

NUMERO 2 - MARZO 2023 - ANNO LXXVI

# DIRIGENTI

INDUSTRIA



**ALDAI**

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

VISION -



**Quali iniziative  
per un Paese migliore?**

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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





# La forza dell'associazionismo

“**L**eggere il presente con gli occhi di domani”. Sono queste le parole usate dal Presidente Sergio Mattarella nel corso del suo tradizionale discorso alla Nazione al termine di un anno – come quello che ci siamo lasciati alle spalle da un paio di mesi – che si è rivelato uno tsunami per manager e imprese. Un appello alla “responsabilità collettiva e individuale”, un invito ad accogliere e ad assecondare il cambiamento, perché, ricorda il dodicesimo Capo dello Stato, *“rinunciare alla modernità non è soltanto un errore: ma è anche un’illusione”*.

Questi primi mesi del 2023 non sono ovviamente ancora sufficienti per tracciare un bilancio definitivo e di certo sono ancora molti i quesiti aperti per poterlo fare: tra questi, l’andamento del costo delle materie prime, il PIL globale e nazionale e soprattutto un ritorno dell’inflazione a due cifre. Tuttavia, i dati rilasciati da Unioncamere e Anpal a inizio anno ci parlano di 500mila lavoratori ricercati a gennaio dalle imprese, vale a dire un 14% in più rispetto ai livelli pre-pandemici. Un dato che, se confermato dalle dinamiche effettive del mercato del lavoro, rafforzerebbe quel tasso di occupazione diramato da Istat lo scorso dicembre tornato dopo decenni sopra il 60%.

All’interno di questo contesto, il tema principale per il nostro Paese rimane sempre e comunque quello di essere in grado di creare condizioni stabili e durature per un percorso di crescita economica elevata e sostenibile nel medio e lungo termine e questo processo non può non includere i manager, veri attuatori e promotori del cambiamento.

Protagonista di questo periodo è stata, ed è tuttora, l’ultima manovra finanziaria che, inutile nasconderselo, ha colpito duramente il management: una decisione profondamente iniqua e che, come l’ha definita il Presidente CIDA e Federmanager, Stefano Cuzzilla, *“danneggia ulteriormente chi oggi ha una pensione, il frutto di anni di lavoro e contribuzione”*.

Come sapete e come più volte sottolineato in diversi contesti, la nostra rappresentanza più alta, CIDA, ha avviato da subito immediati contatti e pianificato azioni a livello politico e istituzionale dando mandato a un primario studio legale di predisporre un parere in merito alle possibili azioni da intraprendere sulla via giudiziaria.

Come ALDAI siamo sempre stati al fianco della Federazione e di CIDA mantenendo un dialogo aperto con gli iscritti e non ultimo organizzando un webinar con il nostro Comitato Pensionati da cui è stato tratto un documento contenente le principali valutazioni e proposte condivise durante la riunione poi inviato all’attenzione di CIDA e Federmanager.

Parallelamente, abbiamo anche dedicato una sezione speciale del nostro sito che, nelle settimane più calde antecedenti il voto di fiducia alla Manovra, ha fornito informazioni, aggiornamenti e interventi a cura del sistema atti a contrastare fino all’ultimo l’attuazione della stessa. Non ultimo, su *Dirigenti Industria*, abbiamo raccolto molteplici articoli da parte di autori e colleghi illustri che hanno messo a servizio la propria competenza e il proprio tempo affinché la voce di uno di voi fosse la voce di tutti.

Il focus di questo numero e gli ulteriori articoli sul tema presenti nell’attuale rivista si collocano proprio in questa direzione.

Quello che mi preme sottolineare ulteriormente e ribadire anche qui, semmai ce ne fosse bisogno, è che solo uniti, solo se abbiamo una rappresentanza con un peso e un valore anche numerico forte, possiamo davvero avere speranza di agire per cambiare le cose. Insieme possiamo ancora tenere aperta la partita e far sentire il nostro forte malcontento, la nostra voce. La voce cioè di una Categoria che ha costruito questo Paese, che l’ha reso grande negli anni e che sono certa, continuerà a farlo. ■

## 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 AL PUBBLICO**  
Lunedì / Venerdì  
Orari 9:00/12:30 e 14:00/17:00

**SITO WEB** [www.aldai.it](http://www.aldai.it)  
**PEC** [aldai@pec.aldai.it](mailto:aldai@pec.aldai.it)

### PRESIDENZA

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

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

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

**Tesoriere:** Carmen Spiazzi

### DIREZIONE

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

**Segreteria Presidenza e Direzione** - [segreteria@aldai.it](mailto:segreteria@aldai.it)  
Silvia Romagnoli 02.58376.204

**Comunicazione e Marketing** - [comunicazione@aldai.it](mailto:comunicazione@aldai.it)  
Chiara Tiraboschi 02.58376.237

### SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - [sindacale@aldai.it](mailto:sindacale@aldai.it)  
Lorenzo Peretto - [previdenza@aldai.it](mailto:previdenza@aldai.it)  
Donato Freda - [donato.freda@aldai.it](mailto:donato.freda@aldai.it)

**Area sindacale, previdenza, fisco**  
Maria Caputo 02.58376.225  
[maria.caputo@aldai.it](mailto:maria.caputo@aldai.it)  
Francesca Sarcinelli 02.58376.222  
[francesca.sarcinelli@aldai.it](mailto:francesca.sarcinelli@aldai.it)

**Consulenze previdenza complementare**  
Valeria Briganti - [valeria.briganti@aldai.it](mailto: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](mailto:iliana.mendolia@aldai.it)

### SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224  
[cristiana.scarpa@aldai.it](mailto:cristiana.scarpa@aldai.it)  
Salvatore Frazzetto 02.58376.206  
[salvatore.frazzetto@aldai.it](mailto:salvatore.frazzetto@aldai.it)

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento  
Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì  
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

### SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204  
[orientamento@aldai.it](mailto:orientamento@aldai.it)

### SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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

### GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

[gruppogiovani@aldai.it](mailto:gruppogiovani@aldai.it)  
Coordinatore: Francesco Vallone

### GRUPPO MINERVA

[organizzazione@aldai.it](mailto:organizzazione@aldai.it)  
Coordinatrice: Silvia Battigelli

### ARUM S.R.L.

#### SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Luigi Napoli  
Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":  
Iliaria Sartori 02.58376.208 - [rivista@aldai.it](mailto:rivista@aldai.it)

### FONDIRIGENTI

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

### UNIONE REGIONALE FEDERMANAGER LOMBARDIA

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

### SEGRETARIA CIDA LOMBARDIA

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



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

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 **STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE**

# Sommario

NUMERO 2 - MARZO 2023 - ANNO LXXVI



## In copertina:

Serve una chiara idea di Paese e di futuro per mettere a punto strategie e iniziative per un Paese migliore

## FOCUS - Quali iniziative per un Paese migliore?

### EDITORIALE

- 1** La forza dell'associazionismo  
Manuela Biti

### FOCUS

- 4** Legge di Bilancio 2023:  
un'analisi alla ricerca della visione  
Pasquale Antonio Ceruzzi

- 8** L'evasione fiscale nel mirino  
dell'Unione Europea  
Lidano De Cesari

### MANAGEMENT

- 12** Meritorg: misurazione del merito  
nelle organizzazioni  
Giorgio Neglia

### SVILUPPO PMI

- 16** Sviluppo PMI: concluso con successo  
il progetto supportato da 4.Manager  
A cura della Redazione

- 17** Tintoria Viola - Il valore del Made in  
Italy e dello sviluppo manageriale  
Franco Sesona

### INNOVAZIONE

- 20** Global Innovation Index 2022:  
siamo al 28° posto su 50  
Emilio Locatelli

### ENERGIA ECOLOGIA

- 22** Perché si paventa il declino  
dell'industria europea  
Alfredo Avanzi

### SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 26** "Ma mi stai ascoltando?"  
Alessandro Gatteschi, Elena Toffetti

### PREVIDENZA

- 34** La numerosa e attiva partecipazione  
al Comitato Pensionati  
ALDAI-Federmanager testimonia  
lo stato di mobilitazione

- 36** Noi pensionati non ci arrendiamo!  
Mino Schianchi

- 38** La perequazione delle pensioni:  
"C'era una volta..."  
Antonio Dentato

### DI+

- 44** Dal Piermarini a LaScala.TV  
Paolo Besana

### OPINIONI

- 48** Elogio del buon senso  
Giuseppe Colombi

### VITA ASSOCIATIVA

- 50** Competenze nella Solidarietà  
Massimo Donati, Mauro Vaiani

- 52** Ad Angelo Sozzani  
Mario Garassino insieme al Gruppo  
Cultura ALDAI-Federmanager

- 52** Vuoi entrare nell'Albo  
degli Executive Tutor ALDAI?  
A cura del team degli Executive  
Tutor ALDAI

### CULTURA E TEMPO LIBERO

- 53** Artemisia, "La mia compagna  
di tre secoli fa"  
Daniela Savini

- 55** Il concetto di Pace nel tempo,  
imparando dalla Storia  
Mario Garassino, Giorgio Medi

- 57** Come vento cucito alla terra  
Mario Garassino

- 59** Progettare un buon futuro  
con l'educazione finanziaria  
Alessandro Grillo

### ALLE PAGINE 29/32

### INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



## NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Giù il cuneo!!! ... Oppure no? – L. De Cesari
- L'economia italiana si avvia ad evitare la recessione anche nel 1° trimestre del 2023 – a cura del Centro Studi Confindustria
- Il lavoro è la frontiera della transizione digitale – N. Boggian
- L'importanza della biodiversità – G. Venturino
- OIL - Le novità sulla Library di Fondirigenti – a cura di Fondirigenti

- Generazioni al lavoro. La sfida del PNRR per superare le crisi – a cura di CIDA
- Pensioni: solo 5 milioni di contribuenti pagano il welfare di tutti – a cura di CIDA
- Quale futuro per le criptovalute dopo il fallimento di FTX? – a cura di P.A. Ceruzzi
- Intervento sulla perequazione al Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager – M. Schianchi
- Verde & digitale – recensione a cura di M. Garassino

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



# Legge di Bilancio 2023: un'analisi alla ricerca della visione

Pasquale Antonio Ceruzzi

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



*Il nuovo Governo, insediatosi il 22 ottobre 2022, ha presentato il 21 novembre, in meno di un mese, la Legge di Bilancio 2023 che ha ricevuto l'ok definitivo del Senato il 29 dicembre ed è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale. Quale nuova visione di Paese ne risulta?*

**I**l Governo ha concluso entro il 2022 l'iter di approvazione della Legge di Bilancio per il 2023. Non possiamo non apprezzare la rapidità con cui questa è stata approvata, evitando così l'esercizio provvisorio e il danno di immagine per il Paese. Lasciando sedimentare il polverone mediatico dei commenti a caldo – e scendendo nei dettagli delle misure – cerchiamo di analizzare le finalità e la visione di Paese che la manovra intende realizzare. La **Finanziaria 2023** potrà contare su un totale di **35 miliardi di euro** (di cui **20 in deficit** ottenuti da un incremento di circa 1 punto per-

centuale di questo, dal 3,5% al 4,5%, con aumento del debito pubblico; **10 miliardi di "tesoretto"** lasciato dalla gestione del precedente Governo; più altri fondi recuperati per riduzione di provvedimenti quali il Reddito di Cittadinanza e il Superbonus efficientamento energetico dal 110% al 90%). Il provvedimento più importante della nuova manovra (**21 miliardi**) sosterrà il **"pacchetto contro il caro energia"** e vedrà tra i maggiori beneficiari imprese, attività commerciali e famiglie. Altre poste, di entità inferiore, saranno destinate **a lavoro (4,8 miliardi), imprese (4 miliardi), famiglie (1,5 miliardi),**



ro disegno sugli interventi per la transizione e l'indipendenza energetica, finanziando ad esempio impianti fotovoltaici sui tetti degli edifici pubblici e impianti eolici.

Molto discussi i provvedimenti su **Tregua Fiscale, Tetto al contante, Ridimensionamento dell'obbligo dei pagamenti elettronici** a vantaggio di categorie nei confronti delle quali ci si aspetta maggior rigore fiscale per ridurre evasione, elusione e sommerso che sottraggono allo sviluppo economico e sociale una cifra stimata in **174 miliardi all'anno** (report Istat sull'economia non osservata anno 2020).

Parecchio discussi anche i pacchetti **Rimodulazione imposte per autonomi e partite IVA flat tax al 15%, ridotta al 5% per i primi cinque anni; Nuova quota di ingresso al godimento della prestazione pensionistica; e Aggiornamento minima pensionistica e indicizzazione prestazioni all'inflazione.**

La **Flat Tax** è una riduzione a favore di categorie, in questo caso privilegiate, e a scapito di lavoratori dipendenti e pensionati, insomma un regalo ad autonomi e partite IVA che, passando dal "regime semplificato" (quello per le ditte individuali) al "regime a forfait (*Flat Tax*)", ottengono notevoli vantaggi. In termini concreti, questo passaggio comporta un reddito netto più alto (dal 15 al 25%) e un debito d'imposta più basso (dal 25 al 30%) per importi di fatturato nel range

da 40.000/70.000 euro all'anno. La domanda spontanea è: **perché questo vantaggio solo agli autonomi e non ai dipendenti?**

La risposta riportata nei documenti ufficiali del Governo – "**si abbassano le tasse e si recupera gettito**" – non pare credibile in quanto l'anno fiscale 2022 appena trascorso sta dimostrando che la "tassazione a forfait per redditi fino a 65.000 euro" non recupera alcun gettito d'imposta, anzi ne perde di ulteriore (confermando il risultato di un provvedimento simile applicato da anni all'affitto di immobili: la "cedolare secca" al 21%, e al 10% per i contratti di locazione a canone concordato).

Quindi, nella consapevolezza che questo provvedimento aumenterà unicamente il debito per i conti nazionali, non lo si potrebbe applicare ai 18 milioni di lavoratori dipendenti e agli oltre 16 milioni di pensionati senza causare un ulteriore "buco di bilancio" nei conti pubblici.

Il provvedimento, poi, si presta ad almeno due rilievi di incostituzionalità: il primo perché viola il principio di equità fra tutti i contribuenti per lo stesso livello di reddito, e – il secondo – perché l'imposta deve essere progressiva per redditi crescenti con il sistema a scaglioni che ha regolato l'IRPEF fino al 2022. A questi rilievi vanno aggiunti, inoltre, almeno due elementi "distorsivi" che portano a modificare i comportamenti dei contribuenti

fisco, pensioni, "norma salvacalcio" (900 milioni) e investimenti al Sud. Il dettaglio dei vari pacchetti può essere consultato sul sito del Ministero dell'Economia e delle Finanze. \*\*

La "parte del leone" di questa Finanziaria è svolta dal **Pacchetto Energia** con "ristori" nei confronti di un'ampia platea di categorie al fine di alleviare l'impatto del "caro energia" visibile nel prezzo in bolletta di luce, gas e prodotti energetici in generale. Il resto, e il termine non è casuale, va a lavoro, imprese e famiglie. Un deciso e oneroso intervento per alleviare il caro energia di questi mesi senza un chia-

**174** miliardi all'anno

cifra sottratta allo sviluppo economico da evasione, elusione e sommerso (2020)

in maniera opportunistica per ottenere ulteriori benefici. Il primo riguarda comportamenti elusivi ed evasivi per non superare la soglia dei 65.000 euro (ad esempio, ritardate fatturazioni o "pagamenti in nero") e l'uscita dal regime forfettario (possiamo immaginare, senza sforzarci, che questo potrà accadere anche con la soglia elevata a 85.000 euro). Il secondo, forse peggiore del primo, è la tentazione indotta, per le imprese, di offrire posizioni lavorative come partite IVA e non come dipendenti ai soggetti in cerca di lavoro. Il risparmio per le imprese è nel costo pagato per l'attività richiesta, che passa dal costo del dipendente (somma di Reddito Annuo Lordo RAL + Contributi e Oneri Previdenziali + TFR + Costi Intermedi) al costo della collaborazione (approssimativamente fatturato - costi forfettari dell'attività) con una percentuale in riduzione significativa (da un -9 a un -30% per Redditi Netti da 20.000 euro a 40.000 euro).

Proseguendo con la **Nuova quota di ingresso al godimento della prestazione pensionistica** si passa da *Quota 100* (requisiti 38 anni di contribuzione e 62 anni di età) a *Quota 103* (requisiti 41 anni di contribuzione e 62 anni di età). Il deficit e il debito aggiuntivo generato dalla precedente versione della legge non sembrano essere stati valutati con la necessaria attenzione. Il numero di pensionati ha superato nel nostro Paese i 16 milioni di persone (che percepiscono 22,32 milioni di assegni pensionistici), rispetto a 23,2 milioni di occupati di cui 15,12 milioni a tempo indetermi-



nato, 3,08 milioni a tempo determinato e 4,96 milioni di autonomi (dati ISTAT a novembre 2022). Sono numeri preoccupanti che minano l'equilibrio finanziario e la sostenibilità dei conti dello Stato. Il rapporto occupati su pensionati (23,2 milioni/16,05 milioni) è 1,44; uno dei valori più bassi tra tutti i Paesi dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) che ha una media di 1,6 e consiglia un rapporto di "sicurezza" di 2. Nei 23,2 milioni ci sono poi 3,08 milioni di lavoratori a tempo determinato che spesso non riescono nemmeno a versare i contributi all'INPS per sé stessi. Lascia quindi perplessi l'ulteriore deficit inserito nella Legge di Bilancio con *Flat Tax*, *Quota 103* e nuova precarietà, reintroducendo i voucher per i "lavori occasionali".

Analizzando la misura **Aggiorna-**

**mento minima pensionistica e indicizzazione prestazioni all'inflazione** risulta evidente e significativa la riduzione della perequazione a carico delle pensioni oltre 4 volte il minimo che colpisce i dirigenti. Insomma, con una mano si elargisce verso i redditi da pensione minima (e circoscritto agli over 75) dall'altra si toglie limitando fortemente l'indicizzazione verso le pensioni con multipli superiori a 4 volte. È un altro colpo illogico, ingiusto e ostile alle pensioni dei dirigenti, come è stato ampiamente analizzato negli articoli pubblicati su *Dirigenti Industria* di gennaio-febbraio 2023.

I dirigenti hanno sostenuto costi importanti per poter costruire la loro prestazione pensionistica, in virtù di un patto con lo Stato che è stato infranto, ripetutamente, dagli ultimi Governi incluso l'attuale. Sulla pensione futura i dirigenti hanno pianificato la loro vita e quella delle loro famiglie, non è quindi accettabile che una delle controparti venga meno agli impegni. Ci sono elementi di incostituzionalità e danni economici oggettivi che richiedono un rimedio urgente ricorrendo in tutte le sedi opportune.

**16** milioni  
i pensionati nel nostro Paese

# VISION

Utili a sostenere la ripresa i pacchetti *Rifinanziamento degli incentivi per le imprese (Pacchetto Imprese/sostegno allo sviluppo)* e *Incentivi per gli investimenti al Sud* in quanto a sostegno di:

- contratti di sviluppo nei settori industria e turismo (periodo 2023-2027);
- della nuova Sabatini con 150 milioni per agevolare gli investimenti in beni strumentali e Fondo di Garanzia PMI;
- del credito d'imposta (fino a 500.000 euro) per favorire la quotazione delle PMI in Borsa;
- dell'innalzamento dal 3% al 6% della deducibilità delle quote di ammortamento dei fabbricati strumentali per l'esercizio dell'impresa;
- della proroga (per tutto il 2023) di agevolazioni (credito d'imposta e incentivi) sugli investimenti effettuati nelle regioni del Mezzogiorno, nelle Zone economiche speciali (Zes) e nelle Zone logistiche semplificate (Zls);
- del rinnovo del credito di imposta per gli investimenti in ricerca,

sviluppo e innovazione in favore di imprese localizzate al Sud.

Tutto quanto sopra esposto è funzionale allo sviluppo e alla crescita del Paese, sebbene gli impegni finanziari siano allocati illimitatamente nel tempo, insufficienti e modesti rispetto a quanto inserito nei pacchetti energia, fisco e pensioni.

### In conclusione

La Legge di Bilancio aumenta la spesa corrente per far fronte alle emergenze, per "tirare avanti" rinviando gli investimenti nelle iniziative strategiche per il rilancio del Paese. Quello che non emerge in questa Legge di Bilancio è un'idea di Paese per il futuro, in grado di stabilire almeno nel medio termine (5-10 anni) quali siano i settori e i servizi prioritari nei quali vogliamo concentrare i nostri investimenti. Le riforme e i nodi che dovremmo risolvere sono noti a tutti: dalla demografia alla competitività, al debito pubblico, alla giustizia, a un fisco più equo e partecipato, alla

qualità del capitale umano, al rinnovo e all'autonomia energetica, alle reti di connessione informatiche e di trasporto.

Sono rinviati gli investimenti strategici, nonostante le risorse *Next Generation EU/PNRR*, per emanare molti provvedimenti, spesso in contraddizione, che aumentano la complessità e la difficoltà di controllo, rendendo sempre più difficile e costosa la lotta all'evasione e all'elusione, accettando che il 79,20% dei contribuenti certifichi un reddito inferiore a 29.000 euro e paghi imposte per il 27,5% del gettito totale (con un'evasione annua di 174 miliardi).

Servirebbe allargare la base imponibile, ridurre il numero di esenzioni e incrociare alcuni servizi richiesti con le dichiarazioni dei redditi. Invece cancelliamo le cartelle esattoriali, alziamo il limite al contante, ostacoliamo i mezzi di pagamento elettronici, reintroduciamo voucher per pagare "prestazioni occasionali", sforniamo bonus di ogni tipo e potenziamo la cosiddetta *Flat Tax* preferendola al taglio del cuneo fiscale che abbassa le imposte, non produce effetti distortivi, aumenta la competitività delle nostre imprese e il reddito "in chiaro" delle persone fisiche. Insufficiente e discutibile – infine – la ridefinizione di spesa corrente improduttiva per renderci più efficienti e competitivi.

### **Il vero grande assente della manovra finanziaria è una chiara idea di Paese e di futuro**

Dal nuovo Governo ci aspettiamo una visione e una strategia di lungo termine, con iniziative concrete inserite in Finanziaria per conseguire, con la partecipazione attiva e con l'equo contributo di tutti, i risultati attesi. ■

\*\* Ministero dell'Economia e Finanza, Focus Le principali misure della manovra 2023:  
<https://www.mef.gov.it/focus/Le-principali-misure-della-manovra-2023/>



# L'evasione fiscale nel mirino dell'Unione Europea

Lidano De Cesari

Socio ALDAI-Federmanager componente del Gruppo Equità Fiscale



*Il piano europeo Next Generation EU ha l'obiettivo di sostenere la crescita e, nella versione italiana, con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ci siamo impegnati e ridurre l'evasione del 15% entro il 2026*



L'importanza del piano europeo **Next Generation EU** diventa determinante per dare nuovo impulso alla crescita del nostro Paese con il **PNRR** italiano. Il nostro PIL è cresciuto solo del 7,9% in 20 anni, nel periodo 1999/2019, contro il 30,2% della Germania, il 32,4 della Francia e il 43,6 della Spagna.

**Next Generation EU e PNRR** sono la risposta alla pandemia per rilanciare la crescita con un investimento senza precedenti. Un'occasione unica per l'Italia per reagire al rallentamento di un Paese storicamente dinamico, ma con sintomi di arretratezza legati a un tessuto economico frammentato, piccola dimensione delle imprese, poca "digitalizzazione" anche nel Pubblico, eccessi di individualismo, parassitismo e "furbizia", tollerati oltre i limiti per i canoni di una moderna società con elevati livelli di welfare e assistenza sociale.

A questo proposito merita appro-

fondire il nesso fra **PNRR** e **Fiscalità**, tema non semplice che proviamo a chiarire in questo articolo.

### L'evasione fiscale

Le cifre riportate nella tabella a fondo pagina – estratta dal rapporto *Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva anno 2022* del Ministero dell'Economia e Finanze-MEF – soprattutto la colonna anno 2019 (evasione per imposta), sono evidenti. In particolare, la dimensione dell'evasione di IRPEF nel lavoro autonomo e dell'IVA in generale raggiungono livelli inconcepibili in altri Paesi sviluppati.

La stessa fonte riporta dati altrettanto importanti sulla "propensione al gap", cioè chi evade e quanto evade rispetto al gettito atteso:

- 68,3% lavoro autonomo e di impresa
- 23,1% IRES
- 20,3% IVA
- 18,2% IRAP
- 21,1% IMU/TASI

Le cifre complessive sono di 100 miliardi di evasione (nel 2019), che rappresentano il totale dell'economia di una regione come la Puglia. Cento miliardi di evasione/elusione corrispondono (fonte MEF) a un "Sommerso Economico" non lontano da 200 miliardi di euro, il PIL di una regione ricca come l'Emilia Romagna.

La "propensione al gap" fornisce una chiara indicazione sul "che fare" per ridurre l'evasione, in particolare sul lavoro autonomo, sollevando dubbi sulla Flat Tax e sul massimale agli acquisti in contanti.

L'Europa chiede all'Italia maggiori sforzi per ridurre l'evasione da omessa fatturazione attraverso la diffusione delle fatture digitali; una base tracciabile alla fonte faciliterebbe i controlli, non possibili con i pagamenti in contanti.

Simili preoccupazioni furono dichiarate da Prodi, Tremonti, Berlusconi, Treu... un paio di decenni fa: alle dichiarazioni non seguì però un programma concreto e, a di-

#### DIFFERENZE DELLE ENTRATE TRIBUTARIE E CONTRIBUTIVE IN MILIONI DI EURO

Tipologia di imposta	2015	2016	2017	2018	2019	Differenza 2019-2015	Media 2017-2019	2020
IRPEF lavoro dipendente (irregolare)	4.204	4.103	4.338	4.431	4.589	385	4.453	N.D
IRPEF lavoro autonomo e impresa	32.206	33.362	33.323	32.958	32.078	-129	32.786	27.650
Addizionali locali IRPEF (lavoro dipendente)	780	768	799	797	803	23	800	N.D
IRES	8.389	10.293	8.655	8.042	8.720	331	8.473	8.917
IVA	34.957	34.659	35.570	31.823	27.708	-7.249	31.700	23.122
IRAP	5.497	4.946	5.117	5.237	5.026	-471	5.127	4.662
LOCAZIONI	1.275	767	729	693	551	-724	658	487
CANONE RAI	977	1.008	240	225	239	-738	235	248
ACCISE sui prodotti energetici	1.430	1.611	2.077	1.498	1.914	485	1.830	1.722
IMU-TASI	5.113	5.240	4.994	4.997	4.932	-181	4.974	5.200
Totale entrate tributarie	94.827	96.756	95.842	90.701	86.560	-8.267	91.035	N.D
Totale entrate tributarie (al netto delle accise e dell'IMU)	88.285	89.905	88.771	84.206	79.714	-8.571	84.230	N.D
Entrate contributive carico lavoratore dipendente	2.784	2.764	2.928	2.940	2.965	181	2.944	N.D
Entrate contributive carico datore di lavoro	8.516	8.119	8.804	9.317	9.719	1.203	9.280	N.D
<b>Totale entrate contributive</b>	<b>11.300</b>	<b>10.883</b>	<b>11.731</b>	<b>12.257</b>	<b>12.684</b>	<b>1.384</b>	<b>12.224</b>	<b>N.D</b>
<b>Totale entrate tributarie e contributive</b>	<b>106.127</b>	<b>107.639</b>	<b>107.574</b>	<b>102.958</b>	<b>99.244</b>	<b>-6.883</b>	<b>103.259</b>	<b>N.D</b>

Fonte: Ministero dell'Economia e Finanze-MEF – *Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva anno 2022*

stanza di vent'anni, ne subiamo le conseguenze in termini di crescita e debito pubblico.

Va inoltre ricordata la recentissima dichiarazione congiunta franco-tedesca che sembra preconizzare un futuro ancora più comune per la fiscalità: "...In the short term, France and Germany, in order to break the impasses that have been experienced, agree to extend the areas in which qualified majority voting takes place in the Council, for example in certain areas of the Common Foreign and Security Policy and taxation...".

I miglioramenti italiani degli ultimi anni (che ci sono stati) sono arrivati soprattutto da due innovazioni: lo *Split Payment* – cioè la scissione dei pagamenti alla Pubblica Amministrazione – e la Fatturazione Elettronica Obbligatoria. La prima è stata introdotta dalla Legge di Stabilità 2015 e regola l'acquisto di beni o servizi da parte della Pubblica Amministrazione prevedendo che l'IVA sia pagata direttamente dalla Pubblica Amministrazione e non, come avviene in genere, con il versamento del fornitore.

La Fatturazione Elettronica Obbligatoria, introdotta dalla Legge di Bilancio 2018, ha digitalizzato

l'emissione, la trasmissione e la conservazione delle fatture, e il maggiore controllo ha aumentato significativamente il gettito fiscale soprattutto dalle piccole imprese.

### Il quadro in cui interviene il PNRR

Un Paese moderno non può continuare su una strada che mette in pericolo la compattezza di una società in cui il carico fiscale e previdenziale grava sempre più sugli onesti e sulle categorie determinanti per il futuro: giovani, lavoratori della conoscenza e ceti medio produttivo.

Il Governo Draghi ha tradotto il **Next Generation EU** in un'iniziativa basata su una riforma dell'Amministrazione Pubblica e, per la prima volta, abbiamo un piano pluriennale complesso, articolato su più iniziative della PA con un chiaro target di riduzione dell'evasione del 15% entro il 2026.

La riuscita dipende ovviamente dalla bontà del progetto ma, da dicembre 2022 dipende anche e soprattutto dall'azione del Governo, in particolare per i necessari atti normativi e amministrativi, per il controllo della sua implementazione e per la definizione e irrogazione di eventuali sanzioni.



target di riduzione dell'evasione entro il 2026

### Gli strumenti chiave sono:

- infrastruttura IT per la dichiarazione IVA precompilata;
- banca dati per l'invio di lettere di compliance ai cittadini;
- sanzioni per il mancato uso di pagamenti elettronici;
- interoperabilità delle banche dati esistenti;
- riduzione dell'omessa fatturazione;
- ampliamento delle risorse umane a disposizione della Agenzia delle Entrate.

I piani danno l'impressione di essere ricchi di cultura manageriale, hanno struttura, target e tempistiche.

### Alcuni risultati concreti a oggi:

- DL 30 aprile 2022: misure per attuazione di PNRR.
- Relazione del 31.12.2021 su contrasto all'omessa fatturazione (linee generali).
- Entrata in vigore di atti, disposizioni e procedure per incoraggiare il rispetto degli obblighi fiscali e migliorare i controlli.
- Programma PA: aumentare del 2% nel 2023 e del 40% nel 2024, l'invio delle lettere di compliance rispetto al 2019.
- Programma PA: rispetto al 2019, elaborare 2,3 milioni di dichiara-



Un Paese moderno non può continuare sulla strada che mette in pericolo la compattezza di una società in cui il carico fiscale e previdenziale grava sempre più sugli onesti e sulle categorie determinanti per il futuro: giovani, lavoratori della conoscenza e ceti medio produttivo

zioni IVA precompilate per l'esercizio fiscale 2022.

- Previsione di assunzione di 4.113 profili da inserire nel personale dell'Agenzia delle Entrate (secondo quanto riportato nel nuovo Portale Unico del Reclutamento).

È difficile avere un quadro completo e aggiornato del *PNRR*, data anche la sua complessità e diversificazione; il sistema ReGiS, destinato alla relativa comunicazione, non sembra ancora operativo al 100%. Sarà quindi utile monitorare lo stato di avanzamento delle 11 scadenze da raggiungere entro il 2026.

### La parola chiave del *PNRR* è la crescita

L'obiettivo di *Next Generation EU* e *PNRR*, che giustifica le centinaia di miliardi di sovvenzioni e prestiti, per un totale di 750 miliardi di euro in Europa, è la creazione di sviluppo che permetterà di ridurre il debito pubblico.

### L'Unione Europea controlla l'implementazione del *PNRR*:

- firma dell'accordo iniziale operativo con lo Stato membro;
- verifica semestrale delle scadenze definite nei piani, con confronto trimestrale Governo/Commissione EU;
- richiesta di finanziamento da parte dello Stato membro;
- la Commissione prepara una relazione chiedendo un parere al suo Comitato Economico e Finanziario;
- la Commissione decide se erogare (in tutto o in parte, con possibile concessione di sei mesi di franchigia per eventuali completamenti);
- la Commissione vota a maggioranza semplice tenendo in particolare considerazione il parere del Comitato Economico e Finanziario.

Prima tranche di finanziamenti: già inviata a sei Paesi (tra cui Italia, Spagna, Francia e Grecia).

Situazione Italia:

- 21 miliardi di euro ricevuti ad aprile 2022;
- già inviata a Bruxelles la richiesta della seconda tranche di 21 miliardi il cui processo di valutazione è in corso;
- da poco è stata inoltrata anche la richiesta per la terza.

I principali obiettivi, modalità e pacchetti sono stati proposti, discussi e concordati all'epoca del Governo Draghi.

Il *PNRR* definisce due tipi di scadenze: *Milestones* (i traguardi da raggiungere) e *Targets* (gli obiettivi quantitativi); i primi anni di *PNRR* sono dedicati ai *Milestones* (norme, accordi, avvio di infosystem...), mentre dal 2023 i *Targets* diventano numerosi. È quindi il momento dell'attuazione, cui è augurabile la massima attenzione del Governo anche se di sicuro occorrerà attenzione e stimolo delle parti sociali, CIDA compresa. ■



Approfondiremo i temi della fiscalità con il Professor Alberto Brambilla, Presidente Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, nel corso dell'incontro che si terrà

**lunedì 3 aprile 2023 alle ore 17:00 in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



# Meritorg: misurazione del merito nelle organizzazioni

Giorgio Neglia

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

*Per misurare e diffondere la cultura del merito in azienda, il Forum della Meritocrazia ha realizzato il Meritorg.*

*Ideato dal consigliere Giorgio Neglia, il Meritorg è il primo strumento di mappatura, monitoraggio e misurazione del merito nelle organizzazioni private e pubbliche*

La cultura del merito è conosciuta e praticata in Italia meno che in altri Paesi europei. Siamo infatti in fondo alla classifica europea della meritocrazia, come ci ricorda il **Meritometro**, il ranking del merito in Europa messo a punto dal Forum della Meritocrazia. Questa posizione, non certo invidiabile, genera un ecosistema sociale ed economico non in grado di valorizzare in modo adeguato i talenti e le energie di cui è tanto ricco il nostro Paese, con conseguenze pesanti anche in termini economici (basti pensare che, secondo recenti stime, la "fuga dei cervelli" costa all'Italia circa 14 miliardi di euro l'anno, pari a circa un punto di PIL).

La diffusione della cultura del merito è quindi una priorità per il Paese che richiede risposte "di sistema" e la cooperazione tra attori pubblici e privati.

Così, a fianco dell'azione delle istituzioni sulle condizioni normative e regolamentari "di contesto", è fondamentale l'impegno del **management** per promuovere il **merito nelle organizzazioni**. Vale a dire nei luoghi dove priorità come le pari opportunità e la valorizzazione dei talenti e delle competenze possono essere messe in atto in modo concreto e tangibile, dimostrando – dati alla mano – che investire nel merito "conviene a tutti", al di là di ogni dibattito ideologico.

Promuovere il merito ha numerosi **benefici** per le organizzazioni in termini di **attrattività dei talenti**, **CSR** e **reputazione**, ma anche di contributo all'evoluzione in chiave meritocratica, equa e trasparente del mercato del lavoro. C'è poi un altro aspetto importante, ma spesso sottovalutato, da considerare: il **costo del "mancato merito"**, ovvero i maggiori oneri e le minori performance derivanti da una mancata applicazione di politiche e prassi gestionali orientate al merito nelle organizzazioni. Pensiamo all'aumento del turnover e al peggioramento dell'engagement del personale, così come alla bassa attrattività dell'azienda per i giovani talenti e, più in generale, ai minori risultati in termini di sostenibilità e responsabilità sociale, per finire con le difficoltà competitive e di accesso ai mercati finanziari che valutano sempre più l'azienda anche in funzione della capacità di investimento sulle persone e sugli impatti generati a livello sociale.

La principale **sfida** nel promuovere il merito (nelle organizzazioni) è rappresentata dall'**identificazione delle diverse componenti** che lo caratterizzano e dalla possibilità di **misurare oggettivamente** il legame tra scelte aziendali e performance meritocratiche, perché – come ci ricordano Kaplan e Norton – *“Non si può gestire quello che non si può misurare e non si può misurare quello che non si può descrivere”*.

Il Forum della Meritocrazia ha messo a punto il **Meritorg** proprio con l'intento di supportare le organizzazioni nel far fronte a queste priorità ed esigenze. Basato sul solido impianto metodologico del Meritometro, il Meritorg è stato sviluppato seguendo un iter rigoroso, avviato nel 2018, con il contributo di un nutrito team di **esperti** coordinati dal Forum. La struttura del modello è stata quindi validata da ben due **survey nazionali rivolte a dirigenti** di aziende industriali

## La value proposition

### Meritorg: il valore del merito.

Il primo strumento, basato su dati oggettivi, che consente di misurare e certificare il merito nelle organizzazioni e in azienda, evidenziandone il valore per gli stakeholder.

Il Meritorg dimostra, “dati alla mano”, l'impegno dell'organizzazione nella promozione delle pari opportunità e nello sviluppo del capitale umano, nell'attrarre e ritenere i migliori talenti, nel dotarsi di modalità di incentivazione e carriera adeguate, nell'esplicitare e rispettare procedure e regole aziendali.

Il Meritorg consente di migliorare l'engagement dei dipendenti, di contribuire alla gestione oculata delle politiche di diversity & inclusion, di dotarsi di una governance trasparente e meritocratica in grado di valorizzare la responsabilità sociale dell'organizzazione nei confronti degli stakeholder.



È fondamentale l'impegno del management per promuovere il merito nelle organizzazioni.

Vale a dire nei luoghi dove priorità come le pari opportunità e la valorizzazione dei talenti e delle competenze, possono essere messe in atto in modo concreto e tangibile, dimostrando – dati alla mano – che investire nel merito “conviene a tutti”, al di là di ogni dibattito ideologico...

e commerciali che si sono espressi sulla bontà degli indicatori di misurazione. Il processo si è concluso con la sperimentazione sul campo, con esiti positivi, da parte di aziende di rilevanza nazionale e internazionale quali: **Acciai Speciali Terni, Sanofi, Metropolitane Milanesi, Allianz Partners, Ipsen** e **Bon Prix**.

Il **Meritorg**, articolato in una serie di pilastri, indicatori e parametri, utilizza esclusivamente **dati oggettivi** ricavabili dai bilanci aziendali che, elaborati sulla base di un specifico **algoritmo**, consentono di giungere alla valutazione complessiva del merito.

**Cinque sono i “pilastri”** utilizzati per descrivere e misurare il merito nelle organizzazioni, ovvero la capacità di queste ultime di garantire:

### I 5 pilastri





- 1) **Pari opportunità** a donne, giovani e altre categorie di lavoratori nell'accesso, nelle modalità di lavoro e nella crescita professionale.
- 2) **Qualità e sviluppo del capitale umano**, favorendo la crescita delle competenze del personale e le interazioni con il sistema dell'education.
- 3) **Attrattività per i talenti** attraverso il recruitment, percorsi di inserimento e sviluppo.
- 4) **Performance e carriera** mediante idonei meccanismi di valutazione delle prestazioni e percorsi di carriera definiti.
- 5) **Regole e trasparenza** con l'esplicitazione e il rispetto di standard, procedure, regole, nonché con i comportamenti etici degli amministratori e del personale.

L'iter di valutazione, caratterizzato da una procedura rapida e flessibile in grado di adattarsi alle specifiche caratteristiche dimensionali e di settore delle organizzazioni, si articola in **tre macro-fasi**: la prima riguarda la raccolta dei dati utili per il self assessment, la seconda si sostanzia nell'audit da parte degli esperti del Forum, la terza porta all'elaborazione dei risultati finali, espressi in termini quantitativi e qualitativi.

La sintesi dei **risultati del Meritorg** è affidata a una serie di indicatori che consentono di avere una visione d'insieme e il dettaglio delle performance attraverso un **indicatore complessivo e cinque indicatori sui pilastri**. Insomma, un vero e proprio "cru-scotto" di dati e informazioni a supporto della gestione del merito in azienda.

Il **report finale** di descrizione, commento e valutazione, ad uso del management aziendale, comprende indicazioni sui **punti di forza**, le **aree di miglioramento** e le **possibili leve d'azione**. I risultati sono riservati all'organizzazione che può utilizzarli per comparare l'evoluzione delle proprie performance nel tempo, monitorandone l'andamento in funzione delle iniziative adottate, ottenendo allo stesso tempo preziosi input per l'aggiornamento delle proprie strategie in "chiave meritocratica". ■



Maggiori informazioni sul **Meritorg** sono disponibili sul sito del **Forum della Meritocrazia**: [www.forumdellameritocrazia.it](http://www.forumdellameritocrazia.it)

Il Gruppo Seniores Edison (GES) e l'Associazione Lombarda Dirigenti di Aziende Industriali (ALDAI) bandiscono un concorso per l'assegnazione di **tre Borse di Studio** intitolate a:

# "Ing. Giacomo Bonaiuti"

Le Borse di Studio, finanziate dalla famiglia Bonaiuti insieme a GES, da ALDAI e da Fondazione Bracco, sono del **valore di euro 4.000 ciascuna**.

## **Regolamento**

### **Articolo 1**

Possono candidarsi alla Borsa di Studio gli studenti iscritti all'anno accademico 2022-2023 alla facoltà di Chimica, Chimica Industriale, Chimica e Tecnologie Farmaceutiche, Ingegneria Chimica e Scienze e Tecnologie Chimiche presso le Università della Regione Lombardia.

### **Articolo 2**

I candidati dovranno aver sostenuto alla data del presente bando almeno dieci esami obbligatori e dovranno aver conseguito una votazione media non inferiore a **26/30**.

### **Articolo 3**

La documentazione deve pervenire ad ALDAI – Borsa di Studio "Ing. Giacomo Bonaiuti"

- via mail all'indirizzo [aldai@pec.aldai.it](mailto:aldai@pec.aldai.it)
- per posta in Via Larga 31 - 20122 Milano

Il consenso al trattamento dei dati personali è obbligatorio e implicito ai sensi dell'art. 6 comma 1 lett. b) del Regolamento UE 679/2016. L'informativa completa è disponibile sul sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it)

### **Articolo 4**

Le candidature dovranno pervenire ad ALDAI **entro il 31 maggio 2023**.

### **Articolo 5**

Le candidature, inoltre, dovranno essere corredate dalla seguente documentazione:

- a. certificato rilasciato dall'Università di provenienza con le attestazioni richieste negli articoli 1 e 2 del presente bando e con la specifica delle votazioni ottenute per ogni singolo esame sia della Laurea Triennale sia della eventuale Laurea Specialistica e relativa votazione di Laurea
- b. stato di famiglia (anche autocertificazione);
- c. copia dell'ultima dichiarazione dei redditi del nucleo familiare di appartenenza (solo ISEE);
- d. lettera di presentazione con motivazioni della candidatura, percorso di studi, voto esame di maturità, hobby, attività di volontariato, o altro possa essere utile ai fini dell'assegnazione delle Borse di Studio;
- e. indirizzo e-mail e numero telefonico, fisso o cellulare, come da articolo 3.

### **Articolo 6**

L'assegnazione della Borsa di Studio è determinata con giudizio insindacabile ed inappellabile da una Commissione giudicatrice composta da:

- › un rappresentante della Famiglia Bonaiuti;
- › un rappresentante di ALDAI (che presiede);
- › un rappresentante del Gruppo Seniores Edison;
- › un rappresentante di Fondazione Bracco.

**LA PREMIAZIONE SI TERRÀ NEL MESE DI NOVEMBRE 2023**

## **Info:**

ALDAI - Via Larga, 31 - 20122 Milano - 02/58376.1

# Sviluppo PMI: concluso con successo il progetto supportato da 4.Manager

A cura della Redazione

**2** anni

**107** manager  
inoccupati coinvolti

**119**  
assessment realizzati

**15** progetti  
avviati

**S**i è concluso con importanti risultati il progetto *Sviluppo PMI*, promosso da Confindustria Lombardia, Federmanager, Digital Innovation Hub Lombardia e realizzato da ARUM – controllata di ALDAI – con il sostegno di 4.Manager.

L’iniziativa, avviata nel 2020, ha guidato concretamente 134 Piccole e Medie Imprese lombarde a valutare le opportunità della transizione digitale e ad avviare nuovi modelli di business e processi produttivi; a migliorare gli approvvigionamenti e la Supply Chain; ad aumentare la resilienza con iniziative di *reshoring* per riportare in Italia le attività maggiormente a rischio.

Il progetto ha visto il coinvolgimento di 107 manager inoccupati che grazie alle loro competenze qualificate hanno supportato 119 PMI lombarde in assessment digitali, e assistito 15 imprese che hanno beneficiato di 10 giornate di supporto gratuito per l’avviamento di specifici progetti: il tutto per un totale di oltre 260 giornate di supporto da parte di manager opportunamente preparati.

Oltre il 70% del supporto di 4.Manager è stato utilizzato per valorizzare le competenze manageriali e per offrire servizi gratuiti alle PMI.

La sperimentazione ha messo a punto procedure e modelli organizzativi snelli ed efficaci per

mettere a sistema Politiche Attive stabili, di lungo periodo, applicabili alle imprese e ai territori, che possano generare un significativo ritorno degli investimenti, con ricadute economiche e sociali sull’intera collettività e sulle prospettive occupazionali.

La conclusione del progetto ha visto anche la realizzazione di una monografia a testimonianza del successo dell’iniziativa e della validità della stessa per le Piccole e Medie Imprese così come per i manager: le Politiche Attive per lo sviluppo delle PMI si possono realizzare, con i risultati tangibili testimoniati dagli imprenditori e dai manager, e le ricadute sul lavoro generate dal circolo virtuoso delle collaborazioni e del networking.

Nelle pagine seguenti un articolo relativo a un avviamento di progetto realizzato in una PMI lombarda.



La monografia del progetto di Sviluppo PMI in formato pdf è scaricabile dalla pagina

<https://dirigentindustria.it/industria/risultati-della-sperimentazione-politiche-attive-sviluppo-pmi.html>



TINTORIA VIOLA

# Il valore del Made in Italy e dello sviluppo manageriale

Franco Sesona

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

## *Un esempio emblematico di matching fra potenzialità d'impresa e competenze manageriali per generare valore e sviluppo*

**L**a Tintoria Viola, presente sul mercato da oltre quarant'anni, è una realtà dinamica che costituisce un riferimento nel mercato del tessile per la sua capacità di realizzare lavorazioni di alta qualità nella colorazione e nel finissaggio dei tessuti destinati a primari clienti nazionali e internazionali, produttori di tessuti e di capi d'abbigliamento.

In particolare, Tintoria Viola offre alla propria clientela tre tipologie di trattamenti:

- tintoria con l'utilizzo di macchinari di alta tecnologia;
- finissaggio mirato al miglioramento dell'aspetto e delle proprietà dei tessuti trattati;
- analisi di laboratorio per offrire un rendering dei colori scelti in base al tessuto.

Qualità, innovazione, dinamismo e orientamento al cliente sono i valori che la rendono una realtà affermata su tutto il mercato.

Da alcuni anni Tintoria Viola ha iniziato un processo di rinnovo dei propri impianti produttivi, integrando nello stabilimento macchinari Industria 4.0, e ha avviato un percorso di trasformazione digitale con la graduale implementazione di un sistema gestionale.

È una piccola azienda, ma dotata di un ampio potenziale e con possibilità di crescita, grazie all'energia, alla passione e alla dedizione della proprietà, e in particolare degli Amministratori Delegati dr.ssa Raffaella Viola e dr. Paolo Viola.

### **Obiettivi del progetto**

L'assessment delle opportunità digitali – realizzato dal Digital Innovation Hub Lombardia con il sup-

porto di un manager del progetto di Sviluppo PMI – ha permesso all'impresa di valutare le possibili aree di miglioramento con l'utilizzo delle soluzioni digitali, e chiedere a UNIVA Confindustria Varese il supporto manageriale disponibile con il programma *Sviluppo PMI* per l'impostazione di un cruscotto di monitoraggio dei processi aziendali, con particolare riferimento ai processi produttivi, integrando i dati dell'ERP con quelli provenienti da altri applicativi, al fine di fornire una chiave di lettura sintetica delle performance aziendali e delle aree di miglioramento per operare scelte efficaci e tempestive.

Per l'avviamento del progetto l'azienda voleva essere seguita da un manager che avesse capacità di analisi e sintesi, un approccio metodologico strutturato, con competenze nei sistemi informativi aziendali (ERP), e in grado di supportare la proprietà grazie a doti di ascolto,



sensibilità e in grado di sviluppare relazioni di fiducia.

Devo ringraziare tutti gli enti coinvolti nella selezione del manager: Key2People e il Digital Innovation Hub (DIH), che hanno identificato nel sottoscritto il profilo più idoneo; credo che la scelta si sia rivelata corretta, realizzando piena soddisfazione sia nel manager che nell'impresa. Ringrazio infine il Responsabile del progetto *Sviluppo PMI* (e già Presidente Arum) Franco Del Vecchio e Ilaria Sartori che hanno organizzato in modo eccellente tutte le fasi di preparazione e realizzazione del progetto.

L'intervento di 10 giornate di supporto manageriale aveva come obiettivo un maggiore controllo dei processi e delle attività per consentire – da un lato – di liberare tempo da poter impegnare in attività di sviluppo dell'azienda e del mercato e – dall'altro – di migliorare l'efficienza di tutta l'organizzazione.

In una prima analisi, abbiamo identificato 4 indicatori (KPI) di interesse e precisamente:

1. redditività della commessa, considerando il fatturato generato e i costi sostenuti per la sua realizzazione;
2. qualità del prodotto, nello specifico percentuale di prodotti finiti per i quali è necessario eseguire una rilavorazione;



3. lead-time di evasione della commessa misurato come tempo che intercorre tra il ricevimento dell'ordine e la disponibilità del prodotto finito per il cliente, eventualmente considerando anche i tempi di spedizione;
4. efficienza/performance dei macchinari, per capire quanto sia sfruttata la capacità produttiva nominale ai fini di un maggiore sfruttamento delle potenzialità di produzione.

Rispetto all'analisi iniziale, l'intervento si è successivamente focalizzato su 2 processi e precisamente:

1. tracciatura delle fasi di produzione e modalità di controllo "efficiente" dell'avanzamento;
2. monitoraggio dei costi di produzione e raccolta dati ai fini di controllo della redditività.

Nel corso del progetto, sono stati altresì analizzati e visionati il software gestionale in uso e i sistemi di supervisione dei proces-

si produttivi, valutando insieme all'azienda le migliori soluzioni per l'integrazione dei processi e delle fasi di produzione con l'area gestionale e di relazione con il cliente, e condividendo alcune idee di semplificazione e ottimizzazione del processo di ricezione ordini e preparazione delle disposizioni.

Credo che il successo del progetto e delle sue evoluzioni future sia frutto di un ottimo gioco di squadra tra tutti gli attori: l'azienda, che ha chiesto aiuto all'Unione Industriali Provincia di Varese, la quale ha recepito e gestito perfettamente l'esigenza. Poi il progetto di Politiche Attive *Sviluppo PMI*, finanziato da 4.Manager (l'associazione paritetica Confindustria e Federmanager) e da ultimo direi anche il manager, che credo abbia saputo entrare in sintonia con l'azienda, avendo cura di ascoltare e cogliere le necessità per indirizzarle in idee e soluzioni operative, e di instaurare un rapporto di stima e fiducia reciproca.





## I risultati

Di seguito una sintesi dei risultati raggiunti:

1. Per il controllo dell'avanzamento della produzione è stata identificata e condivisa la progressiva sostituzione dell'attuale software con un prodotto leader nel mercato tessile ritenuto più idoneo per raggiungere gli obiettivi dell'azienda.
2. È stato analizzato il processo di ricezione ordini e preparazione delle disposizioni, fornendo alcune idee di semplificazione e ottimizzazione dello stesso.
3. Sono state riviste le modalità di raccolta dati dei costi di produzione, ponendo particolare attenzione alla qualità e alla correttezza delle informazioni, nello specifico per alcune materie prime che costituiscono voci di costo importanti. Sono state svolte insieme all'azienda analisi delle misurazioni e dei punti di raccolta dei dati al fine di cor-

reggere gli elementi di misura e quindi cominciare a raccogliere informazioni in maniera corretta per poi alimentare una reportistica che, in una fase successiva, potrebbe essere trasportata in una soluzione di Business Intelligence.

Ho trovato da parte della Direzione aziendale un'ottima collaborazione e un'apertura mentale ad ascoltare le idee e le proposte che venivano discusse durante gli incontri. Le persone che ho incontrato credono fermamente nell'impresa e sono convinte che questo progetto possa davvero aiutare l'azienda a fare un salto di qualità e a mantenere una posizione di rilievo nel mercato di riferimento. Ritengo questo progetto un'esperienza molto arricchente che mi ha consentito di migliorare la capacità di analisi e di ascolto in un contesto non sempre semplice. Insieme abbiamo piena-

mente realizzato gli obiettivi e i risultati attesi.

Ringrazio quindi molto sentitamente la proprietà nelle persone degli Amministratori Delegati della società: Raffaella Viola e Paolo Viola.

Ringraziamenti ricambiati dall'impresa in occasione della riunione conclusiva. *"Il manager, grazie alla sua esperienza, ha fornito un contributo costruttivo consentendo un'attenta analisi delle problematiche dei processi e ha permesso di impostare correttamente le basi per il cruscotto aziendale, si è inoltre creato un clima di fiducia che ha permesso un ampio e costruttivo confronto"* ha dichiarato Raffaella Viola che ha concluso *"Un bell'esempio di matching fra potenzialità dell'impresa e competenze manageriali per generare valore e sviluppo"*. ■



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



# Global Innovation Index 2022: siamo al 28° posto su 50

Emilio Locatelli

Socio e Senior Executive Tutor ALDAI-Federmanager

***Pubblicata la quindicesima edizione della classifica dei Paesi più innovativi basata su 81 parametri***



**L'**Italia si posiziona solo al 28° posto – su un totale di 50 – nell'annuale report *Global Innovation Index* pubblicato da World Intellectual Property Organization e basato su 81 parametri, consolidati in 7 macrocategorie, per valutare la propensione all'innovazione di tutti i principali Paesi e definire una classifica a livello mondiale.

La Top 10 dei Paesi più innovativi al mondo vede al primo posto una nazione che nessuno di noi avrebbe mai considerato: la Svizzera (sembra quindi essere non solo cioccolato e orologi) con un punteggio di 64,6, seguita da USA (61,8), Svezia (61,6), Gran Bretagna (59,7), Olanda (58), Corea del Sud (57,8), Singapore (57,3), Germania

(57,2), Finlandia (56,9) e Danimarca (55,9). Appena fuori dai Top 10, la Francia è dodicesima con uno score di 55,0 (comunque in una posizione di tutto rispetto). Per incontrare l'Italia – come detto – dobbiamo retrocedere sino al 28esimo posto, dove ci posizioniamo con un punteggio di 46,1, molto lontano dai nostri partner europei come Francia, Gran Bretagna e Germania, con i quali dovremmo gareggiare in modalità "testa a testa".

Dobbiamo considerare invece che, nonostante la ricchezza generata dalle nostre PMI con la continua creazione di alto valore aggiunto, non riusciamo ad attrarre investimenti dall'estero. L'Italia dovrebbe attrarre capitali da tutto il mondo senza perdere l'identità e il controllo delle aziende stesse. Ciò è la principale remora degli imprenditori nostrani nell'affacciarsi al mondo dei capitali e delle risorse finanziarie. Tanto più che gli investitori stranieri potrebbero apportare know-how, processi produttivi, nuovi modelli di business e relazioni internazionali per facilitare la crescita di fatturato, di profitti e delle stesse dimensioni aziendali. In dettaglio le 7 macroaree d'investigazione per una valutazione dei Paesi più innovativi si identificano con:

- Sofisticazione del Business (investimenti in Ricerca & Sviluppo e investimenti diretti esteri).
- Qualità del Mercato (magnitu-

dine del PIL, reale concorrenza e dimensione del mercato locale).

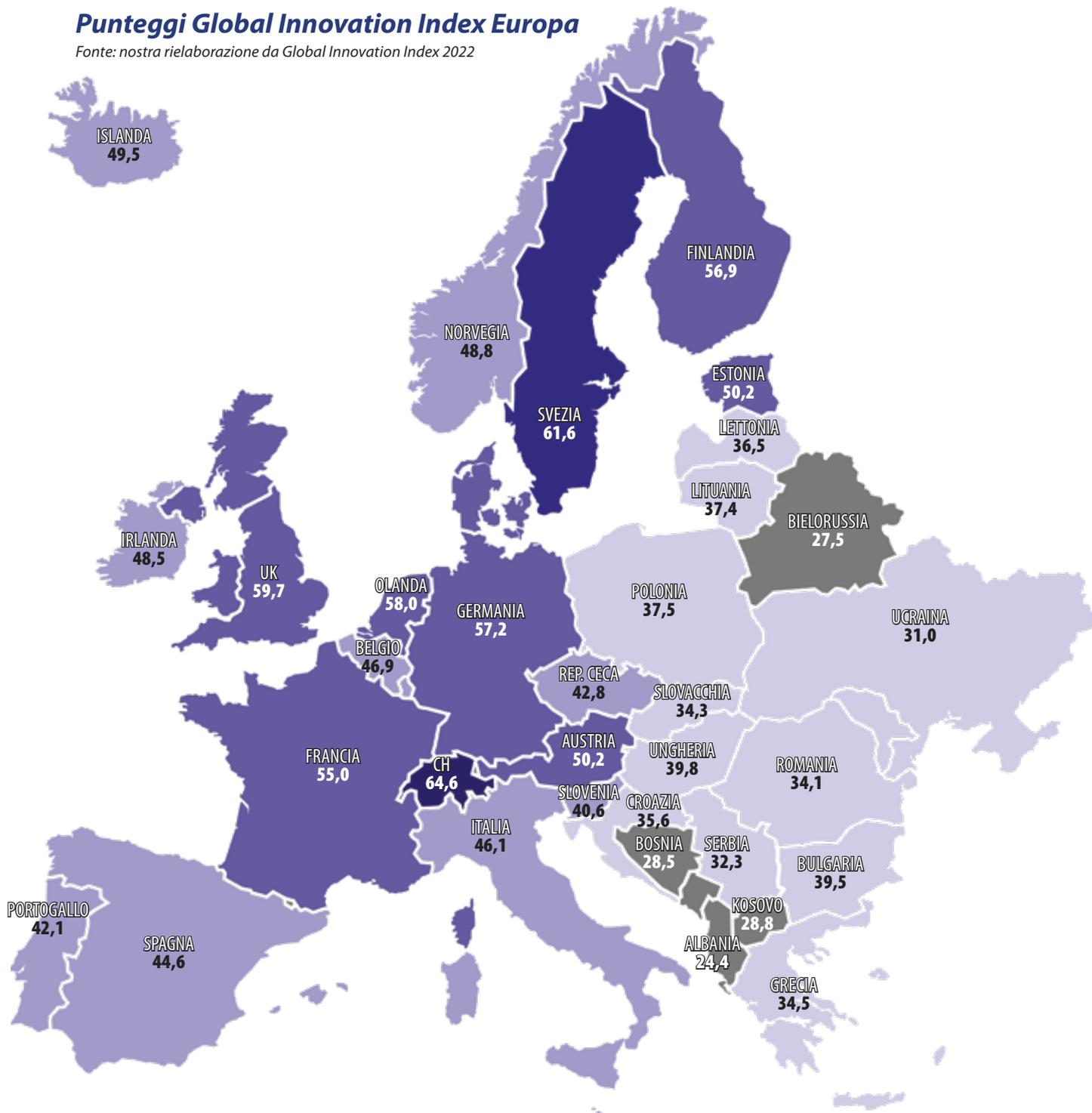
- Infrastrutture (strade, ospedali, edilizia scolastica, efficienza energetica, infrastrutture di reti).
- Capitale umano e ricerca (investimento pro capite per studente, qualità e valore delle istituzioni scientifiche e della ricerca).
- Istituzioni (stabilità del quadro politico e sicurezza ambientale, facilità di avviare un'impresa).
- Creatività esportata (marchi a valore aggiunto, applicazioni di design industriale, applicazioni di marchi).
- Conoscenze e tecnologia (domande di brevetti, aumento della produttività del lavoro, spesa per innovazione hardware e software e relativi servizi).

Il dramma è che siamo non solo distanti dai Paesi del G7, ma anche indietro rispetto alle principali nazioni europee.

In relazione a queste macroaree siamo pesantemente deficitari in materia di infrastrutture, di una seria politica a sostegno degli investimenti d'impresa, della capitalizzazione del mercato, nel numero esiguo e nel valore degli investimenti di venture capital; tutto ciò fa sì che gli investitori esteri tradizionali non si concentrino su un Paese dove tutto si muove troppo lentamente. Fare impresa è molto più difficile che in altre nazioni anche non "emergenti", e a tutto ciò si deve aggiungere l'immagine, la

## Punteggi Global Innovation Index Europa

Fonte: nostra rielaborazione da Global Innovation Index 2022



“reputation” su cui dovremmo lavorare per migliorarla notevolmente; in contrapposizione a tutto ciò, si può osservare la “diversificazione industriale” dove l’Italia è in cima alla classifica.

Dobbiamo altresì considerare che l’instabilità politica in Italia non

aiuta: piani a medio/lungo termine vengono costantemente modificati e disattesi. Anche gli effetti del programma Industria 4.0, la cui esecuzione inizialmente è stata molto positiva, stanno lentamente diminuendo, mentre è noto come le politiche a sostegno del business

siano fondamentali per lo sviluppo economico di un Paese e debbano continuare senza ma e senza se.

In sintesi, luci (poche) e ombre (molte) continuano a penalizzare il “Belpaese”!

Ecco la vera sfida che dobbiamo affrontare seriamente. ■



# Perché si paventa il declino dell'industria europea

Alfredo Avanzi

Ambasciatore Commissione Europea del Patto per il Clima – Socio ALDAI-Federmanager e componente dei Gruppi di Lavoro Energia ed Ecologia e CIDA Sviluppo Sostenibile



**I**ndubbiamente la guerra in Ucraina e i susseguenti processi in corso (sanzionatorio, di reazione, di riposizionamento geopolitico, ecc.) hanno acuito la **crisi delle materie prime (MP)**, accentuando il momento cruciale che l'Europa sta vivendo. In particolare, i costi della crisi energetica mondiale minacciano di infliggere un duro colpo ad ampie fasce dell'industria

europea, e di minare gravemente la sua capacità di competere sulla scena mondiale. Inoltre, l'UE deve fare i conti anche con le implicazioni dei grandi passi sempre più protezionistici che altre economie leader mondiali stanno compiendo nelle loro politiche industriali per fronteggiare le conseguenze di tale situazione. In quest'ottica, le nostre considerazioni non potevano non partire

dalle **materie prime energetiche fossili**, i cui **prezzi** rappresentano la matrice delle problematiche che attanagliano le economie europee, con specifica attenzione alla geo-distorsione provocata dai diversi effetti degli stessi sulla "inflazione energetica", prevista della OILPrice tra il 2020 e il 2022 (vedi *The Impact of Energy Inflation* – Leonard Hyman and William Tilles

6/12/2022) pari a un trasferimento di ricchezza di circa 5,5 trilioni di dollari ai Paesi produttori di petrolio non OCSE, di cui 0,6 trilioni addebitabili agli USA e circa 3,5 ai Paesi dell'UE.

Consequentemente, per questa asimmetria, l'aumento annuo dei prezzi alla produzione è molto marcato per le aziende europee rispetto a quelle statunitensi (+42% vs +8,5%) con il risultato che:

- nei primi dieci mesi del 2022, l'industria comunitaria è stata costretta a razionare l'utilizzo di gas (-13% sulla media dei tre anni precedenti), anche se la maggior parte dei settori industriali, sfruttando tutti gli spazi di efficientamento possibili, non ne ha risentito molto. Viceversa, l'industria USA ha aumentato i suoi consumi di gas (+5%);
- da un recente sondaggio della Camera di Commercio tedesca, l'8% delle imprese nazionali intervistate starebbe valutando di spostare parte della produzione fuori dai confini europei.

Allo spread dei costi dell'energia, già preoccupante, occorre aggiungere le massicce sovvenzioni protezionistiche previste dall'*Inflation Reduction Act (IRA)* varato dagli USA per incentivare, con uno stanziamento di 369 miliardi di dollari, il **reshoring** in Nord America delle catene di produzione tra cui quelle di energia rinnovabile, batterie e auto elettriche, e da cui **l'UE viene esclusa**.

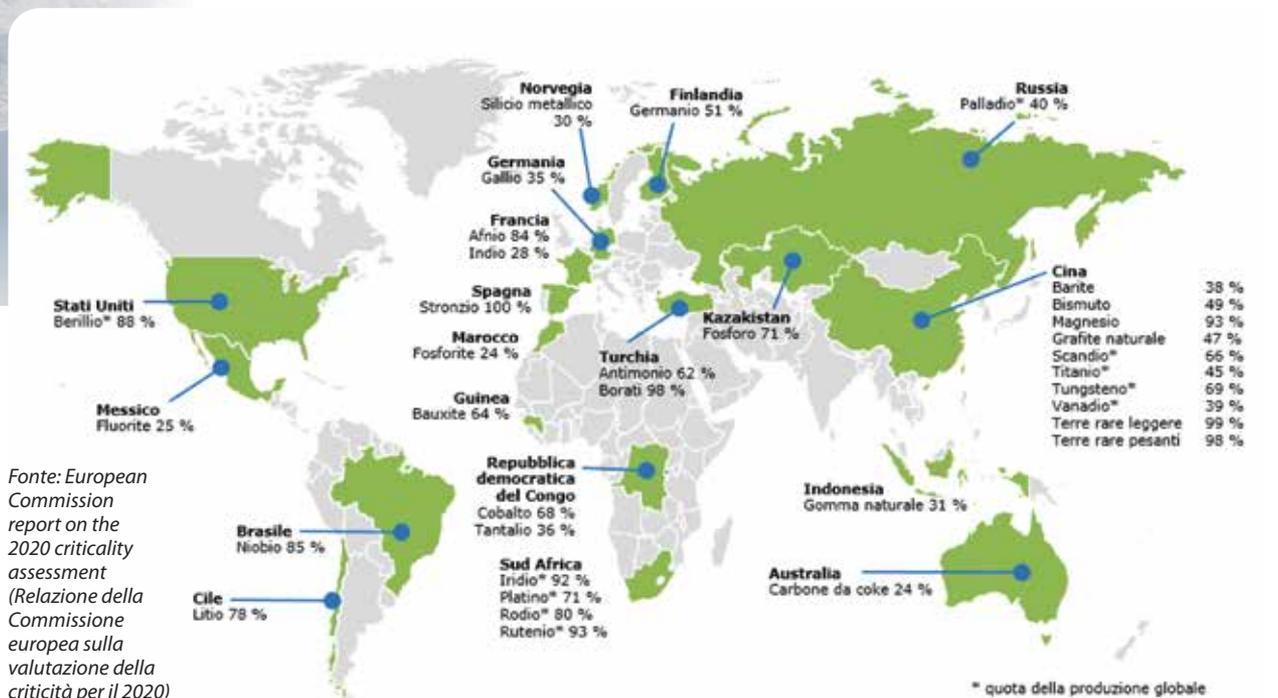
Ad esempio, grazie a tale provvedimento, la costruzione di una nuova fabbrica di batterie elettriche negli States verrebbe sussidiata fino a 800 milioni di dollari; mentre la stessa fabbrica in Europa ne riceverebbe "solo" 155. Persino nel settore dell'idrogeno verde le sovvenzioni USA sono ora cinque volte quelle europee.

Tuttavia, gli Stati Uniti non sono i soli a portare avanti tali mastodontici sforzi. Infatti, oltre alla Cina - che è stata all'avanguardia in questa tipologia di sovvenzioni - anche il Giappone, la Corea e l'India stanno puntando su maggiori

investimenti nella stessa direzione. A fronte dell'entità delle azioni intraprese altrove e dell'immensa ricaduta degli effetti della crisi energetica, anche l'UE ha preso atto che è necessario un coraggioso e rapido **riadeguamento** della propria **strategia industriale**, poiché il *Patto Green EU (2020)* e i suoi successivi pacchetti operativi (*Fit for 55* e *REPowerEU*) non sono più sufficienti, soprattutto considerando che da più parti si ipotizza lo spettro della deindustrializzazione europea già nel 2023, se non si riuscissero a superare le sfide enormi già lanciate nel 2022 e ad affrontare rapidamente quelle nuove all'orizzonte.

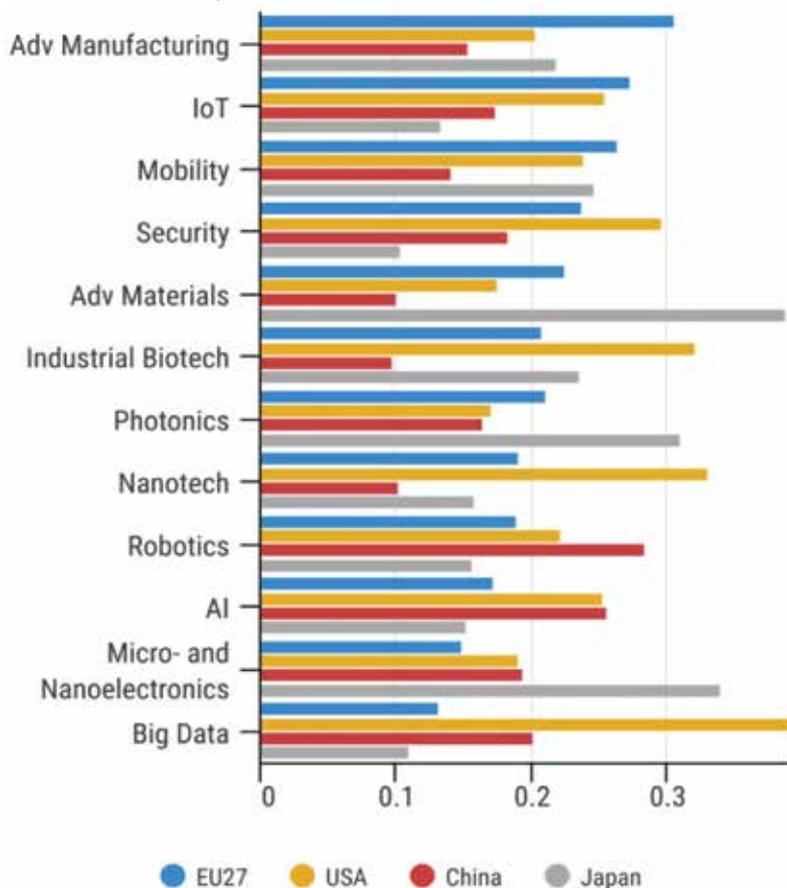
In particolare, l'Agenzia Internazionale dell'Energia (AIE) prevede, nel Rapporto di dicembre, che l'UE nel 2023 debba affrontare un potenziale **deficit di 27 bcm** (billion cubic meters) di **gas** perché la concorrenza per quello liquefatto (GNL) si intensificherà dopo quest'inverno e, allo stesso tempo, si dovranno ricostituire le riserve di

**Figura 1 - Principali Paesi fornitori di Materie Prime Critiche all'UE**



Fonte: European Commission report on the 2020 criticality assessment (Relazione della Commissione europea sulla valutazione della criticità per il 2020)

**Figura 2 - Indicator of overall EU performance in key technologies**



Fonte: Advanced Technologies for Industry project.

Nota: The graphs provides a ranking of performance in key technologies in terms of technology generation, start-up creation and skills comparing EU with US, China and Japan.

gas, a fronte di forniture scarse o nulle da parte della Russia.

Pertanto, nonostante l'entrata in funzione di altri impianti di rigassificazione, si ritiene che il **mercato** rimarrà **stressato fino al 2026**, quando si renderà disponibile un'ulteriore capacità produttiva da parte USA e Qatar.

Oggi, i settori più energivori (chimica, trasformazione alimentare, acciaio e carta) stanno già soffrendo, con un numero crescente di aziende che interrompono o chiudono definitivamente le attività, sebbene i governi comunitari abbiano già stanziato più di 500 milioni di dollari in sussidi alle imprese e alle famiglie per aiutarle a far fronte all'aumento dei costi energetici.

Tale tipo di sostegno diventerà sempre più inaccessibile per un debito oltre il 60% del PIL della metà delle economie dell'UE; l'aumento dei tassi di interesse in corso; i livelli elevati di inflazione importata (energetica), quindi, per il rischio della **recessione economica**, come la BCE teme per il 2023.

In più, è da ritenere che per l'ecosistema industriale europeo la sfida dell'esposizione a costi energetici elevati rappresenti solo la punta dell'iceberg da affrontare nel medio-lungo termine, dato che occorre aggiungere anche quella che si sta determinando per la dipendenza dalla disponibilità dalle **"Materie Prime Critiche"** (MPC) e dalle **"Tecnologie Industriali**

**Avanzate"** (TIA).

Per le prime, la **Commissione Europea (CE)** ne ha **selezionate** per ora **trenta** ritenute assolutamente cruciali per la transizione energetica e quella digitale, e per il funzionamento e l'integrità di una vasta gamma di altri ecosistemi industriali, basandosi su due parametri principali: **l'importanza economica** e il **rischio di approvvigionamento**.

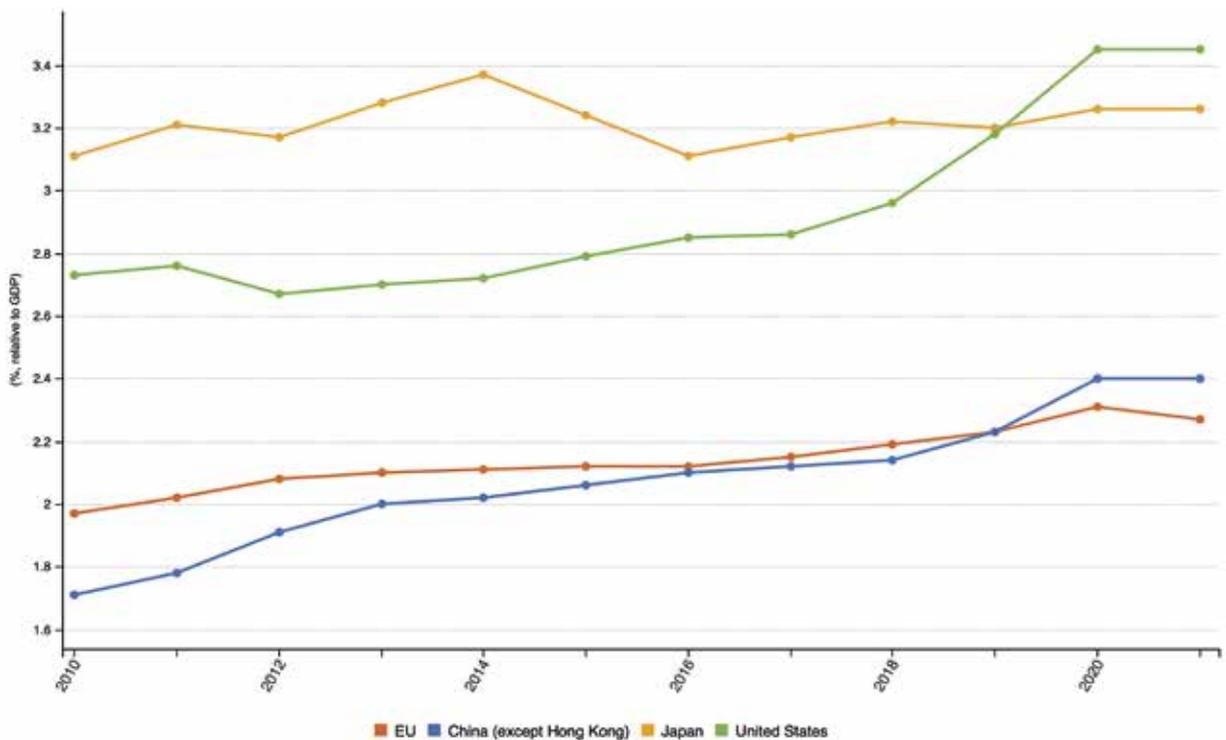
L'approvvigionamento di tali materie è altamente concentrato (fig. 1): la Cina fornisce all'UE il 98% delle terre rare, la Turchia il 98% del borato, il Sudafrica il 71% di platino, ecc.

Se il tutto viene confrontato con la domanda delle stesse, per realizzare entro il 2050 la neutralità climatica, emerge che si dovranno affrontare problematiche su diversi livelli strategici delle catene di approvvigionamento.

Ad esempio, per la CE l'ecosistema industriale dell'Unione, rispetto all'attuale situazione:

- avrebbe bisogno, nel 2030, di quantità di litio 18 volte superiore, di cobalto 5 volte superiore (per le batterie dei veicoli elettrici e lo stoccaggio dell'energia); per il 2050 tali quantità passerebbero rispettivamente a 60 e 15 volte superiori;
  - dovrebbe soddisfare, entro il 2050, una domanda per le terre rare, utilizzate nei magneti permanenti (per i veicoli elettrici, le tecnologie digitali o i generatori eolici) che potrebbe decuplicare.
- Anche per quanto concerne la dipendenza dalle TIA, per l'utilizzo efficiente ed efficace delle MPC, ci limiteremo a quelle considerate oggi dalla CE essenziali e inserite nel Progetto europeo *Advanced Technologies for Industry* (fig. 2). La valutazione delle loro prestazioni dimostra che l'UE ha punti di forza in alcuni settori, ma rischia di rimanere indietro in altri; pertanto, necessita di maggiori sforzi com-

**Figura 3 - Gross domestic expenditure on Research and Development, 2010-2021**



Japan: 2013 and 2018, break in series.

United States: excludes most or all capital expenditure, definition differs for 2010-2020.

EU: 2020 data provisional; 2010 estimates.

Fonte: Eurostat (online data code: rd\_e\_gerdot) and OECD database.

plessivi per riuscire a mantenere e rafforzare ulteriormente le posizioni dove dispone ancora di una base tecnologica sufficiente che in certe aree sembra funzionare bene, come nell'Advance Manufacturing e per alcune eco-tecnologie dove l'UE è altamente competitiva (idrogeno).

Inoltre, l'aumento della capacità tecnologica dei suoi concorrenti evidenzia il rischio che la stessa non sia in grado di creare e far crescere un numero sufficiente di imprese, particolarmente in alcuni comparti come AI, High Performance Computing, Big Data, cloud, biotecnologie industriali e microelettronica (inclusi i semiconduttori) dove la sua posizione competitiva

sembra essere più debole: questi settori dell'ecosistema digitale che meritano un'attenzione specifica essendo abilitanti essenziali e fonti di trasformazione per molti altri ecosistemi industriali (difesa e aerospazio, automotive, agroalimentare e sanitario).

Per di più, in questo contesto è interessante evidenziare che le risorse finanziarie impegnate dall'UE per la R&I (*Research & Innovation*) – 328 miliardi di euro nel 2021 – risultano da un decennio notevolmente inferiori a quelle degli USA, del Giappone e ora anche della Cina, specificatamente per l'ecosistema digitale (fig. 3). Tale situazione potrebbe prefigurare maggiori, possibili future e più significative

dipendenze, soprattutto rispetto alle TIA sopraccitate. Infatti, se l'area di queste tecnologie viene lasciata senza indirizzo strategico, le dipendenze attuali potrebbero ulteriormente concretizzarsi, e creare pericolose situazioni incontrollabili anche per una più vasta resilienza competitiva comunitaria.

L'immediato corollario degli scenari esposti sinteticamente è che l'ecosistema industriale dell'Unione, anche se finora sembra essersi adattato abbastanza bene agli shock degli ultimi anni, ha bisogno ora di misure per andare oltre la modalità sopravvivenza e per scongiurare un'emorragia industriale, e quindi lo **spettro della deindustrializzazione**. ■



Sul numero Dirigenti Industria di aprile 2023 la seconda parte dell'articolo con focus sul "come scongiurare il temuto declino dell'industria europea"



Su [www.dirigentiindustria.it](http://www.dirigentiindustria.it) la versione integrale dell'articolo



# “Ma mi stai ascoltando?”

*L'Ascolto Attivo: uno strumento potente per risultati inaspettati*

Alessandro Gatteschi – Elena Toffetti  
Executive Tutor ALDAI

**F**orse vi è già capitato – durante una conversazione – di capire al volo i concetti chiave esposti dal vostro interlocutore, di essere o non essere d'accordo con quello che avete capito e di pensare immediatamente a cosa potete dire per confermare o confutare quello che avete appena inteso. Siete lì, concentrati sui vostri pensieri e aspettate solo che il vostro interlocutore vi dia spazio per poter esprimere il vostro punto di vista.

Se avete avuto di queste esperienze siete in buona compagnia, la maggior parte delle conversazioni soffrono di questo problema. Le persone molto spesso non ascoltano per capire davvero che cosa l'altro voglia esprimere, ma si fermano in superficie e, in base alla stima che hanno per la persona, “ascoltano per confermare” o “ascoltano per dissentire”, con il risultato di non sfruttare appieno la compren-

sione della prospettiva dell'altro, del suo punto di vista. Molti sociologi e psicologi hanno classificato la qualità dell'ascolto in livelli di crescente attenzione e intimità tra gli interlocutori. Stephen Covey – consulente aziendale, educatore, scrittore e un'autorità sulle tematiche di leadership – nel suo libro *The 7 Habits Of Highly Effective People* descrive cinque livelli di ascolto che sono cruciali per la comunicazione efficace e la comprensione reciproca.

Il primo livello, **ignorare**, si riferisce al fatto di non prestare alcuna attenzione al relatore.

**Fingere di ascoltare**, il secondo livello, consiste nel manifestare alcune reazioni, verbali e non, a ciò che viene detto, ma in realtà non prestare attenzione affatto.

**L'ascolto selettivo**, il terzo livello, consiste nel concentrarsi solo su

certe parti della conversazione che interessano l'ascoltatore.

**L'ascolto attento**, il quarto livello, implica dedicare il proprio tempo e prestare molta attenzione a quanto espresso dal relatore, restando comunque all'interno del proprio schema di riferimento.

**L'ascolto empatico o ascolto attivo**, il quinto e più alto livello, implica la comprensione della prospettiva dell'interlocutore e la percezione delle emozioni che esso vive mentre esprime un pensiero. Questo livello di ascolto porta a una stretta **connessione tra relatore e ascoltatore**.

L'essenza dell'ascolto attivo o empatico è quindi la comprensione dell'altro da due prospettive differenti, quella razionale/intellettuale (cosa mi dice e pensa) e quella emotiva (cosa sente e prova). Diventare dei professionisti dell'a-



**I LIVELLI DI ASCOLTO**



scolto attivo significa – come dice Stephen Covey – spogliarsi della propria autobiografia, uscire dai propri schemi di riferimento e sistemi valoriali, dimenticare la propria storia e la tendenza a giudicare gli altri ed entrare in profondità nello schema di riferimento dell’interlocutore per vedere la storia dal suo punto di vista.

Come illustrato nella figura sopra, nei primi quattro livelli chi ascolta rimane all’interno del suo schema di riferimento. Per ascoltare empaticamente, al quinto livello, bisogna invece essere in grado di entrare nello schema di riferimento del nostro interlocutore.

L’ascolto attivo è una delle tecniche e capacità basilari, ma non per questo semplici, che buoni coach e tutor devono saper utilizzare con le persone che si rivolgono a loro. Gli Executive Tutor ALDAI, sia nei percorsi *MyExecutiveTutoring* – dedicati ai colleghi manager in

servizio o in transizione di carriera – sia durante i percorsi *Tutoring Next Generation* – dedicati ai figli/nipoti dei Soci ALDAI – sfruttano l’ascolto attivo, appreso e praticato nei corsi di Coaching annuali, per entrare in relazione con i Tutori, per creare quel clima di fiducia necessario per intraprendere un percorso efficace e accompagnarli verso i loro obiettivi.

L’**ascolto empatico**, oltre che aiutare l’Executive Tutor nelle sessioni di Tutoring, è particolarmente importante anche nelle **relazioni professionali e personali**, poiché consente una **comunicazione costruttiva** ed efficace evitando di entrare in conflitto o quantomeno smorzandone l’entità. Questa preziosa competenza dovrebbe, a nostro avviso, essere sviluppata e utilizzata come una potente leva per costruire qualsivoglia relazione sociale e professionale che sia efficace e, perché no, anche piacevole. ■

*To truly listen means to transcend your autobiography, to get out of your own frame of reference, out of your own value system, out of your own history and judging tendencies, and to get deeply into the frame of reference or viewpoint of another person. This is called empathic listening. It is a very, very rare skill. But it is more than a skill. Much more...*

STEPHEN R. COVEY

# FORMAZIONE ANIMP 2023

- **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.**

## PROSSIMI CORSI



STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	22 e 23 marzo
METODOLOGIE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	24, 25 marzo - 31 marzo, 1 aprile
INGEGNERIA E PROCUREMENT CONSTRUCTION ORIENTED	5, 6 - 11, 12 aprile
PROPOSAL MANAGEMENT NELLE AZIENDE MANIFATTURIERE DI COMPONENTI E SKID	11, 12, 13 - 18, 19, 20 aprile
ADVANCE WORK PACKAGING	13 e 14 aprile
IL PROPOSAL MANAGEMENT	9, 10, 11-16, 17, 18 maggio

## PER ISCRIZIONI AI CORSI DEL 1° SEMESTRE

[https://formazione.animp.it/animp\\_/index.php/programma-corsi/programma-corsi-2023-primosemestre](https://formazione.animp.it/animp_/index.php/programma-corsi/programma-corsi-2023-primosemestre)

**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/>

**PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:**

*Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Attività Formativa ANIMP*

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



# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai   
Il fondo sanitario per il tuo benessere

## Assidai, due grandi novità per il 2023 Potenziati LTC e Piano Sanitario Familiari

Migliorano ancora le prestazioni per la non autosufficienza - Long Term Care dedicate agli iscritti

**I**l nuovo anno di Assidai si apre con due grandi e importanti novità, che presentano risvolti positivi per gli iscritti: le prestazioni per la non autosufficienza dedicate agli iscritti fino a 70 anni (e non più fino a 65 anni), e il Piano Sanitario Familiari, in cui il manager può estendere l'assistenza sanitaria ai figli addirittura fino a 65 anni (rispetto ai precedenti 55 anni). Si tratta di modifiche normative chiave, approvate dall'assemblea ordinaria di Assidai tenutasi lo scorso primo dicembre, e recepite nel regolamento.

Ma andiamo con ordine e iniziamo ricordando che il nostro Fondo è sempre stato pioniere sul delicato tema delle coperture per la non autosufficienza, cioè l'insieme dei servizi socio-sanitari forniti con continuità a persone che necessitano di assistenza permanente a causa di disabilità fisica o psichica. Per questo, fin dal 2010, ha spes-



so introdotto migliorie a vantaggio degli iscritti. Del resto, questo tema - purtroppo per l'Italia e per i principali Paesi occidentali - è sempre più di attualità a causa del gra-

**“ È STATA ALLINEATA LA DEFINIZIONE DI NON AUTOSUFFICIENZA A QUELLA IN VIGORE NEL FASI, CIOÈ NON ESSERE IN GRADO DI COMPIERE TRE SU SEI DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ DELLA VITA QUOTIDIANA (PRIMA NE ERANO RICHIESTE QUATTRO SU SEI)**

duale invecchiamento della popolazione che determina anche un aumento delle cronicità. Ecco, dunque, anche per il 2023, due migliorie che desidero dettagliarvi, che

tutelano gli iscritti in modo considerevole in termini di rendite vitalizie garantite: per le prestazioni relative alla non autosufficienza che, fino al 31 dicembre 2022, erano indirizzate agli iscritti fino a 65 anni, è stato previsto l'innalzamento dell'età fino ai 70 anni. Per gli iscritti over 66 anni restano garantite le prestazioni per la non autosufficienza “vita natural durante”.

Inoltre, c'è un altro aspetto cruciale che è stato migliorato: è stata infatti allineata la definizione di non autosufficienza a quella in vigore nel Fasi, cioè non essere in grado di compiere tre su sei delle principali attività della vita quotidiana (prima invece ne erano richieste quattro su sei). Tutto ciò, va anche precisato, riguarda chi alla data del 31 dicembre 2022 non fosse già in uno stato di non autosufficienza e/o invalidità o avesse accertamenti in corso per tale scopo.

**>> Continua a pagina 2**



>>> continua dalla prima pagina - Assidai, due grandi novità per il 2023. Potenziati LTC e Piano Sanitario Familiari

## “DA ASSIDAI UNO SFORZO IMPORTANTE PER GLI ISCRITTI”

In definitiva, ritengo che su questo fronte, anche alla luce del contesto generale, Assidai abbia compiuto uno sforzo importante e sono certo che gli iscritti apprezzeranno molto questa novità.

Abbiamo lavorato poi sul Piano Sanitario Familiari, un'importante copertura sanitaria che consente ai manager iscritti di estendere l'assistenza sanitaria anche ai propri figli sia nel caso

non siano più rientranti nel nucleo familiare perché hanno compiuto il 26esimo anno di età, sia nel caso abbiano perso l'assistenza sanitaria del fondo primario. Fino a quest'anno l'assi-

stenza sanitaria era garantita fino ai 55 anni dei figli, l'importante progresso per il 2023 è rappresentato dal fatto che l'età è stata innalzata a 65 anni per rispondere alle esigenze di molti manager che in più occasioni ci hanno segnalato questa criticità. Inoltre va rimarcato che il Piano Sanitario Familiari è destinato anche al convivente e all'ex coniuge. Vorrei concludere ricordando che Assidai è davvero una realtà unica perché è un Fondo di assistenza sanitaria di natura non profit i cui valori cardini principali sono la solidarietà e la mutualità. Valori che ritengo si ritrovino perfettamente nelle migliorie dedicate agli iscritti per il 2023.

Armando Indennimeo  
Presidente Assidai

### LE NOVITÀ 2023

#### Prestazioni per la non autosufficienza

- Per le prestazioni per la non autosufficienza che, fino al 31 dicembre 2022, erano indirizzate agli iscritti fino a 65 anni, **è stato previsto l'innalzamento dell'età fino ai 70 anni.**
- È stata allineata la definizione di non autosufficienza a quella in vigore nel Fasi: cioè **non essere in grado di compiere 3 su 6 delle principali attività della vita quotidiana.**

**Le prestazioni garantite a favore del caponucleo (iscritto) e del coniuge/convivente more uxorio, aventi un'età non superiore a 70 anni (età compiuta al 1° gennaio di ogni anno), dei figli risultanti dallo stato di famiglia fino al 26° anno di età, siano essi legittimi, naturali, legittimati, adottivi e in affido preadottivo.**

#### Rendita vitalizia

- ▶ Erogazione di € 1.200 (€ 14.400 annui) fintanto che il percipiente sia in vita.
- ▶ La rendita vitalizia diventa di € 1.560 (€ 18.720 annui) in caso di figlio minore e di € 2.400 (€ 28.800 annui) in caso di figlio disabile.

A far data dal 1° gennaio 2023, la perdita di autosufficienza avviene quando l'assistito a causa di una malattia, di una lesione o la perdita delle forze si trovi in uno stato tale da aver bisogno, prevedibilmente per sempre, quotidianamente e in misura notevole, dell'assistenza di un'altra persona nel compiere almeno 3 delle seguenti 6 attività elementari della vita quotidiana, nonostante l'uso di ausili tecnici e medici.

Le attività elementari della vita quotidiana sono così definite:

-  **1. lavarsi:** capacità di lavarsi nella vasca o nella doccia (anche di entrare e di uscire dalla vasca e dalla doccia) o lavarsi in modo soddisfacente;
-  **2. vestirsi e/o svestirsi:** capacità di indossare, togliersi, allacciare e slacciare ogni tipo di indumento ed eventualmente anche bretelle, arti artificiali o altri apparecchi protesici;
-  **3. mobilità:** capacità di muoversi in casa da una stanza all'altra;
-  **4. spostarsi:** capacità di passare dal letto ad una sedia a rotelle e viceversa;
-  **5. andare in bagno:** capacità di andare in bagno o comunque di mingere ed evacuare in modo da mantenere il livello di igiene personale soddisfacente;
-  **6. bere e/o mangiare:** capacità di ingerire senza aiuto il cibo preparato da altri.

#### Piano Sanitario Familiari

Il **Piano Sanitario Familiari** è un'importante copertura sanitaria che consente ai manager iscritti di estendere l'assistenza sanitaria anche ai propri figli sia nel caso non siano più rientranti nel nucleo familiare perché hanno compiuto il 26° anno di età, sia nel caso abbiano perso l'assistenza sanitaria del fondo primario. Fino all'anno scorso l'assistenza sanitaria era garantita fino ai 55 anni dei figli, **il miglioramento per il 2023 è che l'età è stata innalzata a 65 anni.** Si ricorda che il Piano Sanitario Familiari è destinato ai figli single, sposati, al convivente e all'ex coniuge.



“ IL PIANO SANITARIO FAMILIARI FINO AD OGGI PREVEDEVA CHE L'ASSISTENZA SANITARIA FOSSE GARANTITA FINO AI 55 ANNI DEI FIGLI DEGLI ISCRITTI. L'IMPORTANTE MIGLIORIA PER IL 2023 È RAPPRESENTATA DAL FATTO CHE L'ETÀ È STATA INNALZATA A 65 ANNI. CIÒ PER RISPONDERE ALLE ESIGENZE DI MOLTI MANAGER CHE IN PIÙ OCCASIONI CI HANNO SEGNALATO QUESTA CRITICITÀ.

## SCOPERTA LA CELLULA CHE REGOLA LE DECISIONI

**UNA RICERCA DEL SAN RAFFAELE APRE LA STRADA AL TRATTAMENTO DELLE MALATTIE NEURODEGENERATIVE**

In prospettiva si tratta di una scoperta cruciale, che potrebbe aprire la strada allo sviluppo di interventi mirati per migliorare le performance cognitive deficitarie nelle persone con malattie neurodegenerative. Un team di ricercatori dell'Unità di Neuroimmunologia dell'IRCCS Ospedale San Raffaele, guidati dal professor Gianvito Martino, ha firmato un nuovo studio sulla rivista scientifica "Nature Communication" che aggiunge un importante tassello alla definizione dei meccanismi cellulari e molecolari che regolano i circuiti cerebrali responsabili della nostra capacità di pensare e, in particolare, di decidere. In parole povere, hanno individuato la cellula del cervello che regola e orienta le nostre scelte. Oggi, infatti, si conoscono le aree cerebrali coinvolte nel processo mentale della decisione ma poco si sa delle cellule e delle molecole coinvolte nel processo decisionale stesso.

**Lo studio: novità e implicazioni**

Questo studio, condotto su un modello sperimentale, identifica una popolazione di cellule del cervello - le cellule staminali periventricolari e una proteina da esse secreta - la cui mancanza rende meno capaci di decidere. Inoltre, mostra correlazione tra persone con sclerosi multipla, che manifestano disturbi cognitivi quali la difficoltà a processare le informazioni, e la presenza di lesioni cerebrali dovute alla malattia



Il professor Gianvito Martino, neurologo, neuroscienziato e direttore scientifico dell'IRCCS Ospedale San Raffaele

proprio nell'area periventricolare dove sono presenti appunto le staminali produttrici della proteina in questione. "Questa scoperta aggiunge un tassello alla nostra comprensione di come funziona a livello biologico il nostro pensare in generale e la nostra capacità di decidere in particolare, e ci suggerisce, una volta ancora, come alcuni processi che a noi possono sembrare stranamente complessi siano regolati da meccanismi molecolari comunque individuabili. Speriamo di poter utilizzare in un futuro prossimo tali conoscenze per sviluppare interventi terapeutici specifici per le persone con malattie neurodegenerative e disturbi cognitivi", ha sottolineato il Professor Gianvito Martino, neurologo, neuroscienziato e direttore scientifico dell'IRCCS Ospedale San Raffaele.

**“LA SCOPERTA AGGIUNGE UN TASSELLO ALLA COMPrensione DI COME FUNZIONA A LIVELLO BIOLOGICO IL NOSTRO PENSARE IN GENERALE E LA NOSTRA CAPACITÀ DI DECIDERE IN PARTICOLARE. SI SPERA DI POTER UTILIZZARE IN UN FUTURO PROSSIMO TALI CONOSCENZE PER SVILUPPARE INTERVENTI TERAPEUTICI SPECIFICI PER LE PERSONE CON MALATTIE NEURODEGENERATIVE E DISTURBI COGNITIVI**

**“LO STUDIO, CONDOTTO SU UN MODELLO SPERIMENTALE, IDENTIFICA UNA POPOLAZIONE DI CELLULE DEL CERVELLO - LE CELLULE STAMINALI PERIVENTRICOLARI E UNA PROTEINA DA ESSE SECRETA - LA CUI MANCANZA RENDE MENO CAPACI DI DECIDERE. FINO AD OGGI, INVECE, SI CONOSCEVANO SOLTANTO LE AREE CEREBRALI COINVOLTE NEL PROCESSO MENTALE DELLA DECISIONE**



**La mappa delle conoscenze "cerebrali"**

Vale la pena sottolineare che la definizione anatomica delle varie aree cerebrali in cui avvengono i nostri processi cognitivi aveva portato, nel secolo scorso, allo sviluppo delle micro e macro (neuro) immagini e della neurofisiologia cosiddetta *real time*. Questa ha permesso di definire, con dovizia di particolari, alcuni circuiti composti da cellule nervose cerebrali, detti circuiti o reti neurali, che ad esempio sottendono l'attenzione o i processi mnemonici, guidano la pianificazione delle azioni e permettono di provare sensazioni o

emozioni. Tuttavia, tra i vari processi del pensare, quello della decisione rimane tra i più interessanti e tra i meno conosciuti.

L'interesse nasce soprattutto dal fatto che sono circuiti coinvolti in tantissimi processi che hanno ricadute anche in ambiti diversi da quelli preminenti delle scienze della vita, non ultimo l'interesse dell'economia "comportamentale" così come della psicologia e della pedagogia.

Negli ultimi anni si è definito quali sono le aree cerebrali più coinvolte e importanti capaci di garantirci questo processo mentale. È invece al momento poco conosciuto il contesto bio-molecolare, poiché non sappiamo ancora quali siano le cellule e le molecole che ci permettono di prendere una decisione: la ricerca del San Raffaele ha tracciato la strada per approfondire la conoscenza proprio in questo campo. ■

## LEGGE DI BILANCIO, RESTANO INCENTIVI PER IL WELFARE

**DIMEZZATA, DAL 10% AL 5%, L'ALIQUOTA DELL'IMPOSTA SOSTITUTIVA SUI PREMI DI PRODUTTIVITÀ EROGATI NEL 2023 FINO A 3MILA EURO. LA SOGLIA ESENTASSE DEI FRINGE BENEFIT TORNA A 258,23 EURO**



La riduzione, dal 10% al 5%, dell'aliquota dell'imposta sostitutiva sui premi di produttività erogati nell'anno 2023 fino all'importo di 3mila euro. È questa, in buona sostanza, l'unica novità, in termini di welfare, prevista dalla Legge di Bilancio 2023, approvata dalle Camere a cavallo delle vacanze natalizie. Al contempo, la soglia esentasse dei cosiddetti fringe benefit (una voce addizionale alla retribuzione corrisposta da un'impresa ai propri dipendenti, che figura comunque in busta paga, come l'auto aziendale, i buoni pasto, lo

smartphone e il pc portatile) è "tornata" agli originali 258,23 euro dopo che, negli ultimi due anni, era stata prima raddoppiata temporaneamente a 516,43 euro e infine portata, anche in questo caso *pro tempore*, a 600 euro. Non cambia nulla, invece, sul fronte del welfare aziendale vero e proprio, come peraltro accaduto anche nei quattro anni precedenti. Va ricordato, invece, in passato si era intervenuti più volte per favorire lo sviluppo di un fenomeno sem-

pre più diffuso tra le imprese e che ha permesso di inquadrare le relazioni tra datore di lavoro e dipendente in un'ottica sempre più proficua, favorendo il cosiddetto "work life balance", cioè l'equilibrio tra lavoro e vita privata. In particolare la Legge di Bilancio 2017, come quella del 2016, aveva lavorato su due punti, che oggi restano i capisaldi della legislazione sul welfare aziendale in Italia. Innanzitutto, aveva allargato il perimetro che non concorre al calcolo dell'Irpef, includen-

do servizi come l'educazione, l'istruzione e ulteriori benefit, sempre erogati dal datore di lavoro, per poter fruire di assistenza destinata a familiari anziani o non autosufficienti. In secondo luogo, aveva espanso, fino a 8mila euro, l'area della tassazione zero per i dipendenti che scelgono di convertire i premi di risultato del settore privato di ammontare variabile in benefit compresi nell'universo del welfare aziendale. In alternativa, per i benefit era stata fissata un'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento. Proprio su quest'ultima aliquota è intervenuta l'ultima Legge di Bilancio, dimezzandola al 5%. Gli importi dei premi erogabili, va precisato, sono di 3mila euro nella generalità dei casi e di 4mila euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Infine, la sanità integrativa può andare oltre il limite di deducibilità previsto dalle norme fiscali utilizzando il premio di produttività. ■

### IL PUNTO DI VISTA

#### NON RIMARREMO A GUARDARE

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



La legge di Bilancio approvata dal Parlamento ha dovuto rispondere, in prima istanza, alla crisi energetica. Dopo cento giorni di governo, in cui l'Esecutivo è stato chiamato a interventi di carattere emergenziale, può aprirsi ora una fase di programmazione delle riforme strutturali di cui l'Italia ha bisogno. Una fase in cui è necessario che siano coinvolte le migliori competenze del management, pubblico e privato. Bisogna ripensare le politiche di welfare, partendo da due principi cardine: equità nella ripar-

tazione dei sacrifici e dei diritti tra le diverse generazioni e certezza delle norme, presupposti imprescindibili per il rapporto di fiducia tra Stato e cittadini. Serve una riforma del sistema pensionistico italiano che garantisca sostenibilità ai conti, separando previdenza e assistenza, e offra ai lavoratori certezze per l'avvenire. Ma è altresì decisivo garantire più risorse alla sanità e risolvere le criticità legate al Ssn, supportando la diffusione dell'assistenza sanitaria integrativa in un'ottica di complementarità proprio con il Ssn. Ho voluto mandare un segnale di apertura a un proficuo dialogo istituzionale e, nelle vesti di

Presidente di Cida, ho inviato una richiesta di audizione alla Commissione Affari sociali del Senato, impegnata in un'indagine conoscitiva su previdenza e sanità integrativa. Siamo consapevoli delle difficoltà che inflazione e carovita comportano anche per la platea manageriale e lavoriamo per garantire la solidità dei Fondi che rappresentano i cardini della nostra azione, come Assidai. Voglio dirlo con chiarezza: non rimarremo a guardare e ci impegneremo a difenderli, vigilando affinché non vi siano interventi legislativi penalizzanti. Per noi il benessere dei manager è al primo posto.



# Implantologia dentale: chi mastica bene invecchia meglio



## Implantologia a carico immediato di scuola italiana. Da più di 60 anni, l'implantologia per tutti.

**I Centri Implantologici Tramonte sono cliniche d'eccellenza** per l'implantologia, l'ortodonzia e l'endodonzia. Vi accolgono con uno staff competente e decenni di esperienza nel Carico Immediato di scuola italiana, l'implantologia mini-invasiva, che non richiede tagli o punti di sutura e permette di inserire gli impianti e montare le protesi temporanee nella stessa seduta. Una tecnica che consente di inserire gli impianti dentali anche a persone con scarsità d'osso, diabete o che soffrono di patologie cardiache. Masticare è importante, non solo per la digestione: **chi mastica bene vive e invecchia meglio. Inquadra il QR Code per saperne di più.**



Inquadra  
il QR Code

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

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

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici  
Tramonte

Convenzione diretta FASI e FASDAC.

Finanziamenti con





# La numerosa e attiva partecipazione al Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager testimonia lo stato di mobilitazione

*ALDAI-Federmanager ha promosso lunedì 16 gennaio un incontro del proprio Comitato Pensionati, allargando la partecipazione a tutti i Soci senior, per un confronto aperto sul tema delle pensioni a seguito della recente riduzione della perequazione approvata con la Manovra Finanziaria*

L'incontro, presieduto dal Presidente del Comitato Pensionati Silvana Menapace, ha visto l'intervento principale del Vicepresidente ALDAI Mino Schianchi che ha presentato una relazione molto articolata sul tema delle pensioni e in

particolare sul meccanismo legato alla nuova perequazione\*\*.

Ampia la partecipazione dei Soci – oltre 300 fra presenti in sede e collegati da remoto – che hanno avuto la possibilità di confrontarsi e di intervenire in modo molto sentito e diretto, manifestando forte

disappunto per l'ulteriore ingiustizia nei confronti dei dirigenti pensionati.

Il Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager ha predisposto il documento seguente con le principali valutazioni e proposte che sono state condivise nell'incontro.

## COMITATO PENSIONATI ALDAI-FEDERMANAGER 16 gennaio 2023 – Documento finale

Il Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager, allargato ai Soci pensionati iscritti, si è riunito il 16 gennaio 2023 per discutere sul nuovo sistema di perequazione delle pensioni 2023-2024.

Il Comitato, dopo aver ascoltato l'intervento introduttivo della Coordinatrice Silvana Menapace e la relazione del Vicepresidente di ALDAI Mino Schianchi, dopo un'ampia discussione cui hanno partecipato colleghi pensionati presenti in sala e colleghi intervenuti da remoto e dopo le conclusioni tratte dal Presidente ALDAI Manuela Biti, ha deciso di condividere e comunicare le seguenti osservazioni e valutazioni:

1. Il meccanismo di perequazione delle pensioni è, ormai da anni, oggetto di continue modifiche in peggior e anche di frequenti sospensioni che vanificano la certezza del diritto e la credibilità del sistema previdenziale pubblico;
2. Il potere d'acquisto di questi pensionati, a partire dall'inizio degli anni 2000, ha perduto il 20% del valore legittimamente maturato e consolidato.
3. Il potere d'acquisto dei pensionati al di sopra di quattro volte il minimo non è più tutelato se non per le iniziative di Federmanager e CIDA volte a evitare interventi maggiormente penalizzanti sulle pensioni.
4. Il Comitato Pensionati di ALDAI-Federmanager ritiene che sia necessario rompere l'isolamento in cui si trovano i pensionati, i cui trattamenti non sono più tutelati, e individuare intese con altre organizzazioni affini a Federmanager e CIDA per condividere azioni finalizzate a restituire equità e certezza nei trattamenti previdenziali presenti e futuri.

Il Comitato Pensionati di ALDAI-Federmanager ha deciso di presentare a CIDA e Federmanager le seguenti proposte:

1. Insistere con interventi volti a separare l'assistenza dalla previdenza per evitare che, per far crescere le pensioni dell'assistenza, i soldi vengano presi dallo

stesso comparto di bilancio, nel nostro caso dalla previdenza e non dalla fiscalità generale, come sarebbe giusto.

2. Avviare le necessarie consultazioni con i consulenti legali al fine di studiare appositi ricorsi contro l'applicazione del nuovo sistema di perequazione.
3. Mettere in campo proposte di un nuovo meccanismo di perequazione che sia meno aleatorio di quello attualmente in atto, studiando anche la possibilità di presentare una legge di iniziativa popolare.
4. Studiare anche i pro e i contro di una possibilità di aggancio del meccanismo di perequazione dei dirigenti in pensione ai contratti dei Dirigenti in servizio.
5. Promuovere con l'ampia partecipazione di dirigenti manifestazioni pubbliche (ad esempio nei teatri), convegni, incontri e dibattiti, invitando anche politici e sindacalisti, al fine di sensibilizzare l'opinione pubblica ai nostri temi attraverso il coinvolgimento dei mass media.
6. Attivare in senso generale e con l'utilizzo degli strumenti a disposizione, con particolare riferimento a quelli innovativi quali i social, forme di comunicazioni più incisive ed efficaci per migliorare l'azione di lobby.
7. Predisporre comunicazioni di protesta massive perché inviate via mail da tutti i dirigenti (non solo senior) che si riconoscono nelle Federazioni aderenti a CIDA ai rappresentanti delle Istituzioni e dei partiti politici per censurare il nuovo meccanismo di perequazione.
8. Fare maggiore pressione nei confronti delle forze politiche, sfruttando ogni occasione pubblica e privata per rappresentare le nostre posizioni.
9. Attivare un'adeguata vigilanza in occasione della Riforma fiscale perché non vengano stravolti scaglioni e aliquote penalizzando ulteriormente, anche per questa via, i trattamenti dei Dirigenti che siano in servizio o in pensione. ■



\*\* La relazione è consultabile su

<https://dirigentsenior.it/pensioni/intervento-sulla-perequazione-al-comitato-pensionati-aldai.html>

# Noi pensionati non ci arrendiamo!

Mino Schianchi

Vicepresidente ALDAI-Federmanager

**D**a anni i Governi che si succedono alla guida del nostro Paese attaccano le nostre pensioni con le varie forme di prelievo. Ogni volta i Governi fanno valere buoni motivi per farlo. Che poi, gira e rigira, il motivo è uno ed è sempre lo stesso: ridurre la spesa pensionistica. E la riduzione è tutta a carico di quelli che la pensione se la sono pagata versando fior di contributi.

La situazione è peggiorata da quando c'è stata l'infiammata dell'inflazione che si sta mangiando il potere d'acquisto dei redditi. E l'effetto pesa di più sulle pensioni per tutte le ragioni che diremo dopo.

Inutile ricordare che la nostra Costituzione dice che ai lavoratori, una volta in pensione, debbano essere garantiti mezzi adeguati alle loro esigenze di vita e che quindi anche i trattamenti pensionistici devono essere protetti di fronte all'inflazione. Inutile, perché questo principio da tempo non è più rispettato. Ovvero è rispettato fino a un certo livello (in genere fino a tre o 4 volte il minimo INPS - TM). Per gli altri, ormai da anni, è cominciata la lunga concatenazione di misure riduttive: i cosiddetti "contributi di solidarietà" e, peggio, il blocco o penalizzazione del meccanismo di adeguamento automatico. Misure, queste ultime, che hanno effetto di

trascinamento vita natural durante del pensionato e restringono la base di attribuzione di future pensioni di reversibilità.

Basta guardare il meccanismo introdotto con la Legge di Bilancio 2023. Questa volta è stato superato ogni precedente. Vale l'analisi fatta da Itinerari Previdenziali *La svalutazione delle pensioni oltre 4 volte il minimo dove si legge che "per i pensionati sopra i 2.500 euro di pensione lorda, uno schiaffo al merito e una perdita nei prossimi 10 anni che va dai 13mila euro agli oltre 115mila per i pensionati con un assegno di 10mila euro lordi, meno di 6mila netti, e colpisce quelli che hanno pagato di più in tasse e contributi; questa perdita si somma a quella dei 10 anni precedenti che, come vedremo, supera in termini di poter d'acquisto, il 10%"*.

Non ci stancheremo mai di ricordare che i provvedimenti di blocco

o di modifiche in peggio del meccanismo di perequazione, in particolare per le pensioni superiori a 4 volte il TM, dimostrano che c'è una tendenza strutturale verso un suo progressivo azzeramento.

## Pensioni indifese

Per i titolari di queste pensioni, dunque, la prospettiva è tutt'altro che buona. Sono persone abbastanza avanti negli anni, sono stati dipinti come dei privilegiati che non hanno versato i dovuti contributi, sono una minoranza, e quindi contano poco sul piano elettorale. Hanno scarse possibilità di difesa. Perché:

- sono fuori dal mercato del lavoro e sono privi della forza contrattuale;
- non sono dei commercianti che possono aumentare il prezzo dei prodotti in vendita e rifarsi così sulla clientela;



- non sono dei professionisti che possono scaricare sulla clientela il maggior costo della vita;
- non sono una categoria che può attuare il blocco di servizi essenziali e mandare in tilt il Paese;
- non sono una "corporazione" in grado di fare lobby nelle sedi istituzionali;
- non sono nelle condizioni (per ragione di età, di malanni e quant'altro) di scendere nelle strade, nelle piazze per fare cortei, per gridare la loro protesta.
- non sono in grado di attuare disobbedienza civile, ad esempio non pagando le tasse, facendo conto che tanto, prima o poi arrivi un condono. Questi cittadini/pensionati non hanno la scorza degli evasori fiscali, non ce la fanno proprio a cambiare pelle. Sono cittadini onesti fino al midollo. Pagheranno, come hanno fatto per una vita: tasse e contributi, fino all'ultimo centesimo;
- potranno presentare ricorsi. Forse... Ma se riceveranno risposta dovranno aspettare anni. Con quale esito? Spesso scontato.

### La buona battaglia

Chi scrive sa che è sempre più difficile fare intendere le nostre ragioni. E allora, viene voglia di dire, a volte: Arrendiamoci! Facciamo fare agli altri quello che vogliono, tanto noi siamo vecchi... Ma poi riprende la volontà di continuare la buona battaglia. E rinasce la spinta a dire No! Non è questa la buona scelta. Non possiamo solo lamentarci per come siamo trattati.

È arrivato il tempo di intraprendere altre iniziative, tenendo presente che la questione pensioni e la difesa del suo potere d'acquisto non appartengono solo a noi pensionati. E che quindi dobbiamo affrontarla in maniera differente, perché diventi più chiara fra noi e soprattutto verso l'esterno. In breve: dobbiamo riformulare la questione pensionistica in modo che

assuma maggior peso nel dibattito collettivo.

Lo sappiamo da sempre che le pensioni sono un argomento che infiamma quasi continuamente lo scontro politico. I pensionati sono un bacino elettorale molto ampio. Rispondere alle rivendicazioni che vengono da ogni parte diventa un impegno permanente. Ma, nella maggior parte degli interventi, la spesa per soddisfarle diventa una "variabile indipendente". Alla fine sono sempre i soliti a pagare.

### Non ci facciamo spellare

Per discutere del tema, ora è nuovamente aperto il confronto Governo/Sindacati. Ci riguarda tutti, lavoratori in servizio e pensionati. Si parlerà del funzionamento del sistema, e c'è il problema dei costi, appunto. Ci coinvolge tutti, anche per i possibili riflessi che la Riforma pensionistica potrà avere sulla Riforma fiscale. Ecco perché non possiamo e non dobbiamo arrenderci. Anzi, dobbiamo essere in campo ancora più combattivi: per dire forte e chiaro che siamo indisponibili a farci spellare. E perciò dobbiamo fare squadra, fare alleanze con le altre Organizzazioni dei lavoratori e dei pensionati al fine di conquistare un sistema pensionistico sostenibile e una tutela del suo potere d'acquisto. Una tutela che parta dai salari dai lavoratori in servizio e prosegua negli anni del loro collocamento in quiescenza. È per questo che dobbiamo fare ora ogni sforzo per partecipare in modo attivo alle iniziative e al dibattito in corso facendo ben intendere che non possono essere lavoratori e pensionati a mantenere il sistema in equilibrio; quando invece occorre ricercare un equilibrio che tenga conto dell'invecchiamento della popolazione e della diminuzione continua delle nascite.

Non dobbiamo assecondare la tendenza verso un modello nel quale la quasi totalità della spesa pubbli-

...è sempre più difficile fare intendere le nostre ragioni.

E allora, viene voglia di dire, a volte: Arrendiamoci! Facciano fare agli altri quello che vogliono, tanto noi siamo vecchi... Ma poi riprende la volontà di continuare la buona battaglia. E rinasce la spinta a dire No!

ca è indirizzata verso sussidi e assistenzialismo, quando, invece, il sistema Paese necessiterebbe di una seria revisione dell'organizzazione del lavoro e dei modelli produttivi. Non siamo contro provvedimenti coi quali si migliorano le pensioni minime o si sperimentano forme di pensionamenti anticipati, ma le risorse devono derivare dalla fiscalità generale e non dai tagli delle indicizzazioni delle pensioni medio-alte.

Anche per questo da anni ci battiamo per la separazione nel bilancio INPS dell'assistenza dalla previdenza.

Ce lo spiega bene il Presidente di CIDA, Stefano Cuzzilla: *"Prima di mettere le mani sugli assegni pensionistici o ragionare su ipotesi di riforma del settore, sarebbe bene separare i conti della previdenza da quelli dell'assistenza. Noi abbiamo quasi la metà delle pensioni non coperte da contributi: parliamo di 7 milioni di persone assistite su 16 milioni di pensionati. La spesa per assistenza cresce al ritmo del 6% all'anno, quella per le pensioni frutto di contribuzione è in sostanziale equilibrio. Quindi non è vero che i conti pensionistici sono in rosso, è vero piuttosto che con le pensioni frutto di una vita di lavoro si sta finanziando un'altra spesa che altrimenti non si saprebbe come sostenere"*. ■

# La perequazione delle pensioni:

## “C’era una volta...”

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

*Riforma fiscale e Riforma delle pensioni saranno l’impegno della politica a partire dall’anno appena iniziato. I segnali sono tutt’altro che rassicuranti.*

*Intanto il nuovo meccanismo di adeguamento automatico delle pensioni al costo della vita, che già negli anni è stato il bersaglio di continui attacchi con modifiche e blocchi, ha subito un nuovo peggioramento.*

*Si va verso la soppressione? Gli annunciati incontri Governo/Parti sociali per la messa a punto delle Riforme più importanti vedranno le nostre Organizzazioni, CIDA e Federmanager, protagoniste e vigili nella tutela dei diritti e degli interessi dei pensionati*

**A**ndiamo per sintesi. Perché a raccontarla tutta ci vorrebbe un libro. Procediamo, quindi, con lunghi passaggi temporali partendo da quando la Legge n. 153/1969 introdusse per la prima volta la perequazione automatica delle pensioni. Il dispositivo di compromesso tra l’inflazione e l’esigenza di aumento delle pensioni è nell’art 19. Titolo: “Perequazione automatica delle pensioni”. Stabilisce che “Gli importi delle pensioni [...] con effet-

to dal 1° gennaio di ciascun anno, sono aumentati in misura percentuale pari all’aumento percentuale dell’indice del costo della vita”.

Nell’intenzione del legislatore di allora l’aumento delle pensioni doveva essere pari alla percentuale d’aumento del costo della vita calcolata ai fini della scala mobile, senza distinzione d’importo. Fu la legge 3 giugno 1975, n. 160, art. 9, a fissare criteri più stringenti, legando l’aumento pensionistico a due parametri: a) variazioni del co-

sto della vita; b) dinamica dei trattamenti retributivi minimi (sintesi).

### **Fine dell’età dell’oro**

La politica pensionistica, a partire dalla fine degli anni Settanta, è caratterizzata dal dibattito e dalla contesa sulla «questione previdenziale». In conseguenza di dinamiche sfavorevoli più acute rispetto agli altri Paesi europei (disoccupazione, bassa crescita economica...) durante questi anni nel nostro Paese si assiste a una progressiva

inversione delle tendenze rispetto a quelle che avevano caratterizzato l'età dell'oro. Siamo agli anni '90. La crisi economica da cui il Paese è attanagliato agli inizi del decennio fa emergere un inedito consenso verso misure restrittive della spesa pubblica. In questo clima prende il via la Riforma Amato (D.lgs. 30 dicembre 1992, n. 503) che stabilisce che, con cadenza annuale, *"Gli aumenti a titolo di perequazione automatica delle pensioni previdenziali ed assistenziali si applicano [...] sulla base del solo adeguamento al costo vita [...]"*.

Una Riforma per molti versi penalizzante, perché:

- 1) elimina la rivalutazione mediante un indice composto, sostanzialmente collegato all'aumento delle retribuzioni;
- 2) i pensionati sono così esclusi dai benefici della crescita economica del Paese;
- 3) spezza ogni legame dei pensionati con il loro mondo di provenienza, il lavoro;
- 4) mantiene ferma la percentuale di valorizzazione che si applica per intero solo sull'importo non eccedente il doppio del trattamento minimo pensionistico (TM), mentre per le fasce d'importo comprese fra il doppio e il triplo del TM detta percentuale è ridotta al 90% e per le fasce di importo superiore al triplo del TM la percentuale è ridotta al 75% (il richiamo è alla legge 28 febbraio 1986, n. 41 art. 24 comma 4). (Cfr. M. Jessoula *"La politica pensionistica"*, il Mulino, 2009).

Senza collegamento con la dinamica salariale, i pensionati si trovano ora inermi, privi di ogni forza di sostegno sui tavoli di Governo; non possono contrattare recuperi dell'inflazione, come è nella pratica dei professionisti che possono aumentare il prezzo dei loro servizi o come fanno i lavoratori dipendenti che possono accompagnare la

contrattazione con gli strumenti di pressione democratica. Penalizzante, quindi, questa Riforma, ma con qualche vantaggio.

### La promessa di rivalutazione

Eliminata la componente relativa alle retribuzioni minime contrattuali, la protezione del potere d'acquisto delle pensioni è assegnata alla legge, sta quindi nel legittimo affidamento che le pubbliche istituzioni rispetteranno il diritto dei pensionati a ricevere una rivalutazione in rapporto agli alti contributi versati, versati ma poi esclusi dal computo all'atto del calcolo di attribuzione della pensione, quali: riscatti universitari, specializzazioni post universitarie, contributi su molte indennità aggiuntive, ecc... Sta nel pieno convincimento dei manager pensionati che le pubbliche istituzioni rispetteranno la correttezza nel pagamento delle giuste pensioni, a seguito delle imposte puntualmente versate per una vita, e con le aliquote più alte. Terranno conto del merito acquisito nell'assunzione di responsabilità nelle aziende pubbliche e private, nei ruoli ricoperti nelle pubbliche istituzioni.

Resta, comunque, una questione non risolta: il meccanismo di valorizzazione è parziale ed è squilibrato per le fasce pensionistiche appena superiori ai minimi. Ma su questo le Rappresentanze dei lavoratori hanno poi trovato compensazioni su altri aspetti del sistema previdenziale. In ogni caso si trova, infine, una stabilizzazione con la legge n. 388/2000, art. 69, che dispone dal 1° gennaio 2001 l'applicazione dell'indice di rivalutazione automatica, riprendendo il meccanismo stabilito dall'articolo 34, comma 1, della legge 23 dicembre 1998, n. 448. È così definitiva sistemazione al meccanismo di valorizzazione delle pensioni a tre "scaglioni": adeguamento al 100%

dell'inflazione fino a 4 volte 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. Cosa fatta? Definitiva? Manco a dirlo. Ecco che i Governi di turno s'ingegnano, uno dopo l'altro, a introdurre nuovi provvedimenti riduttivi: i cosiddetti "contributi di solidarietà". Questi, sia pure "fuori dal perimetro dell'Irpef, operano come l'Irpef" (Cfr. Corte dei Conti, Rapporto 2014 sul coordinamento della finanza pubblica). Non una tantum. Di questi "contributi", a catena, per ogni nuova esigenza di bilancio, se ne architettano 5 (+1, dal 2012-2017, a solo carico degli iscritti e dei pensionati delle gestioni speciali: Fondo Volo, Telefonici, Elettrici, Ferrovieri, Ferrotranvieri, Inpdai, tutti confluiti nell'Inps). Comunque, misure definite solidali. In contemporanea, intanto, cominciano le manipolazioni del meccanismo che era stato concordato con le Organizzazioni dei lavoratori. Una serie di modifiche peggiorative e blocchi pluriennali. A partire dal 2000, per 6 volte (+1 in corso). Cui si aggiungono aggiustamenti imposti da pronunce della Corte costituzionale. Valga per memoria: modifiche peggiorative e blocchi del meccanismo perequativo hanno effetti di trascinamento e moltiplicativi della perdita del potere d'acquisto, vita natural durante del pensionato, con esiti anche sui trattamenti di reversibilità. E la Presidente dell'Ufficio Parlamentare di Bilancio, in occasione dell'audizione dinanzi alle Commissioni riunite 5ª Camera e Senato (5 dicembre 2022), ha precisato che per *"Per le quote di pensioni calcolate con le regole contributive [...], il rallentamento o il congelamento, anche pro-tempore, dell'indicizzazione ha la natura sostanziale di un'imposta, perché va a intaccare la correttezza attuariale tra contributi versati nel corso della carriera e valore atteso della rendita pensionistica"*.

### Una deformazione del sistema

Per l'anno 2022, la legge n. 160/2019 (art. 1, comma 478) fa appena in tempo a ripristinare l'indicizzazione in forma progressiva per scaglioni, quand'ecco che la Legge di Bilancio 2023 (L. 29 dicembre 2022 n. 197, art. 1, comma 309), sconvolge un'altra volta il meccanismo: cala la scure su quello a tre scaglioni. Per il biennio 2023-2024 ne è stato fabbricato uno, appositamente più penalizzante, a 6 fasce (la perequazione è più sfavorevole perché avverrà per fasce, cioè sull'intero reddito pensionistico con un'unica aliquota e non per scaglioni come avviene per l'Irpef dove si applicano aliquote gradualmente su singole quote del reddito pensionistico). Inutilmente la nuova legge richiama il meccanismo stabilito dalla legge n. 448/1998, quasi una beffa, visto che per un solo livello, cioè solo per le pensioni fino a 4 volte il TM (euro 525,38) è prevista la rivalutazione al 100%,

pari cioè alla legge di riferimento, poi interviene lo sminuzzamento in 5 fasce successive. Il nuovo meccanismo penalizza le pensioni da 4 fino a 5 volte il minimo e spreme inesorabilmente tutte quelle oltre 5 volte il TM. Il potere d'acquisto diminuisce: con la nuova indicizzazione, gli esperti hanno calcolato che, sulla pelle dei pensionati, lo Stato risparmierà in totale circa 17 miliardi.

Una sorta di imposta nascosta all'interno dell'operazione di indicizzazione, come detto sopra. Una perdita nei prossimi 10 anni che va dai 13mila euro agli oltre 115mila per i pensionati con un assegno di 10mila euro. Un'altra sottrazione di reddito che si somma alle perdite precedenti a danno dei soliti noti che hanno pagato più imposte e contributi. Una deformazione del sistema che progressivamente trasferisce risorse dalla previdenza all'assistenza (Cfr. *La svalutazione delle pensioni oltre 4 volte il minimo; Centro Studi e Ricerche, Itinerari Previdenziali 16 dic.*

2022). La perequazione ormai non è più una variabile dell'inflazione, è diventata progressivamente una funzione al servizio di misure assistenziali e delle ricorrenti sperimentazioni pensionistiche.

### Apologia della solidarietà (impropria)

Tra i principi fondanti della nostra Costituzione assume centralità l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale. Solidarietà che, ai fini dell'argomento che stiamo trattando, interpella chi ha di più perché sostenga chi è svantaggiato e ha di meno. Immancabilmente, perciò, il principio è stato richiamato a sostegno della nuova stretta sulle pensioni. Richiamo perfino condivisibile, visto il livello cui si attesta l'inflazione (+7,3%), sempre che nel contempo, una partecipazione a questo sforzo solidale fosse stata richiesta a tutti i percettori di redditi equivalenti e, soprattutto, a quelli che sulla crisi economica in atto ci



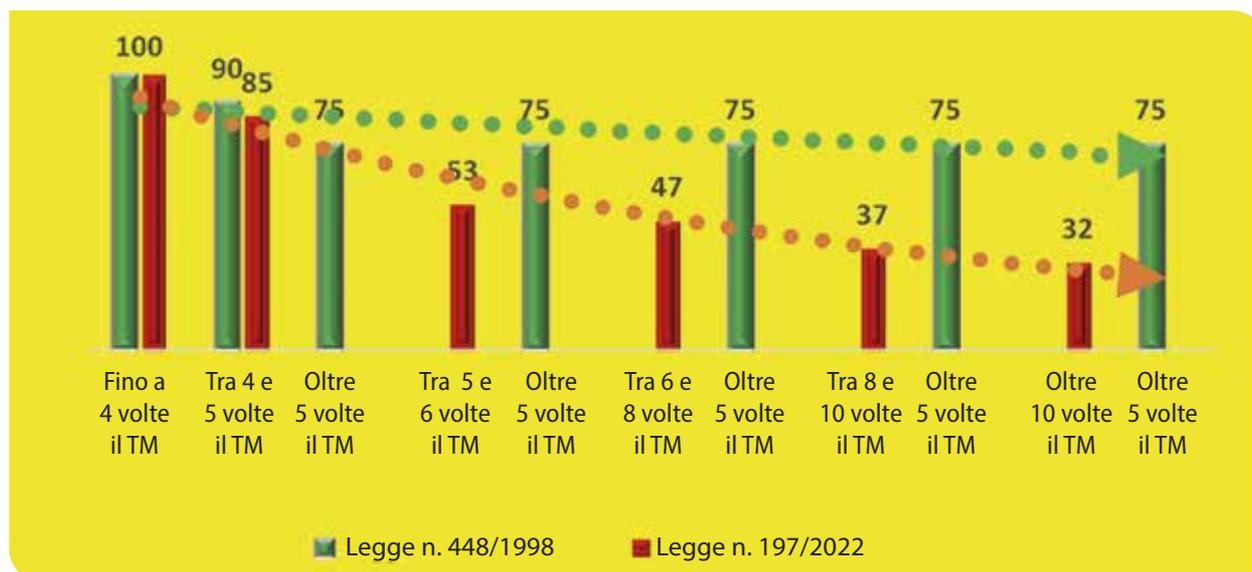
PENSIONATI

Il nuovo meccanismo penalizza le pensioni da 4 fino a 5 volte il minimo e spreme inesorabilmente tutte quelle oltre 5 volte il TM

Una perdita nei prossimi 10 anni che va dai 13mila euro agli oltre 115mila per i pensionati con un assegno di 10mila euro

PEREQUAZIONE

## Due meccanismi di perequazione automatica delle pensioni a confronto (\*)



(\*) Nota: con il meccanismo previsto dalla Legge n. 448/1998 la perequazione automatica della pensione avviene per scaglioni come per l'Irpef, dove si applicano aliquote graduali su singole quote del reddito. Con il meccanismo introdotto dalla Legge n. 197/2022 la perequazione automatica avviene per fasce, con un'unica percentuale sull'intero importo, quindi il meccanismo è più penalizzante.

fanno enormi guadagni. Nella manovra di bilancio 2023 non si leggono segnali in questo senso. Anzi sono penalizzati quelli che pagano imposte, le più elevate, quando hanno già versato un sacco di contributi per costruirsi una pensione dignitosa. E ora il nuovo meccanismo s'inserisce nel corso della graduale erosione della perequazione, con un fattore aggiuntivo: l'accelerazione esponenziale verso l'azzeramento (vedi grafico sopra). Al riguardo vale la pena riferire l'osservazione della Sezione EMR della Corte dei Conti che si legge nella parte "Ritenuto in fatto" della Sentenza Cost. n. 70/2015 che segnala come: "l'intervento legislativo evidenzia il carattere sempre più strutturale del meccanismo di azzeramento della rivalutazione e non quello di misura eccezionale, non reiterabile". E questo, aggiungiamo noi, vale in particolare per le pensioni superiori a quattro volte il minimo. Limite che trova conferma nel "considerato in diritto" della stessa Sentenza dove si legge che "la disciplina ge-

nerale che si ricava dal complesso quadro storico-evolutivo della materia, prevede che soltanto le fasce più basse siano integralmente tutelate dall'erosione indotta dalle dinamiche inflazionistiche o, in generale, dal ridotto potere di acquisto delle pensioni".

### Un monito ineludibile

Considerazioni che però, a nostro avviso, vanno lette anche alla luce del monito espresso dalla stessa Corte quando dice che "... la frequente reiterazione di misure intese a paralizzarlo (n.d.r. il meccanismo di perequazione), esporrebbero il sistema ad evidenti tensioni con gli invalicabili principi di ragionevolezza e proporzionalità [...] perché le pensioni, sia pure di maggiore consistenza, potrebbero non essere sufficientemente difese in relazione ai mutamenti del potere d'acquisto della moneta" (Sentenza n. 316/2010). Monito che nel richiamo alle sentenze n. 349/1985 e n. 372/1998, ribadisce un orientamento consolidato della Corte Costituzionale a

riguardo di una tutela effettiva del potere d'acquisto delle pensioni. E non solo di quelle più modeste. Un monito che anche in occasione del previsto confronto con le Parti sociali sulla riforma previdenziale, riteniamo non possa restare del tutto inascoltato dal Governo.

Non azzardiamo conclusioni. È materia che andrà affidata agli esperti giuristi come in altre occasioni hanno fatto Federmanager e CIDA. Al riguardo, intanto, ci pare importante riportare il proposito del Presidente CIDA, Stefano Cuzzilla, espresso appena i media diffusero le prime ipotesi di nuovi interventi peggiorativi del sistema di perequazione: "Se queste indiscrezioni dovessero concretizzarsi CIDA prenderà una posizione netta così come ha fatto in passato". Un proposito di vigilanza che, riteniamo, sarà esteso anche all'annunciata Riforma tributaria: che non sia l'occasione per fare giustizia distributiva mediante ingiustizia fiscale. ■

## Meno perdi più guadagni: leggere il rischio in un anno volatile

In questo periodo di incertezza economica e di tensione sui mercati, può essere sorprendente scoprire che una strategia incentrata sui titoli che accumulano minori perdite nelle fasi di ribasso è in grado di battere il mercato nel tempo.

Gli investitori in genere comprendono implicitamente il concetto di rischio. Troppo spesso i gestori degli investimenti invece si preoccupano del rischio relativo, monitorando la propria performance rispetto a un indice di riferimento. Questo approccio può entrare in conflitto con l'aspetto realmente importante per gli investitori: la performance assoluta e la capacità di un investimento di favorire il conseguimento di obiettivi finanziari a lungo termine.

La questione diventa particolarmente spinosa nelle fasi di volatilità dei mercati, che ultimamente sono state numerose.

### È possibile ottenere rendimenti più elevati con una minore volatilità?

Una mole crescente di ricerche indica che, con un portafoglio ragionato, gli investitori possono assumere meno rischi e battere il mercato nel tempo investendo in titoli a bassa volatilità. In questo modo, gli investitori possono acquisire la fiducia necessaria per mantenere gli investimenti in azioni nei periodi di turbolenza.

Una strategia difensiva efficace dovrebbe a nostro avviso essere incentrata sui fondamentali aziendali e privilegiare le imprese che presentano caratteristiche di qualità (cash flow regolari e metriche di redditività, come il ROIC, costanti), stabilità (bassa volatilità dei rendimenti rispetto al mercato) e valutazioni interessanti che le rendono meno suscettibili ad ampie oscillazioni dei mercati. Indichiamo questo universo con l'acronimo QSP (Qualità, Stabilità, Prezzo). Un buon esempio è dato dalle imprese di settori tradizionalmente difensivi, come i beni di consumo e i servizi di pubblica utilità, ma l'universo QSP comprende aziende con modelli di business eccellenti di ogni settore dell'economia, che possono essere individuate attraverso la ricerca fundamenta-

le e un'attenta selezione dei titoli. Ad esempio, le aziende orientate alla crescita di qualità hanno modelli di business di successo e utili sostenibili, grazie a una buona amministrazione del capitale e caratteristiche ESG positive. I beni immateriali come marchi, cultura, ricerca e sviluppo e brevetti sono anch'essi caratteristiche importanti, soprattutto in tempi di crisi. Questi attributi supportano gli incrementi degli utili derivanti da fattori di crescita stabili attraverso i cicli di mercato.

### L'importanza di limitare gli alti e bassi

Imprese come queste possono aiutare le strategie a bassa volatilità a limitare la partecipazione ai ribassi, ossia l'esposizione alle flessioni dei mercati, pur continuando a beneficiare delle fasi di rialzo, anche se in minor misura rispetto all'indice. Proprio come scalare una collina è più facile se si parte da metà strada, così i titoli che registrano minori perdite nelle fasi di ribasso hanno meno terreno da recuperare quando il mercato riprende quota. Di conseguenza, si trovano in una posizione migliore per accumulare rendimenti più elevati durante i successivi rally, realizzando una migliore performance a lungo termine.

Questo concetto può essere illustrato tracciando l'andamento di un cosiddetto portafoglio 90%/70% rispetto a un indice globale di titoli di alta qualità, in questo caso l'MSCI World Index (cfr. grafico qui sotto). Questo portafoglio teorico



**Grazia Mallus**

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

90%/70% è così chiamato perché coglierebbe il 90% dei guadagni del mercato nelle fasi di rialzo, partecipando ai ribassi solo nella misura del 70%. Utilizzando i dati dal 31 marzo 1986 (lancio dell'indice) al 31 luglio 2022, abbiamo scoperto che il nostro ipotetico portafoglio 90%/70% genererebbe rendimenti annualizzati superiori di tre punti percentuali a quelli dell'MSCI World Index nel periodo in esame, con una minore volatilità.

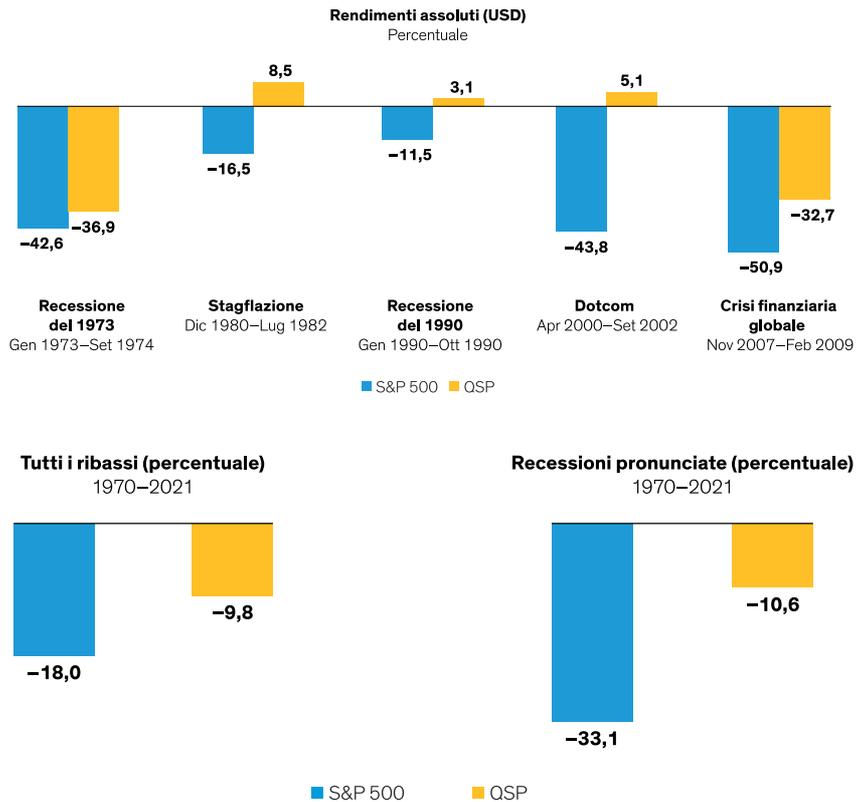
Ecco però l'inghippo: per realizzare questi extra-rendimenti a lungo termine gli investitori devono accettare il fatto che un portafoglio 90%/70% non si comporta come il mercato più ampio.

Si tratta di una pillola facile da ingoiare quando il mercato presenta un andamento fortemente altalenante. Dopotutto, in caso di ribassi del mercato, questa strategia a bassa volatilità esporrebbe gli investitori solo al 70% della flessione complessiva. Il vero banco di prova arriva durante i rally, quando il portafoglio 90%/70% tende a sottoperformare il mercato. Questo è il prezzo da pagare per ottenere rendimenti a lungo termine superiori a quelli del mercato.

### Mettere alla prova le strategie a bassa volatilità recessione e inflazione

Come si comporterebbe dunque una strategia QSP a bassa volatilità in un mercato ribassista o persino durante una recessione? Dopo aver individuato 20 flessioni del mercato tra il gennaio 1970 e il 31 dicembre 2021, abbiamo scoperto che i titoli dell'S&P 500 appartenenti al quintile più elevato per caratteristiche QSP hanno dato prova di discreta tenuta durante le fasi di ribasso. Nel corso delle recessioni pronunciate, il portafoglio QSP ha registrato risultati particolarmente brillanti, sovraperformando l'indice S&P 500 di oltre il 30%. La performance è stata robusta anche nei periodi di rapido aumento dei prezzi. Questo aspetto è particolarmente rilevante al giorno d'oggi, dato che gli sforzi della Fed per contrastare l'inflazione hanno gettato un'ombra sui mercati finanziari.

Attraverso la ricerca fondamentale, crediamo che sia possibile costruire un portafoglio di società dalle valutazioni in-



teressanti e con importanti indicatori di qualità e stabilità, in grado di prosperare nei periodi di ripresa e di resistere alle occasionali fasi di volatilità. In tempi come questi, una maggiore regolarità dei risultati potrebbe essere proprio ciò di cui gli investitori hanno bisogno.

**Ringraziamo Alliance Bernstein per il contributo. Per chi volesse approfondire o avere delucidazioni in merito a quanto sopra descritto o a investimenti nei mercati finanziari può scrivere o telefonare ai recapiti sottostanti.**



**ALLIANCEBERNSTEIN**

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

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

**Grazia Mallus**

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER

# Dal Piermarini a



**L**a sua facciata neoclassica con il portico delle carrozze è un'immagine familiare per milanesi e turisti, e contribuisce con il Duomo e la Galleria a definire la fisionomia del centro cittadino. Molto milanese è anche il contrasto tra la sobrietà della facciata e la ricchezza della grande sala, con i suoi stucchi e le sue dorature. Il legame tra la città e il suo teatro ha pochi confronti nel mondo: non solo la Scala contribuisce a disegnare l'immagine internazionale di Milano, ma quanto accade sul suo palcoscenico interessa un pubblico molto più vasto della cerchia dei melomani. Le radici di questo legame affondano nelle origini stesse della Scala, costruita per sostituire il teatro di corte distrutto da un incendio. Sono i milanesi stessi, l'aristocrazia ma anche

l'emergente borghesia cittadina, a finanziare la costruzione del nuovo teatro disegnato dal Piermarini e inaugurato nel 1778. Le grandi famiglie resteranno proprietarie dei palchi fino al 1920, e molti continuano a frequentarli come abbonati ancora oggi. Centro della vita sociale oltre che culturale della Milano ottocentesca, la Scala si finanzia anche con il gioco d'azzardo, cui si dedicano secondo le cronache del tempo anche ospiti illustri come Alessandro Manzoni. Ma soprattutto la Scala è subito la casa di compositori come Rossini, Bellini e Donizetti. Capolavori come *Norma* sono nati qui, e già Stendhal indicava nella Scala il principale Teatro del suo tempo. Le opere giovanili di Verdi, tra le quali *Nabucco* con il celebre coro 'Va, pensiero', fanno del Teatro un palcoscenico del

Paolo Besana  
Capo Ufficio stampa del Teatro alla Scala

TEATRO ALLA SCALA

Per tutte le immagini dell'articolo:  
Brescia e Amisano © Teatro alla Scala

# LaScala.TV





Risorgimento. La presenza delle case editrici musicali contribuisce a imporre Milano come capitale della vita musicale italiana. Alla fine dell'800 Verdi, dopo un lungo periodo di incomprensione e distanza, sceglie la Scala per le prime assolute di *Otello* e *Falstaff* ma anche Puccini presenta qui *Madama Butterfly*, che nella prima versione viene clamorosamente contestata dai loggionisti, e *Turandot* che resta incompiuta alla sua morte e che Toscanini alla prima dirige solo fino alla scena della morte di Liù, omettendo la scena finale completata da Alfano. Nei primi anni del '900 Toscanini fa del Teatro Milanese il capofila del rinnovamento del teatro musicale italiano con esecuzioni rispettose della partitura, apertura al repertorio internazionale e grandi innovazioni registiche. Dopo la guerra e i bombardamenti è lui a inaugurare la sala ricostruita, facendo ancora una volta della Scala un simbolo di unità e libertà.

Dal 1951 la stagione si apre il 7 dicembre, giorno del Santo Patrono di Milano, in modo da sottolineare ancora di più l'identificazione con la città: l'inaugurazione del Teatro diviene un appuntamento mondano imperdibile che contribuisce all'affermazione della moda milanese che contende il primato alle sfilate fiorentine. Negli anni i fotografi immortalano nei palchi e nei foyer della Scala Richard Burton e Elizabeth Taylor, Grace e Ranieri di Monaco, Elisabetta e Filippo di Edimburgo. Tra gli anni '50 e '60 regnano i grandi cantanti, sopra a tutti Maria Callas. La Scala ospita grandi direttori stranieri come Karajan, Bernstein e Kleiber, ma conosce una grande stagione italiana con Claudio Abbado e poi Riccardo Muti. Il Sovrintendente Paolo Grassi promuove la partecipazione del nuovo pubblico, in particolare dei giovani, e rafforza il rapporto con la televisione pubblica, che ancora oggi trasmette l'inaugurazione in diretta sul primo canale naziona-

le: è un nuovo modello che vede il Teatro non come salotto di pochi, ma servizio pubblico per tutti, mentre un fittissimo programma di tournée fa della Scala il principale Ambasciatore culturale dell'Italia nel mondo.

Tra il 2001 e il 2004 l'edificio storico viene ristrutturato su progetto di Mario Botta. Daniel Barenboim presenta tra l'altro un ciclo fonda-



mentale di esecuzioni wagneriane, mentre negli ultimi anni Riccardo Chailly riporta al centro il repertorio italiano. Dominique Meyer, Sovrintendente dal 2020, promuove un imponente programma di riforme. Ai grandi progetti architettonici e urbanistici che vedranno nascere un nuovo edificio alle spalle della sede storica e una cittadella che riunirà tutti i laboratori

e magazzini nell'area di Rubattino, si aggiungono la nascita del nuovo portale streaming del Teatro LaScalaTv, il rinnovamento della grafica, lo sviluppo dei progetti educacional e un aggiornamento complessivo delle dotazioni tecnologiche. Un piano di efficientamento energetico ha già ridotto i consumi del 25%, anticipando l'attuale emergenza. Alla vigilia

della nuova Stagione sarà la volta del nuovo sito internet, della nuova app di servizi e della versione digitale della Rivista. Seguirà il rinnovamento del sistema di sottotitolazione e la facciata stessa del Teatro sarà ripulita. Un'autentica rivoluzione tecnologica e organizzativa per presentare una Scala all'avanguardia all'appuntamento delle Olimpiadi del 2026. ■

# Elogio del buon senso

Giuseppe Colombi

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

***Mettere un po' di testa nell'adozione di norme e prescrizioni costituisce un criterio ormai sconosciuto a molte amministrazioni burocratiche. Nella vita quotidiana se ne vedono i risultati...***

## **Gli archeologi del futuro prossimo venturo**

Quando gli archeologi del futuro frugheranno gli archivi visivi, alla ricerca di testimonianze del primo ventennio del XXI secolo, scopriranno che, dei nostri anni, non esistono immagini dei bambini, dei ragazzi e dei giovani in età scolare. Ci siamo abituati a servizi televisivi sulla scuola in cui si riprendono cartelle, figure tagliate, al massimo ragazzi di spalle: riprendere il volto di un minorenne sembra costituire un oltraggio che non ci si può permettere, come se quel volto fosse diventato una nudità considerata "oscena". Sulla stampa nelle foto di famiglia dei vari reali, si pensi in particolare ai Windsor, i volti dei minorenni sono pudicamente quadrettati. E così non ci sarà più, per le ultime generazioni, quel nostro ricordo carissimo costituito dalle foto delle classi elementari e medie.

È ormai una cosa vietata, vietatissima, in nome della "privacy".

Chi scrive queste righe pensa che si tratti di un'intollerabile idiozia, ma anche che siamo di fronte a un paradigma dei nuovi tempi, in cui lo spazio per i comportamenti improntati al "buon senso" sembra essersi ridotto a zero, seguendo le mode del momento che, spesso provenienti dal mondo anglosassone ma non solo, impongono canoni di "politicamente corretto".

Così, per stare dalle nostre parti, vediamo in rapida carrellata una

lista di fatti inquietanti, che ci dovrebbero far pensare.

## **Il buon senso nelle ZTL delle città metropolitane**

Si direbbe che le limitazioni al traffico veicolare nelle grandi città stiano raggiungendo vette parossistiche.

Ma in particolare appare più che discutibile che amministrazioni che si vorrebbero "progressiste" si accaniscono sul parco veicolare più datato. Per fare un esempio, la differenza tra gli standard di emissione di veicoli Euro 5 ed Euro 6 appare davvero irrisoria, per cui impedire la circolazione agli uni e non agli altri, ha poco senso. Per di più limitare la circolazione ai veicoli più anziani indipendentemente dalla situazione meteo appare ingiustificabile anche da un punto di vista "sociale".

A Milano le più recenti prescrizioni relative alla "zona B" costituiscono un esempio fulgido di un sistema complicato, macchinoso, ingiusto, da rigettare in toto. Anche in ALDAI, in un recente evento di confronto con l'amministrazione, si è preferito discutere della cosa in toni evanescenti e a parere di chi scrive troppo ossequiosi, trascurando il fatto che si è messo in piedi un sistema (basato sul Move-in, un discutibilissimo quanto complicato sistema regionale GPS di monitoraggio) che di fatto non funziona, e che sta scatenando un mare di proteste più che giustificate.

A Roma, in un gemellaggio assai poco virtuoso, siamo a livelli comparabili, con la recente adozione di una zona verde più o meno coincidente con il raccordo anulare, nell'ambito della quale persino la sosta, si badi bene la sosta, non la circolazione, di auto Euro 2 può essere sanzionata con zuccherini a partire da 168 euro. Ma questi sindaci si rendono conto di quello che stanno facendo?

Definire queste misure "antipopolari" è riduttivo: occorrerebbe l'utilizzo di termini diversi, richiamandoci ancora una volta al "lunare" di scalfariana memoria degli anni '90. Molta parte dell'"inquinamento", per esempio il famigerato PM10, deriva dal rotolamento degli pneumatici ed è dunque indipendente dalla vetustà dei mezzi, per cui se chi mette in piedi questi sistemi si facesse consigliare meglio, eviterebbe di imbarcarsi in carrozzoni inefficienti, macchinosi e impropri, oltre che politicamente assai controproducenti. Meditino gli assessori... e studino la chimica.

## **Idrogeno e buon senso: Valcamonica e Bologna**

Un altro cavallo di battaglia "ambientalista", si fa per dire, è costituito dall'adozione come vettore energetico dell'idrogeno elettrolitico da fonti rinnovabili. Il tema è interessante, ma sfortunatamente siamo ancora lontanissimi da una sua giustificabilità economica, con costi incomparabilmente più elevati.

ti rispetto alle fonti fossili e all'uso diretto dell'energia elettrica, persino nel caso in cui si usino batterie. Così, come sottolineato già un paio d'anni or sono da chi scrive queste righe, investire circa 350 milioni di euro per la trasformazione a idrogeno della ferrovia della Valcamonica non costituisce un virtuoso esempio di risorse dedicate alla "sperimentazione", ma un assai più discutibile utilizzo forse sbagliato di disponibilità scarse.

Uguale a Bologna, in una città che già era passata alla storia per un sistema di trasporto "innovativo" presto cancellato e dimenticato con grave spreco di soldi pubblici, dedicare 90 milioni di euro all'acquisto di autobus a idrogeno non appare giustificato. Gli ingegneri trasportisti ricordano che un analogo progetto è stato di recente archiviato a Montpellier: infatti non stava in piedi.

### Il buon senso nelle campagne

Se un tempo la campagna era il mondo della semplicità e dell'adattamento oggi non è più così.

Chi per hobby tenga una piccola vigna si rende conto che per le irrorazioni primaverili non basta una laurea in ingegneria chimica, perché occorre il "patentino" da ottenere con qualche centinaio di euro e corsi di molte ore. Uguale, chi necessitasse di aiuto per la raccolta dell'uva, si dimentichi di usare per una settimana studenti volenterosi. Dovrà reclutare lavoratori dopo specifica visita medica (100 euro per persona) e munendosi di latrine chimiche, perché fare pipì contro una vite è escluso.

Ci sono persone che si sono rovinate, con questi dettagli, anche perché ancora una volta sono previste sanzioni devastanti.

Come pure vietatissima è la combustione dei sarmenti di potatura, ma nessuna amministrazione provinciale si cura di organizzare,

e sarebbe abbastanza semplice, sistemi di raccolta meccanizzata e riciclo di questo biocombustibile. Per quanto attiene alle normative regionali della gestione dei boschi, abbiamo già toccato l'argomento qualche anno fa, ed è meglio non tornare sul tema.

### Buon senso a sud di Salerno

In questa cavalcata del demenziale, per ora concentrata da Roma in su, possiamo dedicare qualche riga anche al Mezzogiorno, dove si ha l'impressione che l'investimento pubblico spesso sia considerato più che altro come un comodo sistema di elargizione di risorse a pioggia, indipendentemente dai risultati pratici, che a pochi sembrano interessare.

Così nel mondo ferroviario si assiste al serpeggiare dell'Alta Velocità Napoli-Bari via Foggia, probabilmente un po' troppo tortuosa per essere una linea davvero veloce, e al raddoppio degli ultimi trentatré chilometri della linea adriatica al modico prezzo di circa 700 milioni di euro con un tempo di realizzazione di 5-7 anni (se va tutto bene). E poi c'è la previsione di impegnare attorno ai 30 miliardi per una nuova Alta Velocità Salerno-Reggio mentre l'esistente linea tirrenica è ben lungi dalla saturazione del traffico e potrebbe garantire tempi di percorrenza assolutamente analoghi con spese ben minori. Su come vengano progettati questi lavori forse sarebbe utile stendere un velo pietoso, ma questa è un'opinione personale.

Dove è raggiunto l'apogeo dell'utilizzo problematico del buon senso è tuttavia attorno alla *vexata quaestio* dell'attraversamento dello Stretto. Decenni di controversie

e di spese discutibili non hanno ancora risposto all'interrogativo circa la realizzazione di un ponte a campata unica di luce più che doppia della maggiore esistente al mondo. E di quanti giorni questo ponte sarebbe chiuso ai treni per il vento.

### Il buon senso in Federmanager

Concludiamo parlando di noi, di come il nostro sindacato ha affrontato il tema dell'indicizzazione delle pensioni dei dirigenti e di come esso si ponga in vista di un prossimo rinnovo contrattuale che, dopo vent'anni di penalizzazioni, non potrà essere affrontato, ancora, accettando di discutere con una controparte confindustriale poco propensa a fare qualche concessione. Quanto alla dovuta indicizzazione delle pensioni, da questo Governo ci si sarebbe potuti aspettare un minimo di ascolto superiore rispetto alle situazioni del passato, ma non è stato così, e il dirigente pensionato medio si appresta a lasciare sul tappeto un paio di migliaia di euro annui di mancato adeguamento. Voce che grida nel deserto, solo Alberto Brambilla ci richiama alla forza delle cifre, ma la Federazione, pur così attenta alle "relazioni istituzionali", non ha ottenuto risultati significativi.

Invece sul futuro rinnovo del contratto, nella delegazione negoziale, solo alla fine è entrato un collega in servizio di Milano ad affiancare il volenteroso capo delegazione. E il lavoro che li aspetta non sarà proprio banale...

Ma attenzione, chi scrive si ripete, a volte è necessario rivoltare qualche tavolo, altrimenti si finisce asfaltati. E qui finisce la non breve analisi del mancato buon senso, qui e là nelle nostre esistenze. ■

Common sense is not so common

VOLTAIRE



# Competenze nella Solidarietà

Presentiamo l'edizione 2023  
del corso *Outplacement verso il Sociale*

**Massimo Donati**

Socio ALDAI-Federmanager e VISES ETS  
e Coordinatore del corso

**Mauro Vaiani**

Formatore, esperto di age management

## ...E SE LA MIA ESPERIENZA FOSSE ANCORA UTILE?

Un sacco di tempo libero. Qualcuno dice *"Finalmente!"*, qualcun altro si chiede *"E adesso?"*.

Sì, stiamo parlando di quella fase di vita che (lo diciamo un po' in sordina) chiamiamo pensionamento. Dove il nostro quotidiano cambia radicalmente, buttando per aria abitudini, impegni, responsabilità, priorità. Una nuova vita, insomma (una gioia o uno spettro, dipende). Ci sono indubbiamente le "cose da fare", ma di cambiare radicalmente vita non sempre ci si riesce. Possibile che la nostra consistente esperienza lavorativa, ancora "tiepida", sia proprio da infilare nel cassetto dei ricordi?

Lascia ancora quel cassetto chiuso: **hai mai pensato ad un impegno nel volontariato?**

Pensa ai giovani e alle difficoltà che oggi incontrano per entrare nel mondo del lavoro. O alle persone in difficoltà, per motivi economici, sociali o gravati da una salute che ha ridimensionato la loro autonomia. Quanto il tuo anche piccolo apporto potrebbe ridare

fiducia e "voglia" in coloro che la stanno perdendo o purtroppo l'hanno persa? Tanto. La solidarietà è motore di benessere, per tutti. Perché aiutare a star bene fa stare bene. Proprio così.

Ti chiederai: e se volessi, da che parte comincio? Per capirne di più, comprendere se, dove e come dare ancora una volta il meglio di sé?

*ALDAI, sensibile a questo tema, dal 2014 con il progetto "Outplacement verso il sociale", mette gratuitamente a disposizione un breve percorso che è di orientamento, informazione e preparazione insieme. Dedicato a chi vuol comprendere "se fa per me", per scegliere un personale coinvolgimento nel mondo della solidarietà. E naturalmente come cominciare. Un impegno formativo che si rinnova di anno in anno, che ha coinvolto finora oltre un centinaio di manager, la maggior parte inseriti stabilmente in associazioni o cooperative come volontari. Naturalmente, soddisfatti per la scelta fatta.*

## Di che cosa si tratta?

Consiste in un percorso che combina momenti di conversazione e presentazione sul mondo del terzo settore, occasioni di confronto fra partecipanti, colloqui individuali di coaching. L'espressione migliore è "accompagnamento nella scelta". Il percorso è fatto per "capire un po' di più" di questo mondo, anche incontrando chi ci lavora quotidianamente, per ragionare su come approcciarlo e come avvicinarvisi. Profit e no profit hanno tante similitudini, ma parimenti anche tante differenze sostanziali, che è bene conoscere.

## Solo di questo si parla?

Non solo. Spazio è anche dedicato, sempre in una logica di "accompagnamento", alla motivazione personale. Fare volontariato non è l'equivalente di "essere volenterosi". È una scelta che richiede di "pensarci su", di riflettere sulla propria disponibilità a "rimettersi in gioco" e anche "in discussione". Per questo, nell'ambito del corso sono previsti colloqui con coach esterni. Uno spazio tutto per sé entro il quale progettare il proprio graduale inserimento, focalizzando ritrosie o perplessità, le risorse da porre a disposizione, la motivazione. La

presenza del gruppo, la possibilità di dibattito e di confronto, aiuta ad arricchire il proprio punto di vista, a "guardare" alla propria potenziale scelta anche con occhi diversi. E anche aiutare gli altri a guardarsi con occhi diversi.

## LA PROPOSTA

Manteniamo l'approccio sin qui positivamente sperimentato: un incrocio fra offerta di contenuti e confronti tra partecipanti, momenti di coaching individuali, incontri con operatori del mondo del terzo settore, senza tralasciare l'indagine

La finalità è porre a disposizione del partecipante alcuni strumenti utili per prepararsi a rimettersi in gioco in un impegno personale di volontariato

e il lavoro personale, sia strutturato che libero. Eventuali aggiustamenti saranno attuati in corso d'opera, raccolte esperienze, motivazioni e attese dei partecipanti per integrare ancor di più le singole parti. La finalità è porre a disposizione del partecipante alcuni strumenti utili per prepararsi a rimettersi in gioco in un impegno personale di volontariato.

In particolare si avrà l'opportunità di conoscere:

- Quali elementi distinguono il mondo non profit dal mondo profit.
- Quali logiche caratterizzano il "funzionamento" del terzo settore.
- Riflettere su senso e opportunità di una scelta personale, ponendo le basi per un piccolo progetto personale.
- Focalizzare le competenze che si desidera mettere in gioco nella personale scelta di volontariato.
- Conoscere alcuni soggetti operanti nel mondo della solidarietà attraverso i loro progetti aperti.

### STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE

Il corso è proposto da ALDAI-Federmanager a **tutti i colleghi**

### Soci in pensione o in prossimità del pensionamento.

Sono previsti 7 incontri in presenza e due colloqui individuali (un terzo per chi lo desidera), dal 3 maggio al 13 giugno. È anche richiesto di dedicare un po' di tempo alla riflessione personale (ma ne vale la pena). L'organizzazione e la gestione operativa sono in collaborazione con VISES quale ETS (Ente del Terzo Settore) di riferimento di Federmanager/ALDAI.

- Il corso sarà tenuto da Mauro Vaiani, in collaborazione con i coach Caterina Agazzi e Mimma Scandiani.
- Si svolgerà presso la Sala Viscontea Sergio Zeme di ALDAI, via Larga 31, Milano.
- I colloqui con i coach per semplicità saranno via call o videoconferenza per la durata di un'ora circa ciascuno.
- Per assicurare un'interazione produttiva tra partecipanti, docente e coach, sarà possibile accogliere fino a **20 partecipanti al massimo**. È necessaria la presenza a tutte le sessioni e ai colloqui individuali.
- Il corso è gratuito e riservato ai soli Soci ALDAI.

### CALENDARIO INCONTRI

1° incontro	3 maggio
2° incontro	8 maggio
3° incontro	16 maggio
4° incontro	23 maggio
5° incontro	25 maggio
6° incontro	30 maggio
7° incontro	13 giugno

**Orario: 9.15-13.00**

### MODALITÀ DI ISCRIZIONE

Gli interessati a partecipare sono invitati a dichiarare il proprio interesse entro il

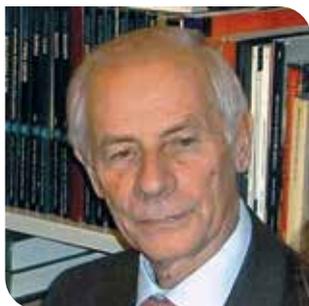
**10 aprile 2023**

segnalando il proprio nominativo e contatti all'indirizzo:

**[visesmilano@aldai.it](mailto:visesmilano@aldai.it)**

Ciascuno sarà ricontattato per la verifica dei prerequisiti. Tutti gli eleggibili riceveranno la scheda di iscrizione. Ricordiamo che la partecipazione è limitata a 20 colleghi Soci neopensionati o in vista del pensionamento, la priorità sarà gestita sulla base della data di ricezione delle schede di iscrizione compilate.

Per informazioni contattare Massimo Donati a: **[m\\_donati@outlook.it](mailto:m_donati@outlook.it)**



# Ad Angelo Sozzani

*Deceduto, lo scorso 20 dicembre 2022,  
il collega del Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager*

Mario Garassino insieme al Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager

*Caro Angelo,*

sono passati più di dieci anni da quando ti sei presentato a una riunione del Gruppo Cultura, ancora alla ricerca di una sua identità, con la proposta di portare all'interno il tema del "Collezionismo". Non eravamo pronti, avevamo impostato il Gruppo su Letteratura, Cultura Finanziaria e poco altro di definitivo. È stata la tua capacità di convincimento, ciò che hai presentato come fonte di Collezionismo, che ci ha appassionato. Con te responsabile siamo entrati in un mondo interessante e ai più sconosciuto. Ci hai portato a parlare di carte geografiche antiche, di maioliche, ex voto, boccali da birra, legature artistiche, stampe e la loro età dell'oro da Manuzio a Bodoni, di cibi ai tavoli dei

grandi d'Europa e infine di monete antiche, di filatelia e di bibliofilia. Nel Gruppo Cultura ALDAI, poche sezioni sono state coinvolte in argomenti tanto differenti e interessanti. Tu hai insegnato un modo nuovo di concepire la Cultura, avvicinandoci a un passato pieno di presente. Tu, col tuo modo gentile di agire, di discutere con i colleghi e convincerli con un sorriso. Abbiamo avuto anni molto belli insieme, conoscendoci reciprocamente e venendo a capire cosa è il "Collezionismo" e come sia impossibile non farne parte perché ricordo della nostra vita. Ora te ne sei andato, senza avvertirci, in silenzio come tua abitudine. La nostra amicizia non muore per questo. Ti raccomandiamo, quando ci rincontreremo, di presentarci qualcosa che non conosciamo. Ci farai sognare ancora. ■

## Vuoi entrare nell'Albo degli Executive Tutor ALDAI?

A cura del team degli Executive Tutor ALDAI

Da oltre dieci anni il **Servizio Tutoring ALDAI** offre gratuitamente agli Associati l'opportunità di confrontarsi con un Dirigente Senior iscritto all'**Albo degli Executive Tutor ALDAI**, per acquisire maggiore consapevolezza di sé, chiarire le idee sul proprio futuro professionale e rifocalizzare le proprie scelte. Il percorso si sviluppa mediante una serie di sessioni individuali che, attraverso un'approfondita analisi e un'attenta riflessione guidata, si propongono di sostenere il collega per individuare i suoi obiettivi professionali e sviluppare un piano di azione per conseguirli. Fino ad ora **oltre 400 Soci** hanno utilizzato il Servizio con un livello di gradimento molto elevato.

Gli Executive Tutor ALDAI hanno profili diversificati, pluriennale esperienza professionale in aziende di varie dimensioni e settori merceologici, nonché competenze specifiche nel campo dell'**Executive Coaching** sviluppate tramite una formazione continua basata sui principi e metodologie della International Coaching Federation (ICF).

**Se vuoi entrare nell'Albo degli Executive Tutor ALDAI, leggi qui sotto i requisiti richiesti:**

- esperienza in ruolo dirigenziale di almeno 15 anni;
- essere socio ALDAI da almeno 5 anni;
- essere prossimi alla pensione o in pensione da non più di 5 anni;
- disponibilità a dedicare circa quattro giornate al mese al Servizio Tutoring;

**Vogliamo inoltre specificare che:**

- i candidati prescelti parteciperanno a colloqui di selezione con il Coordinatore del servizio Tutoring e alcuni Executive Tutor;
- prima dell'inserimento nell'Albo degli Executive Tutor è previsto un Corso di Coaching di 32 ore e una attività pratica sul campo;
- non saranno accettate candidature di Coach professionisti;
- il Servizio viene svolto a titolo totalmente volontaristico e gratuito;
- salvo gravi e comprovati impedimenti si chiede un impegno a svolgere il Servizio Tutoring per almeno 3 anni.



Per candidarsi, si prega di inviare **entro il 30 aprile 2023** il proprio CV a: [tutoring@aldai.it](mailto:tutoring@aldai.it)

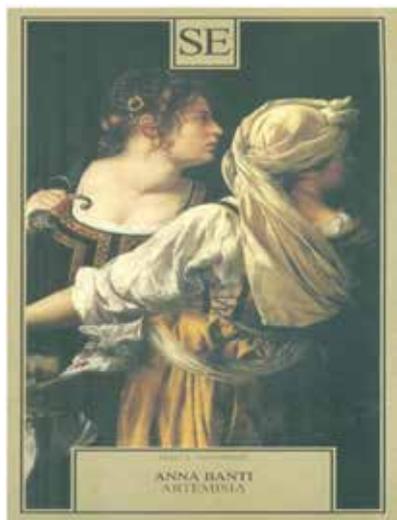


Gruppo Cultura – Ciclo Letteratura 2023 – Il Romanzo Storico

# Artemisia, “La mia compagna di tre secoli fa”

Daniela Savini

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



**N**el 2011 ho visitato a Palazzo Reale la mostra “Artemisia Gentileschi, storia di una passione”, pur non conoscendo nulla di questa pittrice se non il nome al quale è stato intitolato un istituto scolastico superiore nel quartiere dove abito.

Ricordo di essere stata notevolmente colpita dalla potenza dei suoi dipinti che mi sembrarono essere testimonianza di un animo profondamente tormentato.

Mi sono imbattuta di nuovo nella pittrice della prima metà del Seicento un paio di anni fa, quando ho iniziato a leggere il romanzo *Artemisia* di Anna Banti, che, nella sua iniziale nota al lettore, mi ha subito fatto capire che si trattava solo in minima parte di un saggio di pittura, e che era, soprattutto, il racconto di una donna “oltraggiata appena giovinetta, nell'onore e



Artemisia Gentileschi, “Autoritratto come allegoria della Pittura”, 1638-1639, Royal Collection, Windsor.

*nell'amore. Vittima svillaneggiata di un pubblico processo di stupro. Che tenne scuola di pittura a Napoli. Che s'azzardò, verso il 1638, nella eretica Inghilterra. Una delle prime donne che sostennero colle parole e con le opere il diritto al lavoro congeniale e una parità di spirito tra i sessi”.* Siamo nell'agosto del 1944. Una donna è seduta sulla ghiaia di un

viale nel giardino di Boboli, a Firenze. È la stessa autrice del romanzo, Anna Banti (1895-1985), che nella prima pagina si presenta al lettore in un drammatico momento della sua vita: un bombardamento alleato ha colpito la città, la sua casa è andata distrutta. Ma la sua disperazione è rivolta a un'altra perdita, un manoscritto al quale ha lunga-



Artemisia Gentileschi, "Giuditta con la sua ancella", 1618-1619, Palazzo Pitti, Firenze

mente lavorato, spingendosi fino al punto in cui è difficile distinguere tra una creatura di carta e la persona che essa rappresenta: «Sotto le macerie di casa mia ho perduto Artemisia, la mia compagna di tre secoli fa, che respirava adagio, coricata da me su cento pagine di scritto».

Anna Banti ha, quindi, una missione, quella di dare di nuovo luce a quella donna che con la forza ha raggiunto l'indipendenza, con la paura ha sconfitto le barriere, con l'arte si è resa eterna. Una donna che racconta un'altra donna, una vicinanza spirituale costruita in maniera originale e moderna su un dialogo a distanza di secoli tra l'autrice e Artemisia, dove il Seicento e il dopoguerra si intrecciano, si sovrappongono, si allontanano: "Noi

giociamo a rincorerci, Artemisia ed io. E a fermarci, non senza trabocchetti, dai più materiali e scoperti, ai più nascosti...», come se il suo personaggio fosse un fantasma risorto dalle macerie belliche sotto cui la prima stesura del romanzo era andata distrutta a causa dei bombardamenti.

Nel nuovo testo la scrittrice recupera scorci, tratti, momenti della vita di Artemisia; la sua scrittura corre lungo gli anni dell'infanzia, della giovinezza e della maturità attraverso le esperienze difficili, i viaggi, l'affermazione di sé come artista e la solitudine; sempre profonda e sempre attenta alla vera questione: la capacità per un'artista di ricorrere al proprio mezzo espressivo, alla propria arte, come

fonte di salvezza.

Nel suo romanzo, Anna Banti lavora da storica dell'arte, partendo dalle opere e da documenti d'archivio, ricomponendo la cornice storica che rende leggibile l'opera, la fortuna e la posizione di una donna forte e indipendente che è andata oltre i limiti che la sua condizione femminile e il suo tempo le imponevano, ricostruendone la vita e dando conto dei suoi viaggi e delle committenze prestigiose che la portano alle corti di Firenze, Napoli e Londra e sottraendola alla lettura univoca attraverso la lente dello stupro subito da giovanissima.

Il linguaggio è denso e complesso, in alcuni passaggi iniziali risulta difficile calarsi nella narrazione dato che il presente e il passato si mescolano in un unico piano narrativo, ma dopo questo iniziale sfasamento, è impossibile non farsi travolgere dalla potente personalità di questa donna "pittora" che per molto tempo sembrava quasi condannata all'oblio, ma che poi fu riconosciuta come prima pittrice donna degna di essere inserita nella Storia dell'arte dai critici novecenteschi che ne hanno saputo valorizzare gli effettivi meriti professionali e pittorici, senza necessariamente ritenerla semplicisticamente la reduce di una violenza che ne ha ispirato il lavoro.

Merito di Anna Banti aver saputo far uscire dai pochi magri dati d'archivio a sua disposizione il romanzo ricco di vita di Artemisia Gentileschi, "pittrice valentissima fra le poche che la storia ricordi". ■



**L'incontro di  
presentazione del libro  
Artemisia si terrà**

**giovedì 23 marzo 2023  
alle ore 17:00**

**in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



# Il concetto di Pace nel tempo, imparando dalla Storia

Mario Garassino

Presidente Commissione Studi e Progetti

Giorgio Medi

Vicecoordinatore del Gruppo Cultura



**N**on è possibile una definizione di Pace che accenti ogni persona. Nei secoli, nella storia umana, ha avuto diversi modi di essere definita. Noi siamo eredi di una tradizione che non è sempre riuscita a darne una definizione indipendente dalla guerra. Ciò può portare confusione, e storicamente è avvenuto come anche ai tempi nostri, con il concetto di Tregua, più o meno lunga.

Dato per scontato che nel passato più lontano i momenti di tensione di tutti i tipi, per la non condivisione con altri di ciò che si desiderava possedere (potevano essere animali, territori, qualunque bene che si considerasse tolto al soggetto se desiderato), facilmente portavano a una lotta, a un conflitto o a una guerra quando ampliato a diver-

se popolazioni, passando secoli di estreme difficoltà, si può dire che molto non è cambiato neppure oggi.

La parola Pace significa qualcosa di più che la fine di una guerra, bensì un patto fatto per allontanare un conflitto, una premessa che si raggiunge attraverso il suo allontanamento. Ciò significa che il termine Pace è soprattutto una condizione interna all'uomo che, di natura, non deve privilegiare la guerra. Si sa, però, che non è così. Mentre la parola "guerra" fornisce immediatamente una precisa idea a tutti, la parola "Pace" ha avuto nel tempo diversi significati a seconda delle culture che la utilizzano.

L'etimologia della parola "Pace", in lingue molto antiche, ma anche in latino, ha almeno due significati: pace da una guerra e pace

interiore, con l'aggiunta del verbo "paciscor" che significa pattuire, accordarsi, stipulare, prendere un impegno. Pace nei secoli può significare quindi uno stato personale interiore psicologico o spirituale, oppure uno stato della collettività raggiunto con assenza di conflitti interni o esterni.

Guerra fornisce subito un'idea chiara e immediata di uno stato solitamente di disagio, mentre Pace è soggetto talvolta indefinibile, essendo uno stato esistenziale.

Passando ora a considerare la realtà storica di oggi, in Europa, possiamo dire che siamo abituati a considerare la Pace un bene acquisito, garantito alla nostra società per sempre. E rimaniamo sconcertati quando la guerra ci coinvolge da vicino, anche se non interviene nel nostro Paese direttamente.



Le riflessioni che allora siamo costretti a fare ci possono insegnare qualcosa, per esempio se ci chiediamo che cosa può aiutare veramente il rafforzamento della Pace. Può capitare allora di comprendere quanto la democrazia fondata sui diritti e sulla responsabilità dei cittadini sia un presupposto importante per dare al mondo una prospettiva stabile di Pace. Si fa riferimento qui a una democrazia vera, in cui non solo i poteri sono opportunamente distribuiti (il Parlamento è eletto democraticamente ed esistono i giusti contrappesi che assicurano limiti e controlli su ogni istituzione), ma in cui nella società reale le libertà e i diritti universali sono assicurati e i cittadini si sentono essi stessi responsabili di contribuire al buon funzionamento dello Stato. È questa una condizione comunque sempre perfettibile, da migliorare e sviluppare continuamente, sapendo che la democrazia è – direi quasi per definizione – una creatura imperfetta, fragile, sempre esposta a minacce disgregatrici. A questa conclusione si può giungere rivolgendo lo sguardo al

passato e constatando quanto la società degli umani abbia progredito nella sua Storia, non solo nella capacità di dominare la materia e lo spazio sul pianeta, ma anche nel modo di organizzarsi collettivamente creando condizioni di vita comune pacifica e produttiva. A questo traguardo l'umanità è stata capace di arrivare grazie agli sviluppi culturali che essa stessa ha prodotto, cioè i progressi nelle scienze, nelle tecnologie, in letteratura, filosofia, arte, discipline sociali, ecc. La cultura dell'umanità infine, evolvendosi, diffondendosi, scoprendo nuovi modi di applicarsi al miglioramento delle condizioni di vita della specie umana su questa Terra (ma ormai la prospettiva si sta aprendo ad altri luoghi nello spazio), ci ha tracciato la via per dare alla Pace un futuro certo, anche se essa andrà continuamente difesa e nutrita di nuova linfa vitale. Come è arrivata l'umanità a questo risultato? Dandoci prima la visione e la speranza, poi l'esperienza compiuta dell'unico sistema di organizzare la vita in comune che dà risultati efficaci e che si auto-alimenta

per sopravvivere e rafforzarsi nel tempo: appunto, *la democrazia dei diritti e della responsabilità*.

La Pace è sempre stata una condizione fragile ed effimera nella Storia dell'umanità, e in certa misura lo è ancora, ma proprio la Storia ci insegna che gli esseri umani hanno trovato definitivamente un'alternativa al semplice prevalere della forza, al sopruso, alla necessità di togliere ad altri ciò di cui abbiamo bisogno. Da una parte gli umani hanno scoperto che la torta da dividere può essere sufficiente per tutti, dall'altra che, sia pure in prospettiva, è molto più proficuo per tutti dividerla in parti uguali; la torta, inoltre, poiché siamo noi a crearla, può essere sempre più ricca di benefici da distribuire. La vera difficoltà è accettare l'idea che siamo ancora lontani dalla meta, e che ci vogliono ancora molto lavoro e fatica da dedicare all'impresa. Ma possiamo farci coraggio con i risultati finora raggiunti.

Quanto esposto in queste righe sarà oggetto dei due incontri annunciati nel box "Save the date": nel primo parleremo di come, e quando, sia cambiato il concetto di Pace nel tempo, cercando i momenti nei quali il suo concetto ha cercato di differenziarsi da quello di Guerra. Nel secondo parleremo invece di quanto sia importante, per contribuire alla Pace, rafforzare nel patrimonio culturale di ogni individuo i principi che sono alla base della *democrazia dei diritti e della responsabilità*. ■



**I due incontri sulla Pace si terranno rispettivamente**

**mercoledì 29 marzo  
e mercoledì 12 aprile 2023  
alle ore 17:00  
in Sala Viscontea Sergio Zeme**  
**Per partecipare è necessaria  
la registrazione su [www.aldai.it](http://www.aldai.it)**



Gruppo Cultura – Ciclo Letteratura 2023 – Il Romanzo Storico

# Come vento cucito alla terra

Un romanzo di Ilaria Tuti

Mario Garassino

Presidente Commissione Studi e Progetti



**I**l romanzo si sviluppa per gran parte come se si trattasse di due storie parallele che, a un certo punto, si mettono a camminare sullo stesso binario. Il tutto si svolge durante la Prima Guerra Mondiale, dalla quale la scrittrice trae diversi spunti.

Il più importante è sicuramente quello della costituzione a Parigi, appoggiata dal Governo francese, del primo ospedale inglese, gestito solo da donne, e indirizzato ai feriti della guerra. Chi vi andrà ad operare, oltre alla protagonista principale del romanzo, Cate, saranno altre donne medico chirurgo inglesi che al loro Paese hanno solo la possibilità di operare nel campo ginecologico o pediatrico. Fatto che, fra l'altro, non era differente dalla maggioranza dei Paesi europei.

Donne, quindi, chirurgo che non possono svolgere la loro professione, permessa solo agli uomini. È sicuramente una sfida a tutti, e in particolare a se stesse, per dimostrare che non esiste differenza di genere che possa essere ammessa nel caso della salute umana.

I primi feriti sono pure loro, talvolta in condizioni critiche, diffidenti al riguardo, ma la perseveranza delle donne chirurgo e la loro consapevolezza hanno un chiaro successo. Solo quando si trasferiscono vicino al fronte le lamentele diminuiscono, dati i loro successi. Sembra impossibile che quando tornano a Londra in un grande ospedale, ormai conosciute, si abbiano le peggiori critiche. L'Inghilterra non vuole capire il loro ruolo, e le contrasta proprio nel momento iniziale dei bombardamenti tedeschi.

Nel frattempo, anche con la consulenza di un famoso attore, si cerca di tenere occupati i degenti, che sono quasi sempre lungo degenti. Esiste all'interno una biblioteca ben attrezzata alla quale tutti possono far riferimento, ma la maggior parte di loro ha anche necessità di avere un'occupazione che permetta anche agli invalidi operazioni manuali. Si trova un ricamo nel ricamo che può curare anche il corpo. Afferma Ernest Thesiger, uomo molto vicino alla regina di Inghilterra e con la quale condivide questa attività "i degenti hanno trovato nel ricamo un equilibrio condiviso, forse una zona franca di cui avevano bisogno, non potendo

lavorare che a stento". Una cura per riattivare interesse con un lavoro che richiede precisione.

Quando si diffonde la notizia, insieme all'accusa di incapacità chirurgica, alle donne medico viene anche affibbiata quella di voler trasformare i soldati in femmine senza più mascolinità.

Quanto scritto, quanto deciso per un ospedale di chirurgia gestito da donne, rappresenta in ogni caso una vittoria che abbatte il conformismo che predica la donna capace di essere solo madre e di non saper affrontare professioni "da uomini".

La lettura del libro presenta molto altro. Si parla evidentemente della guerra di trincea, dei bombardamenti, dell'yprite e delle rovine da essa portate al fisico e alla mente. C'è anche tanta amicizia, molto amore tra due adulti e verso i figli, ma anche odio verso i figli "disubbidienti".

Tutto con una scrittura fatta di inventiva partita da un vero riferimento storico. ■



L'incontro dedicato  
a *Come vento cucito  
alla terra* di Ilaria Tuti  
si terrà

**giovedì 20 aprile 2023  
alle ore 17:00  
in Sala Viscontea Sergio Zeme**  
Per partecipare è necessaria  
la registrazione su [www.aldai.it](http://www.aldai.it)



# Progettare un buon futuro con l'educazione finanziaria

Alessandro Grillo

eQwa

Come posso evitare che l'inflazione eroda i risparmi di una vita? Come posso integrare la mia pensione? Ho una casa di proprietà, posso usarla come rendita pensionistica? Riuscirò a comprare la casa al mare che desidero così tanto? E se tra qualche anno non fossi più autosufficiente, potrò permettermi un'assistenza dignitosa senza pesare sui miei figli? Se venissi a mancare, i miei cari potranno entrare in possesso della mia eredità senza troppe difficoltà?...

Tutte queste domande, che riguardano preoccupazioni concrete o desideri legati al nostro benessere e a quello delle persone a cui teniamo, rientrano nella sfera d'azione dell'"educazione finanziaria".

Nel quotidiano, non ci interroghiamo sulle caratteristiche della polizza sottoscritta, ma se siamo riusciti a mettere in sicurezza chi ci è caro; non controlliamo gli andamenti delle borse per individuare il momento in cui trarne profitto, ma spinti dall'urgenza di costruire una vita serena per il domani; non guar-

diamo alla finanza come un fine in sé, ma come mezzo per costruire lo star bene per noi e per chi ci sta accanto.

Per rispondere a queste esigenze abbiamo bisogno di scegliere la via più adatta.

Esistono diverse interpretazioni e declinazioni di educazione finanziaria e da questo deriva la necessità di un inquadramento teorico che ci consenta di definire i perimetri di ciò di cui stiamo parlando.

La prima grande distinzione è da fare tra l'alfabetizzazione finanziaria e l'educazione finanziaria in senso stretto. L'alfabetizzazione si occupa di sviluppare conoscenze, di base o avanzate, riguardo i temi finanziari; l'educazione, diversamente, ci porta ad applicare le conoscenze nelle nostre vite, accompagnandoci a prendere le decisioni che riguardano gli aspetti economici. In effetti l'educazione finanziaria non ambisce a "educa-





re”, semmai ad accompagnare le persone a prendere scelte sempre più consapevoli e accorte. Ancora, l’educazione finanziaria non tratta di “finanza”, se non come un mezzo. Le aree trattate sono diverse: budgeting, indebitamento, protezione, pensione, investimento e passaggio generazionale. L’educatore finanziario ci aiuta a capire come consumare consapevolmente (quante volte ci accorgiamo di aver acquistato qualcosa non perché ci servisse, ma perché spinti a farlo da reclame brillanti?), a comprare la casa che desideriamo (cosa può significare pagare un mutuo, e quando possiamo farlo in modo da non intaccare i nostri progetti di vita?), a proteggerci dal rischio che il nostro reddito possa venire a mancare (tra gli altri, premorienza e invalidità sono rischi presenti che hanno effetti catastrofici sulla nostra famiglia), a progettare il nostro futuro, fatto di desideri, viaggi ed esperienze, o quello dei nostri figli e nipoti (e a questo scopo investire le nostre risorse, per raggiungere un obiettivo chiaro e personale). I temi citati riguardano tutti, indipendentemente da età, genere o condizioni economiche (pur trovando, naturalmente applicazioni concrete diverse), perché riguardano eventi e fasi di vita che tutti sperimentiamo. Per questo l’educazione finanziaria si adatta alla nostra specifica situazione, come un abito fatto su misura. Per tutti questi motivi l’educazione

finanziaria sta raccogliendo grande interesse da parte delle amministrazioni pubbliche, che vogliono supportare i cittadini con strumenti nuovi. I riferimenti istituzionali non mancano, con la costituzione del Comitato per la programmazione e il coordinamento delle attività di educazione finanziaria. Dal punto di vista normativo l’UNI, l’ente italiano che vara le norme di qualità su beni e servizi, ha realizzato una norma di qualità (UNI 11402), in modo da stabilire lo standard del settore, adottando l’ottica dell’educazione finanziaria come accompagnamento attraverso educatori finanziari che operano in conformità alla norma. La voglia di sviluppare e mettere a disposizione di tutti servizi di educazione finanziaria gratuiti, conformi alle norme tecniche di qualità e ispirati a quanto già sperimentato con successo all’estero (Money Advice Service inglese, Financial empowerment negli USA) si sta rapidamente diffondendo su tutto il territorio nazionale. Per quanto riguarda le esperienze sul territorio, dopo una fase di sperimentazione partita nel 2013, dal 2021 il Comune di Milano (e di recente il Comune di Bergamo) ha attivato un servizio gratuito di Educazione finanziaria a norma UNI 11402, erogato da educatori finanziari del terzo settore, che aiutano i cittadini ad analizzare la propria situazione economica personale o

familiare e a pianificarne il futuro, costruendo strategie.

Il servizio prevede momenti di sensibilizzazione, cui seguono percorsi di accompagnamento individuale con gli educatori, che rappresentano il vero elemento di innovazione. Sono migliaia i milanesi che hanno già sperimentato il servizio e avviato un proprio progetto di vita economico, e tanti altri ne seguiranno...

Il Welfare aziendale è un altro luogo naturale dove sviluppare programmi di educazione finanziaria che aiutino dirigenti, quadri e lavoratori delle imprese a raggiungere un maggiore benessere, sviluppando una logica di supporto moderna e integrata, e allo stesso tempo dà modo alle imprese di contare su forze più motivate e stabili, migliorando la produttività.

L’obiettivo di questi programmi è accompagnare le persone lungo il corso di vita, aiutarle a gestire le emergenze, ad affrontare gli imprevisti, fornire gli strumenti per affrontare con fiducia il futuro e realizzare gli obiettivi di vita più belli. Anche (e soprattutto) questo è Welfare. ■



**L’incontro  
Educazione finanziaria  
si terrà**

**Lunedì 17 aprile 2023  
alle ore 17:00  
in Sala Viscontea Sergio Zeme**  
Per partecipare è necessaria  
la registrazione su [www.aldai.it](http://www.aldai.it)

# DIRIGENTI INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE  
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE  
INDUSTRIALI

## DIRETTORE RESPONSABILE

Manuela Biti

## COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

## SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

## COMITATO DI REDAZIONE

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

## SOCIETÀ EDITRICE

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

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: [arumsl@legalmail.it](mailto:arumsl@legalmail.it)

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

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

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

## STAMPA

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

## ART DIRECTION

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

## PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

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

## FORMATO DELLE INSERZIONI

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

## HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Manuela Biti, Pasquale A. Ceruzzi, Lidano De Cesari,  
Giorgio Neglia, Franco Sesona, Emilio Locatelli,  
Alfredo Avanzi, Alessandro Gatteschi, Elena Toffetti,  
Mino Schianchi, Antonio Dentato, Paolo Besana,  
Giuseppe Colombi, Massimo Donati, Mauro Vaiani,  
Mario Garassino, Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager,  
Team Executive Tutor ALDAI, Daniela Savini,  
Giorgio Medi, Alessandro Grillo

## Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4-5, 6-7, 8 in alto, 10, 11, 12, 14 in alto,  
22, 26, 27, 34, 36, 38, 40, 51, 55, 56, 58, 59  
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO  
IN TIPOGRAFIA IL 21 FEBBRAIO 2023**



Associato all'Unione  
Stampa Periodica Italiana

Ai sensi del Reg. Ue n. 2016/679 e il D.Lgs. n. 196  
del 30/06/2003 "Codice in materia di protezione  
dei dati personali", ARUM Srl (l'Editore) garantisce  
la massima riservatezza dei dati in possesso,  
che sono utilizzati al solo scopo di inviare la rivista  
"DIRIGENTI INDUSTRIA", nonché la possibilità  
di richiederne gratuitamente la rettifica,  
la limitazione o la cancellazione scrivendo  
direttamente all'Editore.  
Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22  
del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a  
[arumsl@legalmail.it](mailto:arumsl@legalmail.it) indicando un recapito presso  
cui essere contattati.

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

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

Dichiarazione di tiratura resa al Garante  
per l'editoria, ai sensi del comma 28  
della Legge 23 dicembre 96 n. 650:  
n. 18.000 copie.

Costo abbonamento 10 numeri: euro 15,00.

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



**TERME PREISTORICHE**  
RESORT & SPA



*Aprile 2023*

**UN NUOVO  
MODO  
DI VIVERE  
LE TERME  
100% GREEN**



**>> OFFERTA SPECIALE *Settimana con cure***  
**RISERVATA AI SOCI ALDAI • Chiamaci per info allo 049.793477**

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

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



**PREISTORICHE  
GREEN LODGE**



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

Fondirigenti finanzia la formazione del management delle imprese italiane.

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

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

sostenibili, e smart, al centro della crescita.

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

**Fondirigenti:  
innovatori per formazione.**

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



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

## STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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