelle condizioni che caratterizzano il contesto in cui ciascuno di noi nasce, cresce, lavora e vive la propria socialità. Fattori come le con-



DANIELA BIANCO

> Partner e Responsabile dell'area Health Care di The European House - Ambrosetti. Nel 2005 ha partecipato alla progettazione e sviluppo del Think Tank Meridiano Sanità. Ha gestito e sviluppato numerosi progetti nell'ambito della sanità per aziende private, associazioni e istituzioni pubbliche.

dizioni abitative, l'ambiente di lavoro e l'inquinamento atmosferico impattano direttamente sulla nostra salute, non solo fisica ma anche mentale. A questo riguardo il nostro Meridiano Sanità Index, sviluppato nel Rapporto, cattura anche queste dimensioni.

In Italia, l'esposizione alle catastrofi naturali è cinque volte superiore rispetto alla media europea, mentre si registrano progressi incoraggianti sul fronte delle malattie croniche. Come interpretare questo quadro?

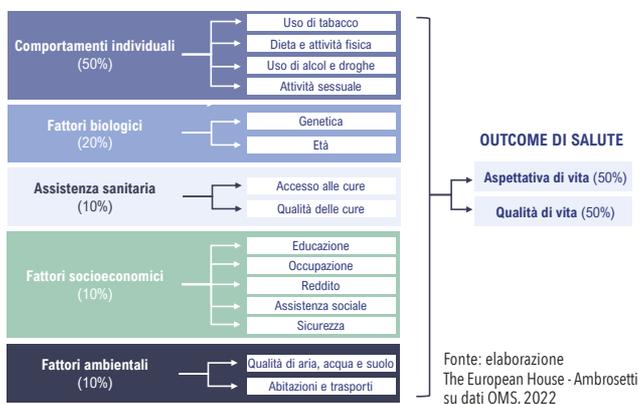
Molte delle caratteristiche che fanno del nostro Paese un *unicum* nel panorama europeo contribuiscono purtroppo anche a renderlo particolarmente vulnerabile di fronte a rischi come frane, incendi, eruzioni vulcaniche e terremoti, tanto che nel 2021 si è verificato un evento estremo ogni due giorni. Esattamente come per le altre sfide di salute, senza

azioni di prevenzione, senza il potenziamento di politiche specifiche e il monitoraggio dei risultati, prevedere un miglioramento è difficile. L'esempio delle malattie croniche, la cui mortalità è in diminuzione negli anni ma la cui prevalenza è in costante aumento, ci ricorda ancora una volta la necessità di agire sui determinanti, lavorando per ridurre l'esposizione ai fattori di rischio oltre alla diagnosi precoce.

Quanto è importante la collaborazione tra pubblico e privato per migliorare il “punteggio” sanitario italiano, anche in relazione alle evoluzioni climatiche?

L'interazione pubblico-privato si riflette già in molte dimensioni della nostra sanità: penso alle collaborazioni di Open Innovation nell'ambito delle Life Sciences, alla contaminazione con il mondo delle start-up per quanto riguarda la digitalizzazione, ma anche a modelli di finanziamento sperimentali. La nostra filiera industriale, riconosciuta come una delle migliori nel mondo, rappresenta un asset strategico non solo per la salute dei cittadini ma anche per la competitività del Paese. Tornando ai fattori ambientali, penso alla grande sfida contro l'antimicrobico-resistenza, un fenomeno per cui l'Italia riporta un triste primato in termini di decessi in Europa. In questo caso le sinergie tra pubblico e privato devono favorire l'avanzamento dell'attività di ricerca per lo sviluppo di nuovi antibiotici e di vaccini per affrontare le sfide attuali e future della sanità.

IL MODELLO DEI DETERMINANTI DELLA SALUTE



>>> dalla prima pagina - Ambrosetti, allarme sulla salute globale “Più rischi con i cambiamenti climatici”

A questa performance negativa – si tratta della prima volta in 32 anni che l'Indice non cresce per due anni consecutivi – hanno contribuito in maniera significativa il peggioramento dell'aspettativa di vita alla nascita, registrato nel 70% dei Paesi del mondo, e la riduzione del reddito me-

dio pro-capite, nell'85% dei casi. Allargando la prospettiva a un perimetro temporale più ampio, tuttavia, la narrativa cambia completamente. Considerando anche in questo caso il 1990 come punto di partenza, l'aspettativa di vita globale è infatti aumentata di oltre 7 anni, passando dai

65,4 anni di trent'anni fa ai 73 attuali. Nello stesso periodo, è migliorata anche l'aspettativa di vita in buona salute (+13,3%), si è ridotto il tasso di mortalità infantile nei primi 5 anni di vita (-60,6%) così come la mortalità prematura per malattie non trasmissibili (-29%). Il trend di lungo

periodo, in buona sostanza, è positivo ma solo un aumento rilevante dell'attenzione sul fronte del clima può permettere di superare le difficoltà incontrate negli ultimi tre anni e di puntare a un ulteriore miglioramento del livello di salute e di benessere a livello globale.

SANITÀ PUBBLICA AL BIVIO TRA SPESA E DEMOGRAFIA

IL RAPPORTO OASI CURATO DAL CERGAS (BOCCONI) AVVERTE: DOPO LO SLANCIO LEGATO ALLA PANDEMIA E AL PNRR SI RISCHIA LA FRENATA. E SUGLI EQUILIBRI FISCALI FUTURI POTREBBE PESARE L'INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE



“**LA BASSISSIMA NATALITÀ (1,25 FIGLI PER DONNA: NE SERVIREBBERO 2,2 PER TENERE LA POPOLAZIONE STABILE) E L'ALTA SPERANZA DI VITA (82 ANNI) COMPORTANO UN'INCIDENZA DEGLI ANZIANI GIÀ AL 24% (14 MILIONI, DI CUI I NON AUTOSUFFICIENTI SONO 3,9 MILIONI, IL 6,6% DELLA POPOLAZIONE)**

Il Servizio Sanitario Nazionale è a un bivio cruciale. Se l'esperienza della pandemia e i fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr) sembravano aver segnato una svolta per la sanità pubblica, con ingenti risorse destinate alla sanità pubblica e alla ridefinizione di alcune policy fondamentali (medicina di territorio, telemedicina, rafforzamento delle università e del Fascicolo Sanitario Elettronico), alcuni trend positivi hanno rallentato. A partire, per esempio, dall'aumento della spesa pubblica in sanità o dall'assunzione di nuovo personale. E' questo, in estrema sintesi, il quadro offerto dal Rapporto OASI 2022 (Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema Sanitario Italiano) del Cergas Bocconi.

Il calo della spesa e il nodo Pnrr

Detto in numeri, come sottolineato dal responsabile scientifico del Rapporto, Francesco Longo, "l'incidenza della spesa per il Servizio Sanitario Nazionale sul Prodotto Interno Lordo, al 7,2%-7,3% nel 2021, è prevista in discesa al 7% nel 2022 e al 6% nel 2025, mentre gli ingressi stabili di personale del 2020 sono stati in buona parte compensati dalle uscite per pensionamenti, dovuti all'elevata età media dei dipendenti della sanità pubblica".

Dopo il boom della spesa legato al picco della pandemia, un ritracciamento era quasi fisiologico. Tuttavia anche i numeri del Pnrr - sottolineano gli esperti della Bocconi - vanno letti con attenzione. Esso infatti, in sanità, non potrà che concretizzarsi in un piano di riorganizzazione e riallocazione delle risorse, anziché essere un intervento di espansione e ammodernamento. Il piano prevede 20 miliardi di investimenti in sanità in 6 anni, dunque 3,3 miliardi all'anno, ovvero meno del 3% dei 130 miliardi di spesa sanitaria corrente annua.

Demografia ed equilibri fiscali

Altro elemento sfidante per la sanità pubblica è rappresentato dall'evoluzione demografica, fa notare il coordinatore del Rapporto, Alberto Ricci,

che "fa presagire un gap crescente tra risorse e bisogni e presenta problemi politicamente scomodi, perché qualsiasi risposta si voglia individuare, risulta poco consolatoria e quindi fisiologicamente impopolare". Per dare un'idea, nel 2021 si sono registrati 7 nascite e 12 decessi per mille abitanti. Non solo: nel corso dell'anno il calo della popolazione italiana è stato di 253.000 unità, spiegato solo in parte minore dai 59.000 decessi causati dal Covid. La bassissima natalità (1,25 figli per donna: ne servirebbero 2,2 per tenere la popolazione stabile) e l'alta speranza di vita (82 anni) comportano un'incidenza degli anziani già al 24% (14 milioni, di cui i non autosufficienti sono 3,9 milioni, il 6,6% della popolazione). "Il rapporto tra lavoratori attivi (oc-

cupati) e pensionati, oggi 10 contro 6, nel 2050 potrebbe raggiungere la parità", sintetizza Ricci. Con tutte le conseguenze del caso sugli equilibri tra risorse fiscali e spesa pensionistica. Di qui, secondo il Cergas, la necessità che il management sanitario interpreti la realtà a partire dalle evidenze, definisca scelte strategiche e provi ad attuarle. "In tal senso la probabilità di successo delle innovazioni di servizio è spesso dipendente dalle capacità di motivare e spiegare il cambiamento a cittadini, pazienti, enti locali e realtà sociali dei singoli territori", concludono gli esperti. È questa, insomma, la via da seguire per rafforzare e preservare il Servizio Sanitario Nazionale italiano, praticamente unico al mondo per le proprie caratteristiche di equità e universalità. ■

“**I NUMERI DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA VANNO LETTI CON ATTENZIONE. ESSO INFATTI, IN SANITÀ, PREVEDE 20 MILIARDI DI INVESTIMENTI IN SEI ANNI: NON POTRÀ CHE CONCRETIZZARSI IN UN PIANO DI RIORGANIZZAZIONE E RIALLOCAZIONE DELLE RISORSE, ANZICHÉ ESSERE UN INTERVENTO DI ESPANSIONE E AMMODERNAMENTO**



“IL BENESSERE MENTALE PRIMA DI TUTTO”

È IL RISULTATO DI UNA RICERCA CONDOTTA DA IPSOS A LIVELLO GLOBALE. LE PREOCCUPAZIONI PER LA SALUTE PSICHICA SUPERANO PER LA PRIMA VOLTA QUELLE PER IL CANCRO E SONO SECONDE SOLO AL COVID



Il 36% della popolazione mondiale (dal 31% del 2021) percepisce la salute mentale come uno dei principali problemi, secondo solo al Covid (47%) e, per la prima volta, davanti al cancro (34%). È questo il verdetto di uno studio condotto da Ipsos in 34 Paesi e diffuso di recente in occasione del World Mental Health Day 2022. Un dato chiaro e inequivocabile che evidenzia come i quasi tre anni di pandemia abbiano rimescolato le carte a livello sanitario e sociale, cambiando la gerarchia della priorità in diversi ambiti della nostra vita.

Basta pensare che - sempre secondo la ricerca di Ipsos - a livello internazionale, quasi otto persone su 10 (per la precisione il 76%) considerano salute mentale e fisica ugualmente importanti quando si tratta del proprio benessere personale. In Italia, lo pensa l'80% degli intervistati; solo il 13% ritiene che la salute mentale abbia un'importanza maggiore rispetto a quella fisica e solo il 6% l'opposto.

Fermo il fatto che l'opinione pubblica italiana ritiene che il benessere mentale e fisico siano ugualmente importanti, c'è un altro tema indagato dallo studio di Ipsos. Ovvero: il sistema sanitario riflette questa visione e fornisce un trattamento adeguato? La risposta in questo

caso è meno netta: il 40% ritiene che salute mentale e fisica siano trattate allo stesso modo. Il 9% sostiene che alla salute mentale sia data priorità, mentre il 41% pensa che il sistema sanitario si concentri maggiormente sulla salute fisica.

Ma qual è il quadro italiano più nel dettaglio? Il 55% degli intervistati dichiara di pensare spesso al proprio benessere mentale, in aumento di 4 punti rispetto al 2021 e leggermente sotto la media internazionale pari al 58%. Guardando, invece, al benessere fisico si registrano percentuali più elevate: il 77% degli italiani afferma di pensarci spesso, in aumento di 5 punti rispetto allo scorso anno

e sopra la media internazionale pari al 70%. In generale, i dati Ipsos mostrano come si tenda a preoccuparsi al proprio benessere fisico più frequentemente rispetto al benessere mentale, seppur con alcune differenze di genere e generazionali. In particolare, le donne tendono a pensare alla propria salute mentale più degli uomini (62% contro 53%), lo stesso vale più che gli under 35 (65%) rispetto agli over 50 (48%). Segno che le nuove generazioni sono maggiormente sensibili al benessere psicologico: un'indicazione che non può passare inosservata ai *policy maker*.

IL PUNTO DI VISTA

METTIAMO IN AGENDA IL BENESSERE DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



Una delle tendenze del mercato del lavoro messe in luce dal post pandemia è la difficoltà a reperire e, molto spesso anche a trattenere, competenze e figure professionali qualificate. L'abilità dell'impresa nel risolvere questo *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro ha effetti diretti sulla crescita del business e si misura su una serie di fattori che sono sempre più tenuti in considerazione nelle politiche aziendali.

In cima, o quasi, troviamo la crescente attenzione al welfare aziendale. Numerosi studi mostrano che esiste un legame diretto tra il livello di produttività e il benessere lavorativo dei collaboratori. Un benessere che è legato alle condizioni di salute psicofisica del singolo, al clima aziendale, a modelli organizzativi che riconoscono centralità al capitale umano e che sanno conciliare tempo di vita e tempo di lavoro.

È partito da tale consapevolezza il Premio Giovane Manager che, per l'edizione

2022, ha scelto questo tema per esortare i manager a essere i primi a “mettere in agenda” il benessere proprio e dei collaboratori. Fasi, che è *main sponsor* del Premio, e Assidai partecipano a questa azione di sensibilizzazione rivolta ai manager più giovani.

L'obiettivo è quello di costruire una cultura aziendale dove le risorse umane possano esprimere i loro talenti e in cui sia riconosciuto il fatto che per ottenere il meglio è necessario saper dare il meglio.

La Finanziaria 2023 contribuirà alla produttività?

A cura della redazione



L'Italia è in fondo alla classifica europea della produttività, che non cresce dagli anni '90. Analizziamo allora la Legge di Bilancio dal punto di vista dell'impatto sulla produttività

Le ultime posizioni dell'Italia nelle classifiche europee dell'occupazione, della **solidità finanziaria**, della **meritocrazia** e della **produttività** preoccupano coloro che hanno investito negli studi, nel lavoro e nell'impegno sociale contribuendo, più di altri e per decenni, con tasse e contributi al bilancio dello Stato.

Il Sindacato dei Dirigenti è apolitico e, nel rispetto delle diverse opinioni, non analizza la manovra finanziaria 2023 in chiave politica o di cronaca, come propongono altri media; preferisce esaminare oggettivamente gli investimenti per un Paese migliore. Un Paese nel quale sia riconosciuto il **merito** e sia garantita la **certezza del diritto**; un Paese in grado di offrire prospettive di **lavoro** e di realizzazione di vita per tutti; un Paese con **infrastrutture** e **servizi** allineati ai migliori livelli europei; un Paese più **equo** e sicuro nel quale **tutti**

paghino le tasse in base alla capacità di spesa, e dove la burocrazia venga sostituita da efficaci servizi digitali; un Paese nel quale prevalgano i valori di: libertà, rispetto delle regole, trasparenza, qualità del sistema educativo, attrattività dei talenti, pari opportunità e mobilità sociale. Insomma, un Paese che volti pagina e si concentri sulla produttività per farne leva di rinascita economica e sociale.

La dirigenza valuta responsabilmente la Legge Finanziaria 2023 dal punto di vista del contributo alla produttività, senza la quale rischio di allontanarci dall'Europa e avventurarci in percorsi rischiosi per la stabilità economica e il futuro delle nuove generazioni.

La Camera dei Deputati, il 23 dicembre 2022, ha approvato con 197 voti a favore, 129 contrari e 2 astenuti la Legge di Bilancio 2023 da 35 miliardi. Analizziamo le iniziative della manovra.

Energia

Quasi due terzi delle risorse (**21 miliardi di euro**) sono dedicati agli interventi (a debito) **a sostegno di famiglie e imprese** per contrastare il caro energia e l'aumento dell'inflazione. Sono finanziati: l'azzeramento degli oneri di sistema, il credito d'imposta per le PMI e le imprese energivore, così come il bonus sociale per le famiglie con Isee inferiore a 15mila euro. Misura che contribuirà alla produttività solo per la parte delle risorse dedicate a rifinanziare fino al 30 marzo 2023 il credito d'imposta per l'acquisto di energia elettrica e gas naturale da parte delle imprese energivore e gasivore.

Nell'ambito della misura sono anche stanziati circa 3,1 miliardi di euro per il comparto sanità e per gli enti locali, compreso il trasporto pubblico locale.

L'intervento assistenziale per mitigare il caro energia non comprende però investimenti in infrastrut-

ture per la sua produzione. *Dal punto di vista della produttività l'ingente contributo ai costi energetici delle imprese rappresenta solo una "boccata d'ossigeno" per i primi tre mesi del 2023. E poi? Si vedrà.*

La dirigenza chiede da tempo un piano industriale di lungo periodo che permetta di assicurare indipendenza energetica e costi competitivi, senza i quali non sarà possibile migliorare la produttività e la crescita economica.

Extraprofiti

Si tratta di un contributo di solidarietà del 50% sull'imponibile IRES e sull'incremento medio superiore al 10% sugli anni 2018-2021 delle imprese produttrici di energia che dovrebbe generare incassi per circa 2,5 miliardi. *Nessun prevedibile impatto di tale misura sulla produttività e nessuna indicazione di investimento della somma in soluzioni per migliorare l'efficienza energetica e la produzione a basso costo.*

Taglio del cuneo fiscale

Interessante la riduzione del cuneo fiscale e la tassazione al 5% per i premi di produzione fino a 3mila euro. Una riduzione dei contributi a favore dei dipendenti, che pagano le tasse e votano, ma nessuna riduzione per le imprese che pagano solo le tasse. Il taglio del cuneo fiscale non ridurrà i costi del lavoro per le imprese, rappresenterà bensì un parziale recupero del potere d'acquisto dei dipendenti: 3% (da 19 a 40 euro circa in più al mese) per i redditi inferiori a 25mila euro l'anno e 2% per i redditi superiori fino a 35mila euro, a dimostrazione che la misura rappresenta uno sconto contributivo per i dipendenti con i redditi più bassi, quindi un'iniziativa a sfondo sociale che non modificherà i costi delle imprese e che *non migliorerà quindi la produttività. Preoccupa la mancanza di attenzione alla produttività e sostenibilità delle imprese.*

Decontribuzioni sulle assunzioni

Fino a 8mila euro l'esonero dei contributi per le aziende che nel 2023 assumono a tempo indeterminato giovani fino a 36 anni, donne disoccupate o precarie e percettori di reddito di cittadinanza. *La decontribuzione potrebbe favorire l'occupazione e, forse, in minima parte anche la produttività delle imprese che assumeranno a tempo indeterminato nuovi dipendenti.*

Imposta di soggiorno

I capoluoghi di provincia a vocazione turistica potranno applicare un'imposta di soggiorno al massimo di 10 euro a notte. *Una misura per ritoccare al rialzo le tasse sul comparto turistico non certo per migliorare la competitività (non viene data alcuna indicazione di impiego del gettito a tal fine).*

Superbonus

L'incentivo si riduce dal 110% al 90% ed è prorogata la scadenza Superbonus 110 per i condomini con delibera assembleare entro il 18 novembre e inizio lavori entro il 31 dicembre 2022. *Una misura presentata senza alcun collegamento alla riduzione dei costi energetici e quindi alla produttività.*

Flat Tax

La tassa del 15% sui redditi degli autonomi e delle partite IVA sarà estesa da 65 a 85mila euro. Un vero regalo per gli autonomi che non hanno rilevanti costi dell'attività. *L'iniziativa contribuisce a incrementare le disuguaglianze contributive senza alcun beneficio per la produttività.*

Reddito di Cittadinanza

Finanziamento del sussidio per i primi 7 mesi dell'anno, con obbligo di istruzione fino a 29 anni e aumento della decontribuzione da 6 a 8mila euro per le imprese che assumono i titolari di reddito di cit-

tadinanza. *Un efficientamento del sussidio che dovrebbe favorire l'occupazione e ridurre l'assistenza, con possibili benefici per il lavoro e per la produttività.*

Imprese

Rinviata al 2024 l'entrata in vigore di plastic e sugar tax. Rifiutato con 1 miliardo il fondo di garanzia delle operazioni finalizzate all'attività d'impresa concesse da un soggetto finanziatore. Prorogato il bonus Ipo, il credito imposta per favorire la quotazione delle PMI in borsa. *Nessun contributo evidente a favore della produttività delle imprese.*

Ponte sullo Stretto

Riapertura dell'unica opera infrastrutturale prevista nella manovra di bilancio, senza allocare però specifiche risorse e senza uno studio aggiornato e obiettivo di costi/benefici per il Paese. *Potrebbe contribuire alla produttività delle imprese siciliane.*

Smart working

Prolungato per i lavoratori fragili lo smart working semplificato che non prevede uno specifico accordo fra lavoratore e impresa. *L'estensione della misura a tutti i lavoratori in grado di operare da remoto potrebbe aumentare la produttività delle imprese.*

Dimezzata l'IVA sui prodotti per l'infanzia

Per fronteggiare l'inflazione viene finanziata una Carta Risparmio per le famiglie con redditi fino a 15mila euro e viene ridotta l'IVA dal 10 al 5% per i prodotti per l'infanzia e l'igiene femminile. *Non si possono immaginare benefici per la produttività e analoga considerazione vale per le misure indicate di seguito.*

Tregua fiscale

Sanatoria per la cancellazione delle cartelle esattoriali ante 2015 sotto i 1.000 euro dall'impatto non chiaro sul bilancio dello Stato.

Sostegno alle famiglie

Aumento dell'assegno familiare per nuclei con oltre tre figli e il congedo parentale per figli fino a 6 anni aumenta dal 30 all'80% per un mese aggiuntivo.

Mutui

Sconto del 50% dell'IVA per l'acquisto di una casa green direttamente dal costruttore nel 2023 e possibilità di trasformare i mutui da tasso variabile a tasso fisso.

Intercettazioni

Maggiore regolamentazione e costi a carico del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Riforma Cartabia rinviata al 30 giugno.

Salva Sport

Concessa alle federazioni sportive la possibilità di pagare con la maggiorazione del 3% i debiti dovuti allo Stato in 60 rate.

Opzione donna

Aumenta da 58 a 60 l'età per usufruire del pensionamento *Opzione donna* da parte di: caregiver, disoccupate e donne con almeno il 75% di invalidità. Iniziativa welfare che aumenta il costo delle pensioni *senza contribuire esplicitamente alla*

produttività con l'inserimento di giovani in sostituzione dei pensionati.

Pensioni

Pensioni minime aumentate per over 75 anni a 600 euro nel 2023. *Quota 103* per chi è interessato ad andare in pensione con 41 anni di contributi e 62 anni di età, mentre è previsto un bonus per chi decide di restare al lavoro. *Ape Sociale* confermata per i lavori usuranti. Le iniziative comportano costi per la collettività, *ma nessun beneficio per la produttività.*

Le misure sulla riduzione della perequazione delle pensioni sono ampiamente commentate negli articoli di CIDA, Michele Carugi e Mino Schianchi e *non generano benefici per la produttività.*

In conclusione

La manovra 2023 finanzia 35 miliardi di euro di misure prettamente assistenziali, dei quali 21 a debito. L'assenza di investimenti in infrastrutture e tagli al cuneo fiscale a vantaggio delle imprese *non creerà un contesto favorevole al miglioramento della produttività e della competitività.*

Una Legge di Bilancio senza visione del futuro, finalizzata a inter-

venti assistenziali temporanei per superare le difficoltà, *senza investimenti nei fattori fondamentali per la produttività e la competitività del Paese che vorremmo.*

Una Legge di Bilancio come tante altre, con doni natalizi a favore di numerose categorie elettorali e a carico del solito ceto medio di dipendenti e pensionati, dando priorità al consenso di breve periodo piuttosto che agli investimenti in infrastrutture, formazione, taglio concreto e utile del cuneo fiscale, per il rilancio dell'occupazione e della produttività.

L'analisi evidenzia la **manca di attenzione alla produttività** e, se continuiamo a fare quello che abbiamo sempre fatto, essa non potrà migliorare e produrrà un ulteriore discesa del Paese nelle classifiche europee.

La Finanziaria 2023 non prevede investimenti per il futuro (pazienza). C'è il timore che **non basterà per superare le sfide che ci attendono** e confidiamo di poterci sedere presto al tavolo del Governo, con tutte le parti sociali, per ragionare insieme responsabilmente sulle iniziative che solo lo Stato può mettere in campo per ridare fiducia al Paese. ■



Elezioni del Consiglio regionale e del Presidente della Regione Lombardia

I seggi elettorali saranno aperti domenica 12 febbraio dalle ore 7:00 alle ore 23:00 e lunedì 13 febbraio 2023 dalle ore 7:00 alle ore 15:00

Invitiamo i manager agli incontri con i candidati alla Presidenza di Regione Lombardia per conoscerne i programmi e le risposte alle istanze della dirigenza.

Nel rispetto della libertà di voto, l'incontro ha l'obiettivo di favorire la consapevolezza dei programmi, delle motivazioni e dei commenti dei candidati alle proposte delle Federazioni aderenti a CIDA.



Consultare la rivista *Dirigenti Industria* digitale per conoscere la data e l'orario degli incontri.

Tutoring Next Generation

Una relazione speciale

A. Gatteschi, F. Giangrande, O. Ragazzo, C. Saya, E. Toffetti, M. Zambon

Executive Tutor ALDAI

Sono già trascorsi dieci mesi dal lancio del nostro progetto *Tutoring Next Generation* (TNG), creato per i giovani – figli e nipoti dei Soci – che desiderano un confronto con gli Executive Tutor ALDAI, per essere supportati nelle loro scelte volte a costruire al meglio il loro futuro professionale. Alla base del nostro progetto c'era l'osservazione di quanto sia complicato oggi per i giovani scegliere la propria strada: profili professionali sempre più sofisticati, mille possibilità, tante pressioni, la necessità di navigare la complessità di un mondo che cambia sempre più velocemente.

La nostra intenzione come Executive Tutor ALDAI è stata quella di offrire un luogo di ascolto e di confronto "protetto", con esperti che mettono a disposizione dei giovani tempo e competenze di coaching, per aiutarli a riflettere su di sé, sul loro percorso professionale o di studi.

Abbiamo strutturato e applichiamo un modello e un metodo comune che, durante un percorso di 4/6 incontri one-to-one, porta i ragazzi a una maggiore consapevolezza delle proprie aspettative e delle risorse da mettere in campo.

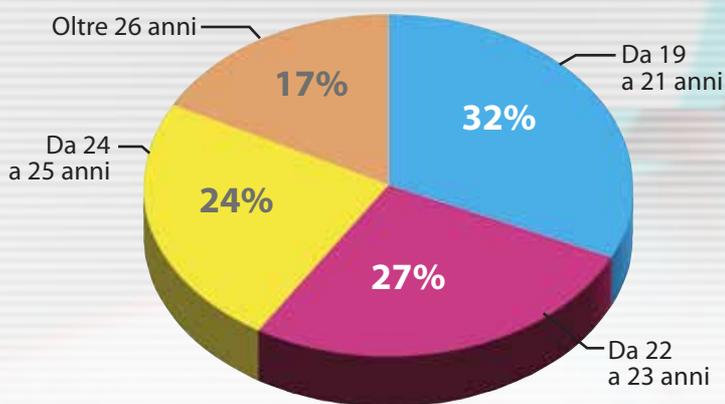
A valle del lancio del servizio abbiamo ricevuto 45 richieste di adesione, delle quali 4 non rispettavano i criteri di selezione.

I restanti 41 giovani – 21 ragazze e 20 ragazzi – sono per il 90% figli di Soci, mentre per il 10% sono nipoti di zii o nonni associati ad ALDAI.

Il più giovane aveva 19 anni e il più "anziano" 29. Metà dei partecipanti si posizionava nella fascia di età tra i 22 e i 25 anni.

Per quel che riguarda l'occupazione dei giovani al momento della richiesta del servizio, 28 di loro erano studenti universitari, mentre 13 avevano già completato il loro

Distribuzione partecipanti per fascia di età





ciclo di studi ed erano impegnati in attività lavorative o in cerca di un impiego.

Il diagramma a torta riflette lo stato dei ragazzi al momento della richiesta del servizio – nel corso del 2022 alcuni ragazzi hanno cambiato occupazione, passando da triennale a master o avviando delle nuove attività lavorative.

Alcuni esempi di successo (i nomi sono di fantasia ma le esperienze reali):

- **Chiara**, due anni di esperienza in stage nei social media, ha raggiunto l'obiettivo di avere una visione più precisa del mondo del lavoro, in che direzione andare e come sviluppare le proprie competenze e capacità.
- **Anna**, lavoro interinale poco soddisfacente in una Segreteria Organizzativa, ha scoperto talenti da valorizzare e da mettere

in campo per un cambiamento di lavoro.

- **Costanza**, al termine della Laurea Magistrale, aveva bisogno di chiarirsi le idee sulle possibilità di lavoro. Ha identificato doti e caratteristiche inaspettate e ha colto quali sono per lei gli elementi imprescindibili per il suo futuro lavorativo.
- **Tommaso** in dubbio sulle scelte (lavoro o laurea Magistrale?), sceglie di proseguire gli studi, acquisisce una maggior capacità di analizzare le varie opzioni, liberandosi dei condizionamenti familiari.
- **Francesco** deve decidere se e come proseguire un percorso di specializzazione in ambito Scienze Gastronomiche. Insieme al Tutor, individua il suo prossimo obiettivo e lo declina in un piano d'azione.

Servizi agli associati

Storie ed esperienze diverse, diverse le aspirazioni, le motivazioni, i sogni, diverso il carattere ma un unico "fil rouge": la voglia di mettersi in discussione, di capire e di crescere in consapevolezza.

"Che cosa voglio fare da grande?"

"Che persona voglio diventare?"

"Che direzione voglio prendere?"

"Dove mi vedo tra 10 anni?"

Durante l'ultima sessione ogni Tutor chiede al giovane tutoree un feedback a chiusura del percorso. Ci ha emozionato particolarmente il commento di una ragazza, che è riuscita a riassumere in una frase il senso del nostro progetto TNG:

"Con il Tutor si è creata una relazione speciale!"

In questa frase c'è il successo per i ragazzi e per noi Tutor dedicati. I giovani si sono sentiti ascoltati, liberi di aprirsi, mettersi in gioco e confrontarsi con un adulto "esperto", senza timore di essere giudicati o criticati.

Nella maggioranza dei casi siamo riusciti a creare una relazione di fiducia, che ha permesso ai ragazzi di lavorare liberamente sulla consapevolezza e la conoscenza di sé, per poi costruire un piano d'azione concreto, mobilitando tutte le loro risorse.

Il viaggio è appena cominciato, i nostri giovani sono stati molto contenti dei risultati raggiunti con i percorsi e noi Executive Tutor siamo molto soddisfatti di aver potuto contribuire a fare un pezzo della strada con loro e, non da ultimo, trovare in questi confronti con i giovani una continua fonte di arricchimento personale e professionale.

Abbiamo fatto tesoro di quanto imparato nel 2022 per ottimizzare ulteriormente le metodologie specifiche utilizzate per questo servizio e intendiamo lanciare un altro ciclo di percorsi Tutoring Next Generation per i vostri giovani figli e/o nipoti. Nel mese di marzo metteremo a disposizione altri 50/60 posti per candidati che vorranno far parte del programma TNG 2023. Per descrivere meglio i dettagli del servizio e confrontarci con voi, organizzeremo un webinar il 23 febbraio 2023 e saremo felici di approfondire e rispondere alle vostre domande.

Vi aspettiamo numerosi !



SIETE

diplomati, laureandi e laureati – anche alle prime esperienze lavorative – figli e nipoti maggiorenti di Soci ALDAI

VOLETE

prendervi del tempo e fermarvi a riflettere, confrontarvi con un Executive Tutor di consolidata esperienza, per definire i vostri obiettivi, per affrontare nuove scelte o convalidare quelle già fatte

VI OFFRIAMO

una relazione di partnership nella quale i Tutor sono responsabili del processo e voi dei contenuti, regolata da un patto di fiducia e riservatezza e dal totale rispetto della privacy



L'incontro Tutoring Next Generation si terrà in videoconferenza Zoom

giovedì 23 febbraio 2023 alle ore 18:00

Per registrarsi, ricevere il link e collegarsi all'evento www.aldai.it





Il collegamento *naturale* tra i Manager e le Aziende

Federmanager è la fonte dei Dirigenti Industriali e **CDi Manager** è la sua Società di scopo per **Ricerca & Selezione** e **Temporary Management**. **CDi Manager** offre soluzioni concrete di **Alta Professionalità** in qualsiasi area aziendale per una sana discontinuità e/o per attuare cambiamenti, avviare progetti di sviluppo, innovazione e internazionalizzazione selezionando il Manager e/o il Team più adeguato agli obiettivi, attraverso l'assunzione diretta nell'organico dell'Azienda oppure l'inserimento con tutta la flessibilità del Temporary Management.

Sei un manager? **Iscriviti alla “fonte”** nel database di **CDi Manager** per poter essere contattato/a in caso di opportunità professionali e/o per aiutare la tua azienda nella ricerca di un'Alta Professionalità Permanent o Temporary per progetti specifici.

Sei un imprenditore? **Cerca alla “fonte”**. **CDi Manager** offre soluzioni flessibili ed efficaci per affrontare opportunità di crescita e attuare cambiamenti mediante l'inserimento temporaneo o permanente di Alte Professionalità con deleghe, obiettivi e tempi predeterminati.



Vieni a conoscerci, a scoprire i nostri Servizi e le potenziali sinergie. L'evento si terrà in ALDAI

**mercoledì 22 febbraio 2023
alle ore 18:00
in Sala Viscontea Sergio Zeme**
Per partecipare è necessaria la registrazione su www.aldai.it

Ti aspettiamo!





Da sinistra: Alfonso Signoretti (GES), Mino Schianchi (Vicepresidente ALDAI), Patrizia Galeazzo (Fondazione Bracco) e Raffaele Bonaiuti.

Borsa di Studio Bonaiuti: passaggio di testimone

Raffaele Bonaiuti

Il 14 novembre 2022 – per il 32° anno – si è tenuta, nella Sala Viscontea Sergio Zeme di ALDAI, la cerimonia di assegnazione della Borsa di Studio “Giacomo Bonaiuti”, che ha visto la consegna di 3 premi, ciascuno del valore di 4.000 euro

Gianluca Cavazzoli, Luca Manciocchi e Federica Piaggi sono i tre meritevoli studenti destinatari degli assegni, selezionati tra le 36 candidature (tutte di alto profilo) ricevute. Le tre Borse sono state erogate rispettivamente da ALDAI, Fondazione Bracco, e Gruppo Seniores Edison insieme alla famiglia Bonaiuti, e consegnate ai tre ragazzi alla presenza di circa 40 ospiti (oltre a quelli da remoto) tra parenti, amici, professori e vincitori degli anni passati.

In apertura, **Mino Schianchi (Vicepresidente ALDAI)**, portando ai presenti i saluti di Manuela Biti (Presidente ALDAI), ha ringraziato

gli intervenuti per la loro calda accoglienza, la Fondazione Bracco, il Gruppo Seniores Edison e la famiglia Bonaiuti per il sempre fattivo supporto, la collaborazione e la dedizione verso i giovani, che hanno portato al successo di questa 32ª edizione. Nel suo discorso, il Vicepresidente, ha richiamato l’impegno di ALDAI in merito alla formazione dei dirigenti e dei ragazzi, in un mondo – come quello attuale – che si evolve e si modifica con una velocità impressionante. Si è detto contento di vedere giovani desiderosi di impegnarsi e “fare fatica” per raggiungere i propri obiettivi e realizzare i propri sogni.

Raffaele Bonaiuti si è detto com-



Da sinistra: Renato Signoretti, Patrizia Galeazzo, Luca Manciocchi, Federica Piaggi, Gianluca Cavazzoli e Mino Schianchi.

mosso ancora oggi, dopo tanti anni dalla prima edizione di questa Borsa di Studio: un segno tangibile in memoria di chi ci ha preceduto, ma sempre con lo sguardo rivolto al futuro. Ha ricordato come il padre, Giacomo Bonaiuti, abbia potuto laurearsi in ingegneria grazie a

borse di studio ricevute negli Anni '40 del Novecento; e che, in questo debito di gratitudine, ha voluto promuovere insieme ad ALDAI e ad alcuni colleghi (fra cui Ennio Peccatori) altre Borse di Studio nei confronti di ragazzi bisognosi e meritevoli. Ha invitato, quindi, i ra-

gazzi vincitori – non solo di questa edizione, ma anche delle precedenti – a raccogliere il testimone e a consegnarlo ai giovani degli anni a venire, come se fossero tutti collegati, come se fossero tutti inseriti in una storia e in una tradizione iniziata circa 80 anni fa.



Renato Signoretti (GES – Gruppo Seniores Edison) ha sottolineato l'impegno del GES per questa Borsa di Studio e per la quella intitolata a Ennio Peccatori, ricordando come Peccatori e Bonaiuti si fossero tanto impegnati per la creazione e la consegna di numerose Borse di studio – fra cui quella dedicata a "Gori e Taliercio" (dirigenti Montedison assassinati dalla Brigate Rosse a Marghera negli anni di piombo) – e per la creazione e lo sviluppo, tra le altre, dell'ASDAM, Associazione di assistenza Sanitaria per i dirigenti Montedison.

Diana Bracco ha ricordato come da studentessa di Chimica abbia compreso l'importanza di questa disciplina e la necessità di un impegno in questo settore, con particolare attenzione a incoraggiare le ragazze nei confronti di questo difficile percorso



Da sinistra: Mino Schianchi, Gianluca Cavazzoli e Alice Triveri.

Patrizia Galeazzo (Responsabile Progetti educativi Fondazione Bracco) ha raccontato di come la partecipazione a questa iniziativa le abbia consentito di conoscere tanti giovani di talento, e ha ricordato che la Fondazione Bracco sostiene da tempo e in misura notevole la formazione e lo studio delle ragazze: la scelta, è stata quindi ancora quella di supportare la car-

riera di una giovane meritevole, Federica Piaggi, per incoraggiare le giovani verso professioni STEM.

Diana Bracco (titolare Bracco spa e Presidente della Fondazione) – attraverso un videomessaggio – si è congratulata con i tre vincitori e con gli altri finanziatori della Borsa di Studio Giacomo Bonaiuti. Con un breve excursus biografico, ha ricordato come da studentessa di Chimica abbia compreso l'importanza di questa disciplina e la necessità di un impegno in questo settore, con particolare attenzione a incoraggiare le ragazze nei confronti di questo difficile percorso.

Luigi Falciola (docente di Chimica all'Università di Milano e Presidente della Società Chimica Italiana, sezione Lombardia), con un intervento da remoto, si è congratulato con i tre vincitori, spiegando anche come da docente abbia potuto accompagnare uno dei vincitori (Luca Manciocchi) nei suoi studi fino alla laurea. Ha ringraziato i promotori di questa Borsa di Studio sottolineando come questo

Un momento del videomessaggio di Diana Bracco.



riconoscimento sia – e sia stato anche in passato – molto importante per il proseguimento degli studi dei ragazzi e per l'approfondimento che hanno potuto effettuare anche in Università estere: Luca Manciocchi grazie anche a questo sostegno, infatti, potrà continuare in Francia lo studio della Chimica Computazionale.

Maurizio Benaglia (docente di Chimica all'Università di Milano) ha apprezzato il contributo offerto anche quest'anno dall'iniziativa, sottolineando l'importanza non solo del sostegno economico, ma anche del riconoscimento pubblico e dell'encomio nei confronti di un percorso di studi pesante e impegnativo: la società odierna sembra voler talvolta mostrare ai giovani proposte di scorciatoie e di ricerca di minore fatica, ma senza un impegno e senza un investimento di energia e concentrazione non si ottengono risultati.

Simona Collina (docente di Chimica e Tecnologie Farmaceutiche all'Università di Pavia) ha seguito Federica Piaggi nel suo percorso di studi e si è detta orgogliosa dei risultati ottenuti da questa studentessa, concordando quindi appieno con la scelta della Commissione che l'ha selezionata. Si è sua volta detta convinta dell'importanza di un riconoscimento morale e di un encomio nei confronti dell'impegno di questi studenti.

E dopo i professori è stata la volta di alcuni vincitori delle passate edizioni: **Davide Sala, Michela Sandonà, Roberta Cacciato, Alice Triveri e Chiara Beretta** che hanno raccontato e aggiornato i presenti in merito alla loro situazione di lavoro e di studio; in particolare Davide Sala ha comunicato di aver accolto la proposta avanzata da Raffaele Bonaiuti e di avere "passato il testimone": insieme a parenti e



Con un pizzico di emozione, i ragazzi hanno raccontato il loro percorso di studi e come, grazie alla borsa, potranno realizzare il loro sogno: un Master in Francia per Luca Manciocchi, un Master in Italia per Federica Piaggi e il proseguimento degli studi per Gianluca Cavazzoli

amici, infatti, ha istituito una Borsa di Studio in memoria del nonno, sostenendo materialmente il percorso scolastico di due ragazze meritevoli di Kinshasa (Congo).

È stata quindi la volta delle premiazioni con la consegna delle Borse di Studio ai tre vincitori: **Federica Piaggi** per Fondazione Bracco, premiata da Patrizia Galeazzo e Davide Sala – **Luca Manciocchi** per Famiglia Bonaiuti e Ges, premiato da Raffaele Bonaiuti, Renato Signoretto e Marta Stucchi – e **Gianluca Cavazzoli** per ALDAI, che riceve il riconoscimento da Mino Schianchi e Alice Triveri.

Con un pizzico di emozione, i ragazzi hanno raccontato il loro percorso di studi e come, grazie

alla borsa, potranno realizzare il loro sogno: un Master in Francia in Chimica Computazionale per Luca Manciocchi, un Master in Italia su Progettazione e sviluppo di farmaci per Federica Piaggi e il proseguimento degli studi con un Dottorato di ricerca in Chimica (un PhD) in Italia per Gianluca Cavazzoli.

Alla conclusione dell'incontro, i componenti della Commissione giudicatrice si sono detti contenti e soddisfatti sia per il successo di questa 32ª edizione, sia per l'elevato profilo di questi 3 ragazzi così come degli altri candidati, riconfermando l'impegno anche per il futuro.

Pertanto, arrivederci all'anno prossimo! ■



Una montagna bianche



Aperitivo rifugio Tea Cip Ciop, Livigno sullo sfondo.



*Piste innevate, paesaggi da sogno
e buona tavola: gli ingredienti per la felicità*

Con alcune stazioni sciistiche di fama internazionale la **Lombardia** si conferma tra le prime mete per gli **amanti dello sci** e degli **sport invernali**. Le **ski area lombarde** offrono discese e divertimento per tutti i gusti. A partire dai moderni

Per tutte le immagini:
© inLombardia

gnana di emozioni



*Livigno:
Piste del Carosello,
Telecabina Cassana,
Ristoro Scialket.*

impianti di risalita, che, oltre a servire comodamente le piste, regalano un "sorvolo" sulle montagne davvero suggestivo. In tutte le località, sono moltissime le occasioni per prolungare il piacere della **montagna d'inverno**: dalle **piste di pattinaggio sul ghiaccio**, alle **strutture per l'arrampicata indoor e out-**

door e persino una serie di proposte per vivere la **neve più "selvaggia" guidando una slitta trainata dai cani** oppure **in sella a una fatbike**. Moltissime le occasioni per i più piccoli: dai tracciati ad ostacoli, ai campi scuola, dalle aree dedicate ai giochi fino alle divertenti discese a bordo di bob e slittini.

Il divertimento non finisce certo con l'ultima discesa di giornata. Concedetevi la suggestiva atmosfera di una **serata davanti al fuoco del caminetto**, con i sapori della **cucina tradizionale lombarda**. E chiudete magari con una **ciaspolata in notturna**.



Bormio: ciaspolata.

Valtellina: il regno dello sci

La regina della montagna lombarda vanta località di fama internazionale come **Livigno, Bormio e Santa Caterina Valfurva, Madesimo, Valmalenco e Aprica**, attraverso le quali si snodano 400 km di piste per lo sci alpino, 200 km per lo sci nordico, snowpark e baby park, rifugi per pause rilassanti e scuole sci professionali per avvicinarsi alla neve in tutta sicurezza.

Inoltre, grazie alle favolose **piste dello Stelvio**, la Valtellina è terra di sci tutto l'anno, da maggio a novembre accoglie gli allenamenti dei campioni e le discese degli appassionati che anche d'estate non vogliono rinunciare alla neve.

Anche per chi ama praticare **sci di fondo** la scelta è davvero ampia: da piste immerse in **parchi e riserve naturali** come nel caso di **Santa Caterina Valfurva e Pian Gembro**. Al **Lago Palù in Valmalenco**, fino alla **pista "Viola" in Valdidentro**.

E al termine di una giornata vissuta sulle piste da sci, cosa c'è di meglio che concedersi qualche ora di assoluto relax nelle **acque termali millenarie di Bormio**?

Sciare nelle valli bergamasche

Il comprensorio **Presolana-Monte Pora** vanta **30 chilometri di piste**

e offre la possibilità di trascorrere intere giornate con gli sci ai piedi. La ski area del Monte Pora conta ben **22 piste** tutte collegate tra loro attraverso **4 seggiovie, 1 sciovia con piattello, 1 sciovia doppia con ancora e 3 tappeti di risalita**. Qui, lungo la panoramica pista che scende da cima Pora, è possibile godere di un bel panorama con vista sul Lago d'Iseo che spazia fino alla catena del Monte Rosa.

A **Colere** invece ci sono le piste più lunghe e impegnative della bergamasca. La bellezza austera di questo luogo, ai piedi della Presolana, sa regalare emozioni a chi pratica lo **sci alpinismo**.

In **Val di Scalve** c'è il paradiso dello **sci nordico**. Lungo la **Pista degli Abeti** batte il cuore dei fondisti, un tracciato ad anello, lungo più di 10



Maniva: sleddog.

chilometri, che si snoda all'interno di una bellissima pineta.

La regina dello sci bergamasco è certamente **Foppolo** con le sue **14 piste lunghe più di 40 chilometri** e servite da **7 impianti di risalita**.

Valli bresciane tutte da sciare

Uno sguardo al **ghiacciaio Presena** e poi giù con gli sci lungo gli **11 chilometri di pista**, la più lunga d'Europa, che porta a **Ponte di Legno**. È questa una delle 42 piste, tutte collegate, che fanno del **comprensorio Ponte di Legno - Tonale** un vero paradiso per gli sciatori e gli amanti della montagna invernale: **100 chilometri di piste**, la possibilità di coprire, senza mai togliere gli sci, quasi 1.000 metri di dislivello. Tra gli impianti che servono tutte le piste vi sono anche **due cabinovie**: quella di Ponte di Legno che collega l'intero comprensorio e regala un viaggio panoramico sulle vette innevate e la Presena, che sale fino a 3.000 metri dove, tra le nevi perenni, apre un bar accogliente e panoramico.

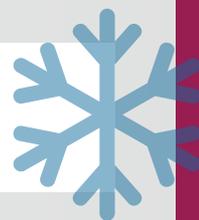
Foppolo: freeride nel park freestyle allestito nei pressi delle piste.





Qualche numero sulla "stagione bianca" in Lombardia:

Circa **900 km di piste** (di cui 324 km per il fondo),
310 impianti di risalita, **476 piste da discesa**,
27 comprensori sciistici, **14 snowpark**, **2.700 maestri di sci**
operativi in oltre **67 scuole di sci** divise in **6 province**



A Ponte di Legno c'è inoltre il **Centro per lo sci di fondo** e una pista lunga 10 chilometri che segue il corso del torrente Narcanello. Chi agli sci preferisce lo **snowboard** può divertirsi tra salti e paraboliche allo **snow park**, mentre per i più piccoli c'è il **Fantasky**, un'area giochi sulla neve. Non mancano le piste per il **pattinaggio sul ghiaccio** e per gli sportivi più estremi la possibilità di **veleggiare sulla neve con i kite**.

Nel cuore della **bassa Valle Camonica** si trova **Montecampione**, una terrazza panoramica naturale sul lago d'Iseo che offre agli sciatori **20 piste, lunghe in totale 30 chilometri** che si snodano fino ad un'altezza di 2.000 metri. Gli **11 impianti di risalita** partono direttamente dai complessi residenziali di Montecampione a quota 1.200. Un'altra **ski area perfetta per le famiglie** è **Maniva Ski: 17 tracciati, 40 chilometri di estensione**, servite da **8 impianti**, tra i quali la **panoramica seggiovia Dasdana**, che sale fino a 2.100 metri e regala una bellissima visuale che spazia dal Lago di Garda alla catena del Rosa.

Montecampione Ski Area.



Lecco: piste con vista sulle Alpi

A due passi da Milano troviamo i 36 chilometri di piste del comprensorio **Piani di Bobbio - Valtorta** meta ideale per le famiglie che vogliono trascorrere una giornata sugli sci per poi concedersi una pausa golosa in uno dei **numerosi rifugi** situati in posizione strategica vicino alle piste.

Si possono utilizzare i **12 impianti di risalita** che portano alle diverse piste del comprensorio e scegliere quale percorrere secondo le proprie abilità.

Per i più esperti non mancano discese emozionanti anche sotto l'aspetto paesaggistico, come la **pista Orscellera**, dalla quale, nelle giornate più terse, si può godere di una vista mozzafiato che spazia fino a

Milano, oppure la **discesa del Tre Signori**, al cospetto dell'omonimo pizzo.

Al **Pian delle Betulle**, invece, località dell'**Alta Valsassina**, sono presenti 1 pista nera, 3 rosse e 2 blu per 12 chilometri complessivi di sciata. Qui, ad affascinare gli sciatori, un panorama suggestivo sui laghi di Como e Lugano e sulle Alpi occidentali italiane e svizzere.

Per chi è alle prime armi sono disponibili **piste baby** ai **Piani di Artavaggio**, al **Pian delle Betulle**, a **Cainallo** e all'**Alpe Giumello**. Per i fondisti, invece, è possibile ritrovare il contatto con la natura ai **Piani di Bobbio**.

Una cosa è certa, la Lombardia non finisce mai di coinvolgere e sorprendere... soprattutto d'inverno! ■



Piani d'Erna: verso la croce d'Erna, sullo sfondo la cresta del monte Magnodeno.



Pian delle Betulle: Alpe Ortighera, salita con le ciaspole.



Alla scoperta della Turchia

Un viaggio tra Istanbul e Antalia

Il Gruppo Sport e Turismo ALDAI propone regolarmente agli associati almeno un viaggio all'estero; ma negli ultimi 2 anni, causa Covid, abbiamo preferito organizzare solo soggiorni in Italia (vedi le mete degli ultimi anni nel box di seguito).

Ora finalmente possiamo riprendere i nostri bellissimi viaggi alla scoperta (o riscoperta) di interessanti località più lontane. Per il prossimo mese di maggio 2023, abbiamo infatti messo a punto una proposta che in 9 giorni unisce le perle di Istanbul a un rilassante soggiorno in un elegante albergo 5 stelle a Belek, sulla famosa costa di Antalia. In città soggiureremo in uno storico hotel 5 stelle proprio in centro, e andremo alla scoperta delle sue bellezze con una guida parlante

italiano: l'iconica Moschea Blu, la bellissima Hagia Sophia, il famosissimo Palazzo di Topkapi e il vivacissimo bazar; infine, per un arrivarci alla città, una suggestiva crociera sul Bosforo.

E dopo la frenesia della città, un comodo volo ci porterà sulle bellissime spiagge di Antalia, e più precisamente a Belek, dove soggiore-

neremo in un prestigioso hotel 5 stelle con formula all inclusive.

Un viaggio esclusivo di **9 giorni/ 8 notti al costo di 2.055 euro** (per persona in camera doppia) inclusi tutti i voli, spostamenti, guida e pasti a Istanbul e trattamento all inclusive durante il soggiorno a Belek.

Prenotazioni entro 10 febbraio.



La costa mediterranea nei dintorni di Antalia.

 Per maggiori informazioni consultare sito ALDAI: www.milano.federmanager.it/tempo-libero-e-golf-manager/ oppure contattare l'Agenzia organizzatrice:

 Oroviaggi di Roncalli Viaggi – Via Pitentino, 2 – 24122 Bergamo – Tel. 035.225501

I VIAGGI DEGLI ULTIMI ANNI DEL GRUPPO ALDAI SPORT E TURISMO

2010 Agadir (Marocco) – **2011** Opio (Francia) – **2012** Tenerife (Canarie) – **2013** Marrakech (Marocco) – **2014** Gran Canaria, Venezia – **2015** Marbella (Spagna) – **2016** Crociera Fiordi Norvegesi, Praga, Lisbona – **2017** Dubai e Crociera Emirati – **2018** Algarve (Portogallo), Donnafugata – **2019** Sudafrica e Mauritius – **2020** Santo Domingo e Caraibi – **2021** Baja Sardinia (Costa Smeralda) – **2022** Resort Verdura (Sicilia) – **2023** Istanbul e Antalia-Belek

PROGRAMMA DI VIAGGIO

1° giorno: 14 maggio 2023 Milano Malpensa – Istanbul

10.45 Partenza da Milano Malpensa per Istanbul con voli di linea Turkish Airlines. Arrivo e sistemazione in camera presso l'hotel **CVK Park Bosphorus Hotel Istanbul** (5*) che sorge nel cuore della città. L'albergo offre una piscina e il Saffira Spa & Fitness Centre, costruito su un'area di 8.500 m² con sauna, bagno turco, sala vapore e servizio massaggi. Tutte le camere dispongono di TV LCD, connessione WiFi gratuita e bollitore elettrico con set per la preparazione di tè e caffè. Dal lounge bar si può sorseggiare un drink mentre si rimane incantati dalla vista panoramica sul Bosforo, il Corno d'Oro, il Palazzo Topkapi, la Torre di Leandro, le Isole dei Principi e la zona asiatica della città. Cena.

2° giorno: 15 maggio 2023 Istanbul

Colazione in hotel. Giornata dedicata alla visita della città con bus privato e guida parlante italiano: la Moschea Blu, Hagia Sophia, Palazzo Topkapi e il bazar. Pranzo in ristorante. Rientro in hotel, cena e pernottamento.

3° giorno: 16 maggio 2023 Istanbul – Antalya Belek

Colazione in hotel. In mattinata crociera sul Bosforo con guida parlante italiano. Trasferimento in ae-

roporto in tempo utile per l'imbarco sul volo delle 15.40 per Antalya. Pranzo libero in aeroporto. Arrivo ad Antalya e trasferimento all'hotel **Sueno Golf Belek (5*)**. Cena in hotel e pernottamento.

Dal 4° all'8° giorno: dal 17 al 21 maggio 2023

Soggiorno presso l'hotel Sueno Golf Belek in formula all inclusive. L'hotel, a 25 km dall'aeroporto internazionale di Antalya, dispone di 174 camere spaziose dotate di balcone arredato e di area salotto con TV satellitare a schermo piatto, aria condizionata centralizzata, asciugacapelli, accesso internet, minibar, cassaforte. Inoltre numerosi ristoranti a tema e bar fra i quali il ristorante della spiaggia e il bar del pontile. Piscina esterna (230 mq) collegata da un passaggio a quella interna (140 mq), caratteristico è il pontile (con bar) dal quale ammirare magnifici tramonti. SPA con 8 sale massaggi e salone di bellezza. La spiaggia riservata e attrezzata con lettini, ombrelloni e teli mare gratuiti, si trova a 400 mt ed è servita da navetta gratuita.

9° giorno: 22 maggio 2023

Colazione in hotel. Trasferimento in tempo utile per l'imbarco sul volo di linea Turkish Airlines delle 13.25 per Istanbul-Malpensa.

LA QUOTA COMPRENDE

- Voli di andata e ritorno da Malpensa e volo interno per Antalya
- 2 notti ad Istanbul in camera doppia con trattamento di mezza pensione
- 1 pranzo durante l'escursione a Istanbul
- Escursione a Istanbul di intera giornata + crociera sul Bosforo con guida parlante italiano
- 6 notti presso l'hotel Sueno Golf Belek in camera standard, in formula All Inclusive
- Assicurazione medico bagaglio
- Polizza fideiussoria e RC
- Tasse aeroportuali
- Tutti i transfer da/per aeroporto

LA QUOTA NON COMPRENDE

- Pasti laddove non indicati
- Mance ed extra di carattere personale
- City tax da pagare in loco
- Assicurazioni integrative contro l'annullamento, 6% della quota
- Tutto quanto non indicato nella "La quota comprende"

SUPPLEMENTO GOLFISTA

Supplemento Golfista **130,00 euro**, comprende:

- 3 Green Fees presso il Sueno Golf Club
- Trasporto aereo sacca golf gratuito

Uno scorcio del Sueno Golf Club.





Il Premio Nobel all'Economia (anno 2022) assegnato a esperti di "crisi bancarie"

Pasquale Antonio Ceruzzi

Componente del Gruppo Cultura e del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*

L'assegnazione di un Premio Nobel può apparire alla maggior parte di noi solo una prassi formale che si celebra in maniera ripetitiva tutti gli anni a beneficio di pochi interessati. Tuttavia, cerimonia e forma, pur avendo la loro importanza, sono elementi secondari rispetto ai contributi e alle tesi premiate, ogni volta diverse, che da anni accompagnano l'esistenza e l'evoluzione della nostra società rendendola qualitativamente migliore. Non fa eccezione il Premio alle "Scienze Economiche", assegnato il 10 ottobre 2022 su una tesi completamente diversa da quella del 2021 ("contributo empirico alle politiche economiche del lavoro" – vedere *Dirigenti Industria* gennaio 2021: *Premio Nobel 2021 Scienze Economiche*).

Il **Premio Nobel 2022** (10 milioni di corone svedesi) si ripartisce equamente tra **Ben Bernanke**, **Douglas Diamond** e **Philip Dybvig** per i loro studi sulle **crisi bancarie** che iniziarono negli anni '80 del secolo scorso per poi perfezionarsi in momenti successivi fino ai nostri giorni. Quanto le **crisi bancarie** siano eventi da scongiurare in ogni possibile modo ce lo ricorda la crisi del 2008 quando, a seguito dello scoppio della bolla speculativa dei *mutui subprime* negli Stati Uniti, seguì il fallimento di importanti banche e compagnie assicurative quali Bear and Stearns, AIG, Fanny Mae e

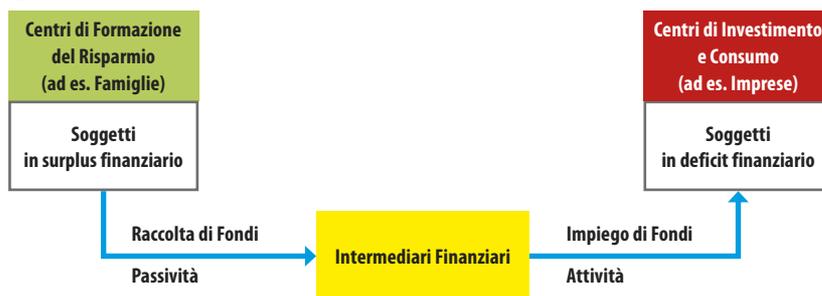
Freddie Mac, Northern Rock, Royal Bank of Scotland, Lehman Brothers (solo per citarne alcune) seguite poi da altre tra cui alcune molto vicine a noi quali Monte dei Paschi di Siena (2008, ricapitalizzata poi dallo Stato italiano), Carige (2012), Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca (2014), Banca Etruria, Banca Marche, Cassa di Risparmio di Ferrara e Carichieti (2015), Popolare di Bari (2015).

Crisi/fallimenti che comportarono costi diretti e indiretti a livello globale di migliaia di miliardi di dollari insieme a una disoccupazione profonda e a un'estesa caduta del PIL in tutte le economie del mondo. I Premi Nobel Douglas Diamond (nato nel 1953, professore di Finanza alla Booth School of Business dell'Università di Chicago) e Philip H. Dybvig (nato nel 1955, professore di Banking and Finance alla Olin Business School dell'Università di St. Louis) forniscono un contributo fondamentale nel chiarire l'impor-

tanza "sistemica" del ruolo della banca, che inizia dalla ricezione dei redditi delle persone, prosegue con la formazione del risparmio sui conti correnti e con il credito al business tipico delle imprese. Diamond e Dybvig definiscono, in maniera precisa, il ruolo moderno della banca e il concetto di "**intermediazione bancaria**" che si realizza compiutamente mettendo insieme due esigenze diverse e antitetiche. Da un lato l'eccedenza di fondi da parte dei risparmiatori (famiglie in **surplus finanziario**) che hanno preferenze di investimento a breve periodo, e dall'altro le esigenze di capitali delle imprese (**deficit finanziario**) nel lungo periodo per alimentare il proprio business caratteristico.

Le banche mettono a "riserva" una parte del **surplus** e **prestano** il resto alle imprese sapendo che solo una parte marginale dei risparmiatori richiederà la restituzione dei propri soldi nel breve (si calcola

figura 1: Modello/funzione di intermediazione bancaria
(grafico elaborato dall'autore)



tale rischio avvalendosi di simulazioni e ipotesi basate sull'esperienza finanziaria e sulla conoscenza territoriale dei risparmiatori e delle imprese da parte delle banche). Nel ruolo di "intermediario finanziario" la banca adatta, inoltre, la richiesta di remunerazione del capitale da parte dei "prestatori" con il costo del debito che i "debitori" sono disposti a pagare per questo servizio (concetto di "matching" tra interesse attivo e passivo) ricavandoci un adeguato "margine da negoziazione". Il modello studiato da Diamond e Dybvig è straordinario per le economie dei Paesi avanzati, in quanto specializzato nel sostenere l'attività imprenditoriale dei singoli e delle imprese ma, tuttavia, la sua condizione di equilibrio è estremamente precaria e la sua perdita può causare conseguenze disastrose sia per il sistema bancario sia per l'economia nel suo insieme. Per comprendere appieno la gravità di un disequilibrio del sistema bancario possiamo richiamare nuovamente la crisi dei *mutui subprime* e le conseguenze che questa ebbe nel mondo. La difficoltà economica anche di una sola banca ha un effetto sistemico su un numero molto più grande di banche in quanto interconnesse tra loro e con rapporti di debito/credito incrociati ed estesi. Una banca che non viene rimborsata per tempo del suo credito è costretta ad attingere dalle sue "riserve" di capitale e, una volta esaurite, a chiudere rapidamente le linee di credito nei confronti di altre banche e di imprese che sviluppano il proprio business potendo contare su questo denaro. La riduzione del credito (**credit crunch**) porta all'inaridimento delle attività economiche e rapidamente alla recessione/depressione economica. In parallelo, i singoli correntisti e le famiglie risparmiatrici si affrettano preoccupate agli sportelli delle proprie banche a ritirare i risparmi versati sui conti correnti, temen-



do un fallimento (**default**) e dando vita a quel fenomeno noto del **bank run**. Questa azione combinata è letale per le banche, i risparmiatori e l'economia mondiale.

Diamond e Dybvig si rendono inoltre meritori di analizzare in profondità cause e conseguenze di una crisi bancaria e l'effetto multiplo del contagio (crisi delle banche interconnesse, chiusura improvvisa delle linee di credito a imprese e famiglie, crisi delle imprese, caduta degli investimenti, aumento della disoccupazione, caduta dei consumi, caduta del PIL). Raccomandano, per primi, di costituire dei **consorzi di garanzia dei depositanti** con fondi garantiti dallo Stato per poter rimborsare rapidamente i depositanti nel caso di un eventuale default e ridurre così la devastante "corsa agli sportelli". Da questa soluzione sono nate poi nella vita economica e finanziaria dei nostri giorni il **Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi (FITD)** e il **Federal Deposit Insurance Corporation americano (FDIC)** solo per citare qualche esempio noto ai molti.

Ben Bernanke (nato nel 1953, *Distinguished Senior Fellow* in studi economici del Brookings Institute di Washington) è noto al pubblico per essere stato il Presidente della Federal Reserve (FED) dal 2006 al

2014 e, tra gli esperti in materie economiche, un riferimento apprezzato per gli studi approfonditi che aveva condotto sulla **Grande Depressione del 1929**. In virtù di questi studi, Ben Bernanke seppe applicare i rimedi giusti alla FED durante la **Grande Crisi del 2008-2009** (ben seguito da altri Presidenti di primarie banche centrali) rendendola meno prolungata e profonda se paragonata a quella del 1929. In particolare, in un articolo del 1983, evidenziò quanto segue:

1. l'importanza che la banca centrale mettesse a disposizione delle banche commerciali in sofferenza (per le crisi concomitanti di liquidità e credito descritte in precedenza) ingenti quantità di denaro attraverso programmi straordinari di rilascio di massa monetaria;
2. che gli Stati approvassero fondi straordinari per garantire i depositi di risparmiatori e imprese;
3. che gli Stati approvassero fondi straordinari di salvataggio delle banche per evitarne crisi e chiusure.

A posteriori tutto questo potrà sembrare solo la cronaca di una storia che abbiamo vissuto e superato ma, a ben guardare, quanto impegno, dedizione e denaro sono stati profusi per poterne uscire? ■



Il romanzo storico



*Il Gruppo Cultura
presenta il
programma di
Letteratura 2023*

Daniela Savini

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

Carissimi amici,

Per l'anno 2023 la sezione Letteratura del Gruppo Cultura ha deciso di aprire una finestra sul vasto mondo del romanzo storico.

La scelta di questo genere letterario ci permetterà di fare un viaggio ideale nel tempo e di recuperare e trasmettere parole, usi e costumi di epoche passate, ma anche di confrontarci con l'attualità, perché ci renderemo conto che spesso avvenimenti del passato raccontano il nostro presente!

In considerazione della vastità dell'argomento si è ipotizzata una divisione in sottocategorie:

- Romanzi storici che ci portano alla scoperta di altre epoche
- La violenza della storia: contro gli umili, contro una minoranza, contro la libertà
- Il romanzo di famiglia e i mutamenti socio-economici
- Romanzi legati alla storia di Milano
- Essere donna nella storia

Il progetto verrà presentato nel mese di febbraio e si articolerà in una serie di incontri nei quali verranno analizzati alcuni esempi di questo affascinante genere letterario.

Vi aspettiamo numerosi!



**L'incontro di
presentazione del
progetto *Romanzo Storico*
si terrà**

**martedì 21 febbraio 2023
alle ore 17:00
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

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



Il libro del mese



Fulvio Rossi
**LA SFIDA INEVITABILE.
LA SOSTENIBILITÀ E IL
FUTURO DELL'IMPRESA**

Editore Il Mulino, 2022
Pagine 272
Prezzo 22,00 €
Disponibile nelle migliori
librerie

Il titolo è suggestivo, anche perché sintetizza la tesi di fondo del libro: l'insostenibilità dell'attuale modello di crescita e l'urgenza di alcuni problemi che ne derivano come il cambiamento climatico, gli orientamenti di investitori, consumatori e società civile, le nuove norme europee, chiamano in causa il comportamento delle imprese, cui si chiede di non essere parte del problema, ma di contribuire alle soluzioni, innovando e riducendo gli impatti avversi su ambiente e collettività. Questa è la sfida, che diventerà più pressante perché i nodi di fondo faticano a sciogliersi. L'adeguatezza della risposta segnerà il futuro stesso dell'impresa, la sostenibilità del suo successo economico.

Ma il sistema delle imprese non sembra preparato al compito, anche perché nei prossimi anni, come risultato delle politiche europee, la "domanda di sostenibilità" coinvolgerà anche le PMI, attraverso le banche, le grandi imprese clienti e gli acquisti della PA. Partendo da questo scenario, l'Autore – che vanta una lunga esperienza manageriale in materia – fa chiarezza su malintesi e confusioni che circondano il tema della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa

e sviluppa un percorso concettuale che si propone di aiutare manager e imprenditori a individuare le iniziative e gli obiettivi più consoni alla loro azienda. Non un insieme di precetti, quindi, ma un metodo di ragionamento – proposto con un linguaggio non tecnico, fin dove possibile – che assume come bussola la materialità (interazione tra modello di business e sostenibilità, sia in termini di impatti verso l'esterno, sia di rischi e opportunità emergenti) e invita a individuare le motivazioni, che siano valoriali o funzionali al successo sostenibile dell'impresa, che possono indicare la direzione di marcia e la meta.

Con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dei lettori, il libro fornisce chiavi interpretative – allineamento allo sviluppo sostenibile, qualità della relazione con gli stakeholder, rilevanza dei capitali intangibili e del capitale naturale come fattori di successo –, affronta il tema della finalità dell'impresa (*purpose*), approfondisce la finanza sostenibile, il consumo consapevole, le iniziative aziendali in campo ambientale e sociale, entra in profondità sul reporting e sulle sue più aggiornate evoluzioni, ricorda le caratteristiche di un'efficace governance della sostenibilità, inclusi l'ascolto degli stakeholder e gli aspetti organizzativi interni.

Acquisendo la capacità di orientarsi tra gli aspetti ESG, il lettore è portato a riconoscere che l'idea di rispondere alla sfida adottando solo le iniziative indispensabili e preservando il *business as usual* è una tentazione da cui guardarsi. Il rischio infatti è di perdere di vista le opportunità che si dischiudono quando si è disposti a cambiamenti più incisivi e a prestare più attenzione al lungo periodo: perché l'impresa sostenibile è più competitiva e la sostenibilità può anche essere un'occasione di business.

Recensione a cura di Chiara Tiraboschi

VADEMECUM PER GLI AUTORI

Titolo articolo
Sommario articolo
Testo articolo

**1 pagina,
2.500 battute!**

VORREI INVIARE UN TESTO ALLA REDAZIONE DI "DIRIGENTI INDUSTRIA"...

- 1) Quale formato è idoneo?
Formato word (.doc)
- 2) Quante battute compongono una pagina della rivista?
2.500 battute spazi compresi
- 3) Come si contano eventuali occhielli, box e immagini da inserire nel testo?
Se sono previsti occhielli, box, immagini e foto il numero delle battute va ridotto in modo proporzionale

Per l'ottimizzazione dei tempi e per non creare disagi nell'iter della lavorazione tecnica della rivista **invitiamo cortesemente ad inviare alla Redazione i testi in versione definitiva**. Il titolo

fornito dall'Autore può essere modificato dalla redazione per uniformità, come lunghezza e stile, ai titoli degli altri articoli della rivista.

ILLUSTRAZIONI

Le immagini non devono essere inserite nel documento Word di testo, bensì inviate separatamente in file ad alta risoluzione per la stampa. Formato per le immagini: JPG, TIFF, PDF alta risoluzione.

PER ULTERIORI CHIARIMENTI

Segreteria di Redazione
via Larga, 31 - 20122 Milano
Tel. 02.58376.208
e-mail: rivista@aldai.it

LETTERE E ARTICOLI FIRMATI IMPEGNANO TUTTA E SOLA LA RESPONSABILITÀ DEGLI AUTORI E NON RISPESCIANO NECESSARIAMENTE L'OPINIONE DI ALDAI. GLI ARTICOLI SONO PUBBLICATI A TITOLO GRATUITO.



Alito pesante: un ostacolo sul lavoro. E se fosse il sintomo di qualche problema dentale?

È capitato a tutti prima o poi di avere l'alito "pesante". Un inconveniente che può dipendere da qualcosa che abbiamo mangiato e che si risolve da solo in tempi rapidi. Ma cosa accade se l'alitosi si presenta con una certa frequenza? L'impatto a livello sociale e lavorativo può risultare sgradevole. Non solo: in questo caso, l'alito cattivo potrebbe rappresentare il sintomo di qualcosa che non va a livello dentale: l'igiene dentale trascurata, per esempio, oppure una carie non ancora diagnosticata o una gengivite in corso. Insomma, potrebbe essere un campanello d'allarme da non trascurare per evitare conseguenze più gravi.

Nei Centri Implantologici Tramonte ogni disturbo, come l'alitosi, viene preso in considerazione non solo come fenomeno, ma come possibile sintomo, e la ricerca delle cause guida l'individuazione del rimedio più idoneo ed efficace. Il benessere della persona passa anche dal fatto di non sentirsi a disagio o non dover soffrire di problemi come l'alito pesante, a volte sottovalutati, ma che hanno un impatto sulla vita quotidiana, sociale e professionale. Anche in questo frangente i Centri Implantologici Tramonte mettono la persona al centro di ogni trattamento o cura, considerando non solo la sua dentatura, ma il suo benessere generale.



Scansiona il QR
e visita il nostro sito.

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



Centri implantologici
Tramonte

Convenzione diretta
FASI.

Finanziamenti con



Pagamenti
in Bitcoin.



Articoli e copertine 2022

EDITORIALE		AUTORE
Gennaio	PNRR al via, ci vogliono i manager	M. Biti
Febbraio	Le leve della crescita	M. Biti
Marzo	La transizione energetica nel PNRR	M. Biti
Aprile	Messaggio del Presidente	M. Biti
Maggio	Dirigenti nella tempesta globale	M. Biti
Giugno	Resistere e ripartire	M. Biti
Luglio	È tempo di Politiche Attive	M. Biti
Agosto/Settembre	I manager oltre la crisi	M. Biti
Ottobre	Un autunno di sfide	M. Biti
Novembre	Sempre e ancora ALDAI	M. Biti
Dicembre	La voce dei manager	M. Biti
LETTERE		
Gennaio	Il Sindaco Giuseppe Sala risponde ai Giovani Dirigenti	G. Sala
FOCUS		
Gennaio	I manager si sono guadagnati un ruolo centrale per la realizzazione del PNRR	M. Mantovani
	Una PA al servizio dei cittadini e delle imprese	G. Beato e GdL Digitalizzazione e riforma PA
Febbraio	PNRR e Riforma Fiscale	R. Saliola
	Management pubblico e privato insieme per dare un futuro al Paese	V. Quercioli e GdL Innovazione
Marzo	Energia, una crisi annunciata	R. Ambrogi
	Il percorso di decarbonizzazione in Europa: il programma FIT for 55	V. Bruscaaglioni
	Italia a rischio povertà energetica	F. Del Vecchio
	Prospettive per lo storage idroelettrico	L. Magri
Aprile	Liberi dalle mafie	S. Cuzzilla
	Beni confiscati in Lombardia	G. Volpi
	Non solo mafia	D. Gentili
	Manager preparati a gestire i beni confiscati alla criminalità organizzata	P. Pastorino
Luglio	Rinascita Manageriale	
	Politiche Attive per i manager e per lo Sviluppo PMI	F. Del Vecchio
	Supply Chain d'avanguardia per l'eccellenza Marlegno	A. Rosella Musico
	Eliminare la carta per migliorare la gestione documentale	C. Mottola de Nordis
Agosto/Settembre	L'Assemblea ALDAI-Federmanager 2022	G. Isella
	Oltre la crisi: manager protagonisti per la ripresa	C. Tiraboschi
Ottobre	Il ritorno dell'inflazione	R. Santagada
	L'inflazione nella supply chain	S. Cattaneo
	Mercato del lavoro in Italia	S. Marsiglia
	Meglio prevenire che curare	F. Del Vecchio
Novembre	ALDAI fra passato, presente e futuro	C. Tiraboschi
	Alcuni premiati si raccontano...	
	Il Concerto d'Autunno	
Dicembre	Le nuove sfide dei manager	F. Del Vecchio
MANAGEMENT		
Gennaio	Sinergia e visione con i vertici Assolombarda	C. Tiraboschi
	Le sfide delle PMI nel post pandemia	P. Mazzucchelli
Febbraio	L'equilibrio di genere che fa crescere il PIL e le imprese	a cura della redazione 4.Manager
	Spread meritocratico: rischio di prospettive del Paese	G. Neglia
Marzo	4.Manager lancia "Rinascita manageriale"	a cura della redazione 4.Manager
Giugno	Da manager a imprenditore	C. Ceper
Agosto/Settembre	Gender Gap: Italia al 14° posto tra i Paesi UE	a cura della redazione 4.Manager
Ottobre	Il primo Bilancio Sociale	a cura della redazione 4.Manager
Novembre	Aumenta il fabbisogno di competenze per la sostenibilità	a cura della redazione 4.Manager



GIOVANI MANAGER		
Giugno	Il nuovo Coordinamento del Gruppo Giovani ALDAI (2021-2023) si presenta	
INDUSTRIA		
Febbraio	Benchmarking nelle PMI	<i>intervista di F. Del Vecchio</i>
Aprile	Dalla transizione digitale all'intelligenza artificiale	<i>I. Sartori</i>
Luglio	Grandi infrastrutture: dall'overdesign al Dibattito Pubblico	<i>G. Colombi</i>
INNOVAZIONE		
Gennaio	300 miliardi di email al giorno nel mondo	<i>E. Locatelli</i>
Luglio	Intelligenza Artificiale: un potente acceleratore per il business	<i>V. Bocchi / L. Zanfrini</i>
Novembre	Intelligenza Artificiale e Internet delle cose: l'importanza della interdisciplinarietà	<i>R. Folgieri</i>
Dicembre	Smart city - Milano al top in Europa	<i>E. Locatelli</i>
SVILUPPO SOSTENIBILE		
Gennaio	Sostenibile conviene	<i>G. Mastrojeni</i>
SVILUPPO PMI		
Febbraio	Il digitale mette le ali al fatturato ALPES	<i>intervista di F. Del Vecchio</i>
Giugno	Plastivar - Un'azienda all'avanguardia, fra tradizione e innovazione	<i>C. Meroni</i>
Agosto/Settembre	La fabbrica del benessere e del profumo: armonia e organizzazione	<i>C. Meroni</i>
	Digitalizzazione per rispondere alle richieste di mercato	<i>D. Barlassina</i>
Ottobre	La genialità artigianale Samatex nelle sfide e opportunità dell'impresa digitale	<i>M.T. Lacquaniti</i>
	Transizione digitale per la gestione commesse Giasini	<i>S. Marinaro</i>
Novembre	Transizione digitale per la gestione della qualità e delle commesse	<i>D. Barlassina</i>
	Integrazione digitale dei processi per produrre manufatti in calcestruzzo	<i>R. Capra</i>
ENERGIA ED ECOLOGIA		
Maggio	Come ridurre di $\frac{2}{3}$ la dipendenza dal gas russo entro l'anno	<i>A. Avanzi</i>
INFRASTRUTTURE		
Agosto/Settembre	Qualche considerazione a proposito della maratona ferroviaria (?) di inizio estate	<i>G. Colombi</i>
NOTIZIE DA FEDERMANAGER		
Giugno	Rinnovo cariche elettive	<i>a cura della Redazione</i>
Ottobre	Le sfide degli Anni '20 del ventunesimo secolo - il ruolo di Federmanager	<i>V. Quercioli</i>
NOTIZIE CIDA		
Marzo	Costruire Scuole - un impegno dai manager per le nuove generazioni	<i>S. Bosetti</i>
Aprile	Costruire scuole per le nuove generazioni	<i>M. Loria</i>
Luglio	Stefano Cuzzilla eletto Presidente CIDA	
Novembre	Un triennio di iniziative CIDA per lo Sviluppo Sostenibile	<i>F. Del Vecchio</i>
Dicembre	Assemblea CIDA 2022	<i>a cura della Segreteria CIDA</i>
	Area B della Metropoli Milanese	<i>a cura della redazione</i>
NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO		
Gennaio	Rinnovo quota associativa	
Febbraio	Gli incontri di novembre e dicembre 2021	<i>P. Ferrario</i>
SERVIZI AGLI ASSOCIATI		
Gennaio	Vocazione Executive Tutor	<i>C. Tiraboschi</i>
Marzo	Tutoring Next Generation. Ai blocchi di partenza il nuovo servizio dedicato ai nostri giovani	<i>A. Gatteschi / F. Giangrande / O. Ragazzo / C. Saya / E. Toffetti / M. Zambon</i>
Aprile	Il digitale unisce la associazioni Federmanager	<i>a cura della Redazione</i>
	Assistenza fiscale 2022 - Convenzione Assocaaf	
Giugno	All'ascolto dei lettori	<i>I. Sartori</i>
Novembre	Pillole di Coaching	<i>J. Parini / M. Zambon</i>

WELFARE		
Marzo	La spesa sanitaria e di assistenza agli anziani nella famiglia che cambia La tassazione dei fondi pensione	M. Schianchi R. Saliola
	Ulteriori considerazioni sulla previdenza complementare e la sua tassazione	S. Gronda
Aprile	Conviene riscattare gli anni di università per anticipare la pensione?	S. Martorelli
Luglio	La salute degli italiani nel Rapporto BES (ISTAT) Il valore della tutela FASI	M. Schianchi a cura di Area Mercato FASI
Dicembre	Cura della salute: far funzionare l'Europa ASSIDAI - Indennimeo è il nuovo Presidente "I nostri valori per crescere ancora"	G. Colombi a cura della redazione Assidai
ECONOMIA		
Maggio	Ridurre il debito italiano	P.A. Ceruzzi
Luglio	Pericolo inflazione: evidenze, conseguenze e possibili rimedi La presenza criminale in Lombardia e Veneto	P.A. Ceruzzi P. Pastorino / L. Cotecchia
Agosto/Settembre	L'inflazione è una tassa ingiusta sugli onesti	F. Del Vecchio
Ottobre	L'importanza della politica monetaria per un Paese come l'Italia	P.A. Ceruzzi
FORMAZIONE		
Gennaio	Giovani meritevoli ispirati dai Maestri del Lavoro	M. Giambone
Febbraio	Premiazione prima Borsa di Studio Dott. Ennio Peccatori Bando seconda Borsa di Studio Dott. Ennio Peccatori	R. Signoretti
	More4You - Manager e competenze in aula: obiettivo scuola La sostenibilità entra in concorso	A. Segù / G. Barcellari / M. Donati C. Masi
Marzo	Fondirigenti, strategia manageriale per far crescere le imprese Una serata per i giovani. Premiazione Borsa di studio Giacomo Bonaiuti 2021	a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti O. Eliantonio
Aprile	Continuous learning Fondirigenti: automotive e moda guidano la ripartenza	F. Vallone a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
Maggio	Il progetto DISKO	
Giugno	Imprese, da Fondirigenti un modello di competenze per la governance finanziaria	a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
Luglio	Fondirigenti presenta il Bilancio Sociale d'Impatto	a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
Ottobre	Fondi aziendali inutilizzati	M. Bertolina
Novembre	I risultati dell'ultimo Avviso di Fondirigenti	a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
Dicembre	Fondirigenti, nuovo avviso dedicato alla leadership femminile	a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
LAVORO		
Gennaio	Il colloquio di lavoro	a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti
Febbraio	La carriera perfetta	C. Ceper
Marzo	E quindi uscimmo a riveder le stelle	M. Giambone
Aprile	Gli errori da evitare dopo l'assunzione	C. Ceper
Maggio	Basterà un GOL?	F. Del Vecchio
Giugno	Da Remote Working a Hybrid Work	B. Demichelis / L. Zanfrini
Luglio	Da 4.Manager uno strumento per l'outplacement dei dirigenti	a cura della redazione 4.Manager
SINDACATO		
Agosto/Settembre	Manager & RSA RSA: formazione e informazione InQuadriamo i Dirigenti	M. Biti / M. Cardoni a cura del Servizio Sindacale ALDAI A. Giannusso / L. Luchesini / P. Vergani
Novembre	Previdai, il secondo pilastro del welfare ALDAI e Fasi incontrano le RSA Difesa del potere d'acquisto	a cura dell'Off. Comunicazione Previdai a cura di Area Mercato Fasi M. Carugi
Dicembre	Fondirigenti: formazione a misura di manager 4.Manager, Politiche Attive per la ripresa del sistema produttivo	a cura dell'Ufficio Stampa Fondirigenti E. Palozzo
ASPETTI LEGALI		
Aprile	Il diritto di critica nel rapporto dirigenziale	P. Melpignano / M. Marzani
Maggio	Il danno alla salute del dirigente per eccessivi carichi di lavoro	P. Melpignano / M. Marzani
Luglio	Il licenziamento del dirigente per ragioni di età	P. Melpignano / M. Marzani
Ottobre	Cariche sociali e lavoro dipendente	R. Arnò
Novembre	Il licenziamento dei dirigenti Gli obblighi assicurativi previsti dalle fonti istitutive: siamo sempre sicuri che le polizze in essere siano a norma?	A. Sbarra V. Bucci
Dicembre	Ferie maturate e non godute al termine del rapporto di lavoro	A. Sbarra
PREVIDENZA		
Febbraio	Pensioni oggi e prospettive secondo l'OCSE	M. Schianchi
Giugno	Assistenza e Previdenza: equivoco permanente	M. Schianchi
Agosto/Settembre	Perequazione delle pensioni: una straordinaria normalità	A. Dentato
Ottobre	La Riforma delle Pensioni dopo la crisi del Governo Draghi	M. Schianchi
ASSISTENZA SANITARIA		
Dicembre	Una politica per gli anziani e le persone non autosufficienti	M. Schianchi
VITA ASSOCIATIVA		
Gennaio	Competenze in gioco nella solidarietà	M. Donati / M. Vaiani
Aprile	La Prevenzione	R. Lovotti
Giugno	Hai voglia di rimetterti in gioco? Hai mai pensato al volontariato?	M. Donati / M. Vaiani

Luglio	Aiutiamo i giovani a diventare protagonisti del cambiamento	<i>P. Bressan</i>
Ottobre	Buon viaggio Sergio	<i>Executive Tutor ALDAI, V. Sacchetti, F. Pansa Cedronio</i>
Dicembre	Insegnare oggi	<i>G. de Varda / D. Savini</i>

OPINIONI

Gennaio	Strane variabili nella solidarietà	<i>A. Dentato</i>
Aprile	L'incredibile storia della perequazione delle pensioni	<i>A. Dentato</i>
Giugno	Guerra e pace nel percorso fra due secoli	<i>A. Dentato</i>
Novembre	A che serve un sindacato?	<i>G. Colombi</i>

DI+

Gennaio	Un firmamento di piccole fiammelle	<i>FAI, Fondo Ambiente Italiano</i>
Febbraio	Ciak si gira in Lombardia	<i>inLombardia</i>
Marzo	La meraviglia del tempo a Villa Litta di Lainate	<i>G. Venuti</i>
Aprile	"La Fabbrica del Domm"	<i>F. Pravadelli</i>
Maggio	Chiavari e i suoi portici	<i>D. Perrone/ M. Ballabio</i>
Giugno	Un viaggio nel tempo	<i>FAI, Fondo Ambiente Italiano</i>
Luglio	Un'estate di cultura grazie ad Aperti per Voi	<i>B. Gallucci</i>
Agosto/Settembre	Nei borghi Bandiera Arancione... La fine dell'estate è in festa	<i>B. Gallucci</i>
Ottobre	Un viaggio tra passato, presente e futuro	<i>a cura dell'Uff. Stampa del Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci</i>
Novembre	Crespi d'Adda - La cultura manageriale tra ieri, oggi e domani	<i>G. Ravasio</i>
Dicembre	Tutta la magia dei mercatini di Natale in Trentino	<i>a cura di visittrentino.info</i>

CULTURA E TEMPO LIBERO

Gennaio	Premiazione del 4° Concorso Letterario ALDAI	<i>N. Bruttomesso</i>
	Lo skyline del Paradiso	<i>M. Vezzani</i>
	Assegnato con grande consenso il Premio Nobel 2021 alle Scienze Economiche	<i>P.A. Ceruzzi</i>
	Quel che resta del giorno	<i>J. Oskar</i>
Febbraio	Lo striptease dello scrittore: La Casa Verde di Mario Vargas Llosa	<i>A. Cantoni</i>
	Pianificazione finanziaria e risparmio	<i>P.A. Ceruzzi</i>
	Etica e ricerca della felicità	<i>G. Medi</i>
	4° Concorso Letterario ALDAI - Uno skyline, una vita	<i>N. Pelosi</i>
Marzo	4° Concorso Letterario ALDAI - Calcio di rigore	<i>F. Conenna</i>
Aprile	Il ciclo dei musical: Cats	<i>J. Oskar</i>
	Toni Morrison, la voce di chi non poteva parlare	<i>D. Savini</i>
	Fusione nucleare: obiettivo realistico o utopia	<i>L. Fasiani</i>
	Etica e ricerca della felicità	<i>G. Medi</i>
Maggio	Come gli storni	<i>A. Dentato</i>
	Programma Golf 2022	<i>V. Sacchetti</i>
	Abdulrazak Gurnah: Sulla riva del mare	<i>N. Bruttomesso</i>
Luglio	I viaggi di ALDAI - Meraviglie del Marocco	
Agosto/Settembre	Svetlana Aleksievic	<i>M.G. Zanella</i>
	Patrick Modiano	<i>R. Bezza</i>
Ottobre	Perché Bob Dylan?	<i>M. Garassino / G. Ceradelli</i>
Novembre	Comprendere la finanza comportamentale per calibrare le proprie scelte	<i>G. Cavallucci / C. Bolzani</i>
	Il coraggio di costruire la Pace	<i>A. Cantoni</i>
Dicembre	L'antirinascimento di H. Bosch	<i>S. Bolzoni</i>
	Camminando con Max Ernst nelle sale di Palazzo Reale	<i>A. Cantoni</i>

I LIBRI DEL MESE

Gennaio	Merkel, la cancelliera e i suoi tempi	<i>recensione a cura di P.A. Ceruzzi</i>
Febbraio	Voglia di vivere ancora	<i>recensione a cura di M. Garassino</i>
Marzo	Il vangelo secondo Gesù Cristo	<i>recensione a cura di P.A. Ceruzzi</i>
	Il danno scolastico	<i>recensione a cura di S. Guerci</i>
Aprile	Storia economica della felicità	<i>recensione a cura di M. Garassino</i>
Giugno	Debito pubblico - Come ci siamo arrivati e come sopravvivergli	<i>recensione a cura di P.A. Ceruzzi</i>
Luglio	Una carriera in salita	
Dicembre	Cercare lavoro è un lavoro	<i>recensione a cura di F. Del Vecchio</i>
	In viaggio con Steve	<i>recensione a cura di F. Del Vecchio</i>

SPECIALI o SUPPLEMENTI

Gennaio	Inserto Welfare 24 Assidai	
Febbraio	Indagine rivista Dirigenti Industria	
Marzo	Inserto Welfare 24 Assidai	
Aprile	Inserto Welfare 24 Assidai	
Maggio	Relazione del Consiglio Direttivo, Bilanci ALDAI e ARUM	
	Inserto Welfare 24 Assidai	
Giugno	Relazioni delle Commissioni, dei Gruppi e attività della Struttura	
	Inserto Welfare 24 Assidai	
Luglio	Inserto Welfare 24 Assidai	
Agosto/Settembre	Inserto Fondirigenti	
	Inserto Welfare 24 Assidai	
Novembre	Inserto Welfare 24 Assidai	

DIRETTORE RESPONSABILE

Manuela Biti

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

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

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsl@legalmail.it

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

Società soggetta alla direzione

e coordinamento dell'ALDAI

(Associazione Lombarda Dirigenti
Aziende Industriali).

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

STAMPA

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

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Manuela Biti, Maria Cristina Origlia, Giorgio Neglia,
Michele Carugi, Mino Schianchi, avv. Alberto Sbarra,
Antonio Dentato, Alessandro Gatteschi,
Fulvio Giangrande, Ornella Ragazzo, Cristina Saya,
Elena Toffetti, Massimo Zambon, Raffaele Bonaiuti,
in Lombardia, Vladimiro Sacchetti, Pasquale Antonio
Ceruzzi, Daniela Savini, Chiara Tiraboschi

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4-5, 6-7, 8-9, 10 in basso, 11 in basso, 13, 14,
16-7, 19, 20, 21, 22-23, 24, 26, 28, 34-35, 36 in basso,
37, 48, 49, 51, 52
appartiene a stock.adobe.com

QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO IN TIPOGRAFIA IL 28 DICEMBRE 2022



Associato all'Unione
Stampa Periodica Italiana

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

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

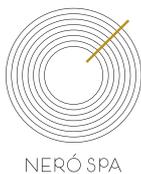
Il dettaglio delle modalità di trattamento dei dati
personali degli abbonati è descritto sul sito internet
della rivista, alla pagina:

<https://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".



OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI CON PRENOTAZIONE FLESSIBILE

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

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

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

IN OMAGGIO 1 PERCORSO ACQUE NERÒ SPA [2 ore]

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

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

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

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

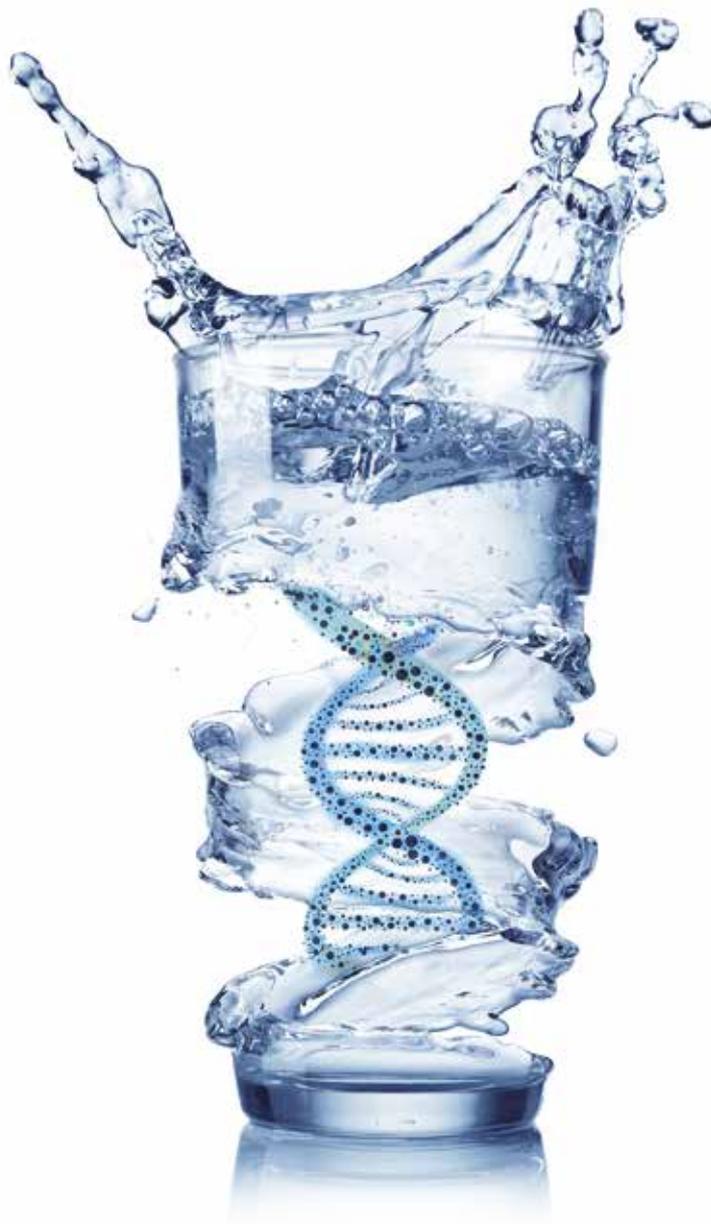
Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASI Nord Italia



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 - www.odontobi.it

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



