

NUMERO 8 - OTTOBRE 2023 - ANNO LXXVI

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

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

**Servono risposte
sul recupero del potere d'acquisto**



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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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



Difendere le nostre pensioni oggi per garantire un futuro ai nostri giovani domani

La recente classifica sull'attrattività globale presentata a Cernobbio nel corso dell'ultimo Forum Ambrosetti di settembre ha confermato il primo posto, ancora una volta, della Germania, seguita da Stati Uniti e Regno Unito.

Nonostante il significativo miglioramento del nostro Paese, che ha segnato la più grande variazione nel ranking dalla nascita del *Global Attractiveness Index* (GAI) – 4,1 punti rispetto al 2022 – l'Italia si ritrova quest'anno solo al 17esimo posto in classifica, registrando un divario notevole rispetto alla Francia (12,6 punti di distacco) e allo Stato tedesco (33,7 punti).

Un'analisi più approfondita sottolinea inoltre come il nostro "sia l'unico tra i grandi Paesi europei dove i salari sono più bassi rispetto a trent'anni fa". Se poi guardiamo ai nostri giovani la situazione non migliora: siamo secondi solo alla Romania per numero di ragazzi che non lavorano e non studiano – i cosiddetti *neet* – e tra gli ultimi posti per abbandoni scolastici e disoccupazione giovanile, quest'ultima pari al 21,3% (peggio di noi solo Spagna e Grecia).

Tutto questo avrà inevitabilmente anche una ripercussione sulle pensioni. Se non si interviene immediatamente, infatti, gli under 35 di oggi andranno in pensione a 74 anni domani, e presumibilmente con un reddito poco superiore ai mille euro, secondo un recentissimo studio condotto dal Consiglio Nazionale dei Giovani in collaborazione con EU.R.E.S.

Non è un caso quindi che sul tema pensioni, sempre caldo e sentito, verta il focus di questo numero di *Dirigenti Industria*, complice, attualità a parte, anche e soprattutto l'incontro sulle prospettive della previdenza e sulla perequazione delle pensioni che CIDA, la Confederazione della dirigenza Pubblica e Privata, ha organizzato per venerdì 6 ottobre presso l'Auditorium San Fedele di Milano per favorire e incentivare l'avvio di riforme previdenziali condivise.

In questo contesto, dalle pagine di *Dirigenti Industria*,

che da sempre rappresenta la voce del management e il filo conduttore che ci lega alla nostra base associativa, mi preme ricordare come la nostra Associazione non abbia mai mancato di essere parte attiva nella sua azione di difesa della sostenibilità del sistema pensionistico e del valore reale delle pensioni. Oggi come non mai, in questa occasione, ritengo doveroso ribadire ancora una volta il nostro impegno e il nostro supporto a fianco di CIDA affinché la voce della Dirigenza, di tutta la Dirigenza, non rimanga inascoltata.

La nostra Associazione è sempre stata propositiva in tal senso. A inizio anno, come Comitato Pensionati ALDAI, abbiamo infatti ritenuto doveroso organizzare un incontro con tutti i nostri associati senior per ascoltare la loro voce, mantenere un dialogo aperto e costante e raccogliere proposte che poi sono state mandate alla nostra Federazione a Roma affinché se ne facesse portavoce con le Istituzioni e nei rapporti con il Governo e le Parti Sociali.

Anche in quell'occasione volli sottolineare un messaggio che oggi mi preme ribadire mettendolo ancora una volta nero su bianco: solo uniti, solo con una rappresentanza, un peso e un valore anche numerico forte, possiamo davvero avere speranza di agire per cambiare le cose.

È questo il momento in cui essere vicini alla nostra ALDAI. Da soli, ognuno di noi, di fronte a queste azioni inique è costretto a subire, a giocare in difesa, non può fare altro.

Ma 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, ma soprattutto la voce di persone che hanno versato fior di contributi previdenziali per ottenere poi una pensione non assistita dai contributi dello Stato.

Noi ci siamo. ALDAI-Federmanager c'è e insieme, solo IN-SIEME, possiamo avere la forza per cambiare le cose. ■

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
PEC aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente:
Manuela Biti - segreteria@aldai.it

Vicepresidente:
Sara Cristiana Laquagni - vicepresidente.laquagni@aldai.it

Vicepresidente:
Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it

Tesoriere: Carmen Spiazzi

DIREZIONE

Direttore:
Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

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

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

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it
Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it
Donato Freda - donato.freda@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco
Maria Caputo 02.58376.225
maria.caputo@aldai.it
Francesca Sarcinelli 02.58376.222
francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenza complementare
Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze previdenziali
Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali
Nicola Fasano

Convenzione ENASCO
Domande telematiche Inps

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento
Segreteria
Iliaria Mendolia 02.58376.219
iliana.mendolia@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224
cristiana.scarpa@aldai.it
Salvatore Frazzetto 02.58376.206
salvatore.frazzetto@aldai.it
Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento
Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204
orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it
Coordinatore: Francesco Vallone

GRUPPO MINERVA

organizzazione@aldai.it
Coordinatrice: Silvia Battigelli

ARUM S.R.L. SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Luigi Napoli
Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":
Iliaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro
mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETARIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



CONVENZIONE DIRETTA

PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie
all'avanguardia



Personale
qualificato



Diagnosi
rapide



Puntualità
nella gestione



Ambiente
accogliente

Lo Studio Dentistico Sorriso & Salute è un ambulatorio odontoiatrico odontostomatologico all'avanguardia che opera a Monza dal 2003. Il nostro centro si occupa di estetica del sorriso, ortodonzia fissa e mobile ed invisibile tramite mascherine, impianti endossei, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

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

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

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza
Tel. 039.2022489

www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario Dott. Marco Beltrame, Odontoiatra

TAC IN STUDIO
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 STUDIO DENTISTICO
SORRISO & SALUTE

Sommario

NUMERO 8 - OTTOBRE 2023 - ANNO LXXVI

FOCUS - Abbandonati all'erosione dell'inflazione

EDITORIALE

- 1** Difendere le nostre pensioni oggi per garantire un futuro ai nostri giovani domani
Manuela Biti

FOCUS

- 5** CIDA apre il confronto sulle politiche previdenziali a cura della Redazione
- 6** Perso in 30 anni il 50% del potere d'acquisto per inflazione
Franco Del Vecchio
- 12** Tagli alle pensioni ed effetti collaterali
Mino Schianchi
- 16** I tagli alle pensioni: alibi e giustificazioni fantasiose
Michele Carugi

MANAGEMENT

- 20** She leads. La parità di genere nel futuro del lavoro: una rivoluzione possibile per imprese e manager a cura della Redazione 4.Manager
- 22** Leadership: è anche una questione di stile...
Sara Cattaneo

- 26** Le conseguenze operative del nuovo umanesimo organizzativo
Gian Luigi Gregotti Borasio

LAVORO

- 34** Al via i voucher per sostenere la componente manageriale
Chiara Tiraboschi

INNOVAZIONE

- 36** Hackerare una password? Facilissimo!
Emilio Locatelli

DI+

- 40** Villa Monastero a cura della Provincia di Lecco

OPINIONI

- 44** Il sonno della ragione genera mostri
Giuseppe Colombi

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 46** I fattori che possono determinare una crescita economica del Paese
Pasquale Ceruzzi

- 50** Il design italiano nel dopoguerra
Luigi Merlini



In copertina:

Il 6 ottobre la dirigenza si riunisce per chiedere risposte al Governo in merito a cosa intenda fare per il recupero del potere d'acquisto dei pensionati, e non solo.

- 52** L'imperativo aziendale della pace
Francesca Boccia

- 54** La salute in Europa
Raffaele Tasserini

- 58** I libri del mese
- Insoliti percorsi d'arte
recensione a cura di Mario Garassino
 - Il rapporto di lavoro dei dirigenti
recensione a cura della Redazione

ALLE PAGINE 29/32

INSERTO ASSIDAI WELFARE 24



NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE

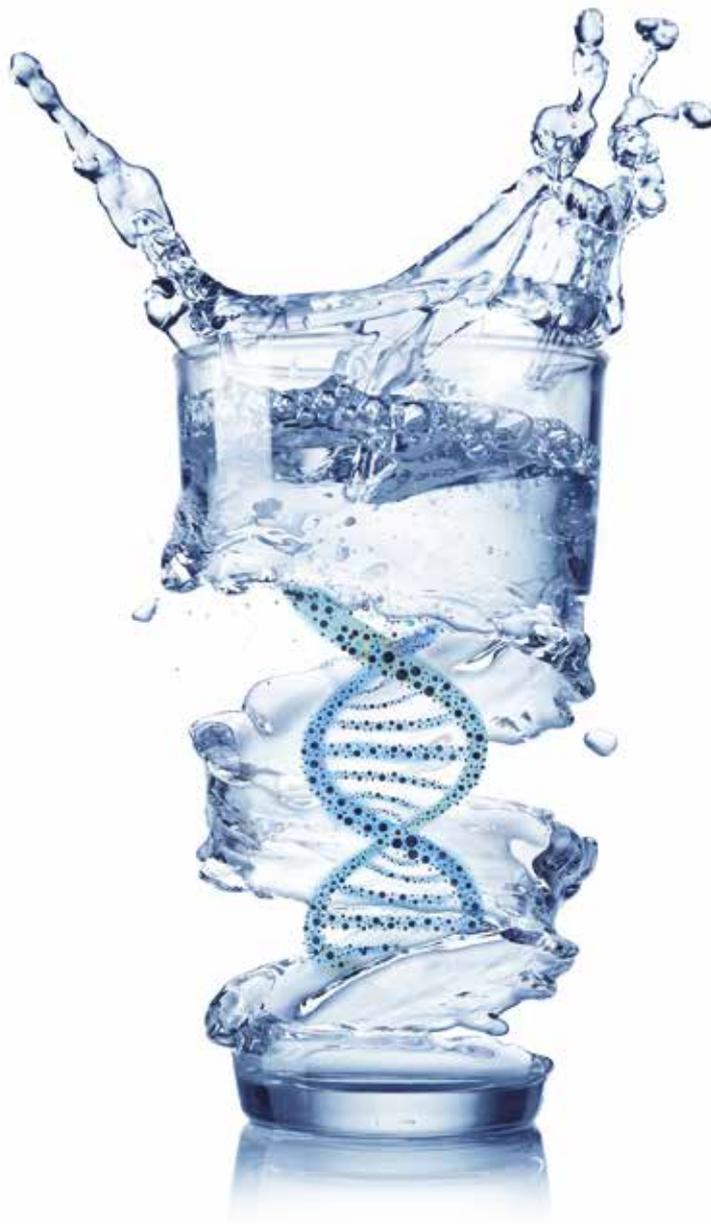


- Quei grandi maestri – *Stefano Cuzzilla*
- Il fattore coraggio – *Mario Cardoni*
- Workshop sulla Cultura del Merito – *Franco Del Vecchio*
- In aumento le imprese manifatturiere italiane che scelgono fornitori domestici – *a cura del Centro Studi Confindustria*

- Matching fra competenze manageriali e potenzialità dell'impresa LaFonte.eu per favorire lo sviluppo – *Franco Sesona*
- L'industria tessile Gastaldi apre il canale e-commerce – *Anna Tiberi*
- Rinnovamento del Gruppo di Lavoro Progetto Innovazione – *Franco Del Vecchio*

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

DA SEMPRE CONNESSO AI TUOI BISOGNI!



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

Da 45 anni il Fasi offre assistenza sanitaria integrativa d'eccellenza ai dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi e alle loro famiglie, nell'ambito di un sistema di mutualità, solidarietà intergenerazionale e non selezione del rischio.

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

Troverai sicuramente un buon motivo per iscriverti. Scopri quale!



www.fasi.it



CIDA apre il confronto sulle politiche previdenziali

Incontro il 6 ottobre 2023 a Milano alle ore 10:00 presso l'Auditorium San Fedele

Un incontro della dirigenza privata e pubblica del Paese con le rappresentanze politiche al Governo per affrontare le sfide legate alla previdenza e alla fiscalità con responsabilità e visione di lungo termine.

Un incontro per dare risposta a quattro domande:

1

Ritorno all'adeguamento standard delle pensioni per scaglioni

Possiamo attendere che il Governo reintroduca il meccanismo di adeguamento standard delle pensioni, seguendo il modello a tre scaglioni: 100%, 90%, 75%? La riduzione del potere d'acquisto subito a causa di interventi passati ha colpito duramente chi ha dedicato la vita al lavoro. Chiediamo un impegno per il ripristino di questo modello e la partecipazione delle nostre organizzazioni di rappresentanza nella decisione.

2

Separazione della previdenza dall'assistenza

Possiamo finalmente sperare che il Governo consideri la richiesta di separare previdenza e assistenza? Questa separazione migliorerebbe la gestione delle risorse pubbliche e promuoverebbe l'equità. La lotta all'abusivismo assistenziale necessita di chiare norme e di un monitoraggio efficace. È tempo di stabilire competenze e requisiti per l'accesso ai programmi assistenziali, insieme a un sistema di sorveglianza per contrastare gli abusi.

3

Contrasto all'evasione fiscale attraverso l'innovazione tecnologica

Possiamo aspettarci che il Governo compia sforzi concreti per debellare l'evasione fiscale? L'evasione fiscale mina la stabilità economica e la sostenibilità dei sistemi previdenziali. Utilizzando la tecnologia dell'informazione, è possibile individuare l'evasione, migliorare la cooperazione internazionale per lo scambio di informazioni finanziarie e monitorare le transazioni finanziarie. Questo contribuirebbe a rafforzare la fiducia nel sistema e a garantire risorse per le pensioni.

4

Riforma fiscale per l'equità orizzontale

È possibile realizzare una riforma fiscale che assicuri un'equità orizzontale del sistema, tassando nella stessa misura redditi equivalenti indipendentemente dalla loro fonte? L'attuale tassazione differenziata crea disuguaglianze tra cittadini con redditi equivalenti. Una tassazione basata su misure uniformi applicate a redditi equivalenti contribuirebbe a una maggiore equità e coesione sociale, rafforzando la fiducia nei confronti del Governo.

In conclusione, queste domande riflettono la necessità di un impegno concreto per garantire pensioni dignitose, combattere l'evasione fiscale e promuovere una tassazione equa. Affrontare queste sfide con trasparenza e lungimiranza è essenziale per costruire un futuro pensionistico sostenibile ed equo per tutti.

Nelle pagine seguenti maggiori approfondimenti sulle pensioni

5 per cento in meno



Perso in 30 anni il 50% del potere d'acquisto per inflazione



Franco Del Vecchio

Consigliere ALDAI-Federmanager e segretario CIDA Lombardia - lombardia@cida.it

I figli crescono e le spese aumentano, gli anni passano e rincarano le spese per la salute e l'assistenza. Sostenere il tenore di vita conquistato con la dirigenza, rappresenta un importante obiettivo sia per chi è in pensione, sia per chi è in attività e, prima o poi, arriverà alla pensione

Come vivremo senza redditi da lavoro?

Per i dirigenti in attività la priorità è dedicata all'attività lavorativa, alle preoccupazioni professionali, familiari e personali di ogni giorno, piuttosto che al reddito che percepiranno da anziani. Si pensa alla pensione solo quando si avvicina la possibile fruizione, quando si vuole capire se sono stati raggiunti i requisiti pensionistici e se merita lasciare il lavoro per la terza età.

In effetti non è facile prevedere i fabbisogni che avremo fra 20-30 anni e la pensione mensile che sarà riconosciuta nel tempo, nonostante i cospicui contributi versati per l'intera vita lavorativa.

La retribuzione è negoziabile con l'azienda per la quale si lavora, o con una nuova, mentre la pensione, nonostante gli impegni presi dal Governo Amato nel 1992, è definita in base alle regole INPS (del momento) e la rivalutazione per

compensare la perdita di potere d'acquisto per **inflazione** è legata alle scelte politiche e alle necessità dello Stato di fare cassa per far fronte alle emergenze e alle promesse elettorali.

Le rivalutazioni delle pensioni dei dirigenti sono state del **40%** rispetto all'inflazione negli anni 2019-2020 con il Governo **Conte**; del **75%** dell'inflazione nel 2021 con il Governo **Draghi** e solo del **32%** nel 2022 con il Governo **Meloni**, per-

centuale che sarà applicata anche all'inflazione 2023, se non interverranno aggiornamenti. **Essendo la pensione una retribuzione differita si tratta di un'evidente mancanza di certezza del diritto.**

Nonostante i buoni propositi, aumenta il fabbisogno statale a carico del ceto medio e la rivalutazione del 32% dell'inflazione 2022 ha generato una **perdita del 6% del potere d'acquisto in un solo anno**: una perdita ritenuta discriminatoria e illegittima secondo la Confederazione della dirigenza pubblica e privata **CIDA**.

La Finanziaria 2023 ha infatti riservato ai dirigenti pensionati una punizione mai verificatasi in precedenza per il combinato composto delle molteplici misure a carico del ceto medio:

1. Drastica riduzione delle percentuali di recupero dell'inflazione. Rispetto al 75% della perequazione riservata a tutte le pensioni superiori a 2.578 euro lordi del precedente Governo Draghi, le rivalutazioni sono state ridotte con una progressione

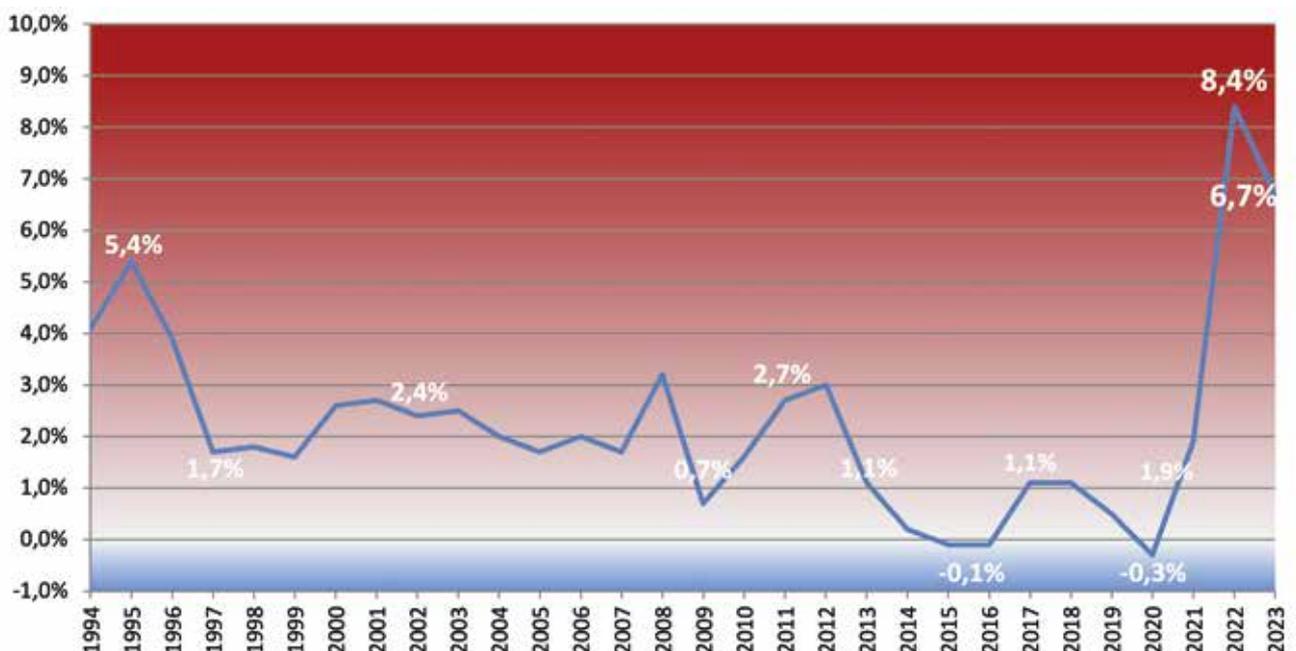
iniqua: **100%** di rivalutazione fino a 2.101,52 euro (4 volte il trattamento minimo INPS), **85%** per i trattamenti pensionistici fra 4 e 5 volte il trattamento minimo, **53%** per pensioni superiori a 2.627 euro lordi, il **47%** per pensioni superiori 3.152 euro lordi, **37%** per pensioni oltre 4.203 euro lordi e **solo 32% di recupero dell'inflazione** conteggiata dall'INPS per le pensioni superiori a 5.254 euro lordi.

2. Discriminatorio passaggio dal calcolo del recupero dell'inflazione per scaglioni al calcolo per fasce. Mentre con il calcolo per scaglioni venivano applicate le rivalutazioni in modo equo per tutti i pensionati, come avviene per il calcolo della tassazione progressiva IRPEF, il calcolo per fasce discrimina e applica la ridotta rivalutazione sull'intero importo della pensione piuttosto che sulla somma degli scaglioni. Il passaggio dal calcolo per scaglioni al calcolo per fasce ha comportato una **riduzione del 54,50% del re-**

cupero dell'inflazione per una pensione di 5.254 euro lordi per effetto della rivalutazione passata dall'86,50% del Governo Draghi al 32% del Governo Meloni. La mancanza di equità del metodo di calcolo per soglie, rispetto al calcolo per scaglioni, è confermata dal fatto che chi percepiva, ad esempio, una pensione di circa 1.946 euro netti, pari a 5 volte il trattamento minimo, ha ricevuto un aumento mensile netto di circa **40 euro in più di perequazione rispetto a chi aveva 1 euro in più di pensione**, avendo beneficiato di un recupero dell'85% dell'inflazione rispetto al 53%. **Un trattamento per principio discriminatorio** in quanto chi percepiva di meno adesso percepisce 40 euro in più, ma per quale ragione?

3. Ritardo nella rivalutazione delle pensioni. Rispetto all'inflazione ISTAT 2022 dell'8,4%, l'INPS ha considerato ai fini del calcolo un'inflazione del 7,4% per il 2022, rinviando al 2024 il conguaglio per la differenza fra

Inflazione in 30 anni (fonte ISTAT)



Focus - Abbandonati all'erosione dell'inflazione

l'adeguamento preventivo e consuntivo. In altri Paesi europei l'aggiornamento delle pensioni è realizzato nello stesso anno dell'inflazione, non due anni dopo.

4. Inflazione record. Nel 2022 si è verificata l'inflazione record dell'**8,4%** e il ridotto recupero riservato alla classe media ha rappresentato un'ingente perdita del 6% del potere d'acquisto, cioè **oltre 4.000 euro di perdita in un solo anno** per una pensione di 5.254 euro lordi, che avrà un impatto ogni anno, per tutta la vita.

Il Governo ha concesso da gennaio 2023 il recupero pieno dell'inflazione solo ai redditi fino a 27.320 euro lordi, riconoscendo il 53% di recupero dell'inflazione alle pensioni dei presunti ricchi con 34.150 euro e riconoscendo **meno di un terzo dell'inflazione ai redditi ricchissimi oltre 68.302 euro lordi**. **In Italia la soglia della ricchezza**

inizia con una pensione netta di 1.950 euro e i pensionati che hanno versato 22mila euro di tasse IRPEF e percepiscono una pensione netta di 3.500 euro sono considerati ricchissimi, a conferma di un Paese di poveracci tartassati perché, in aggiunta alla tassazione progressiva, pagano contributi utilizzati per finalità assistenziali che dovrebbero essere a carico della fiscalità generale. Insomma, un trattamento palesemente discriminatorio nei confronti del ceto medio, contro il quale la Confederazione CIDA ha intrapreso una serie di ricorsi. Considerando il trattamento discriminatorio riservato in Italia ai dirigenti pensionati è consigliabile non contare troppo sulla pensione di Stato.

L'inflazione ha dimezzato il potere d'acquisto in 30 anni

L'inflazione all'1% degli ultimi anni di stabilità finanziaria aveva messo in secondo piano il problema del recupero del potere d'acquisto,

ma l'aumento dei costi energetici, i conflitti e le tensioni geopolitiche hanno riaperto i riflettori sui rischi di progressivo impoverimento.

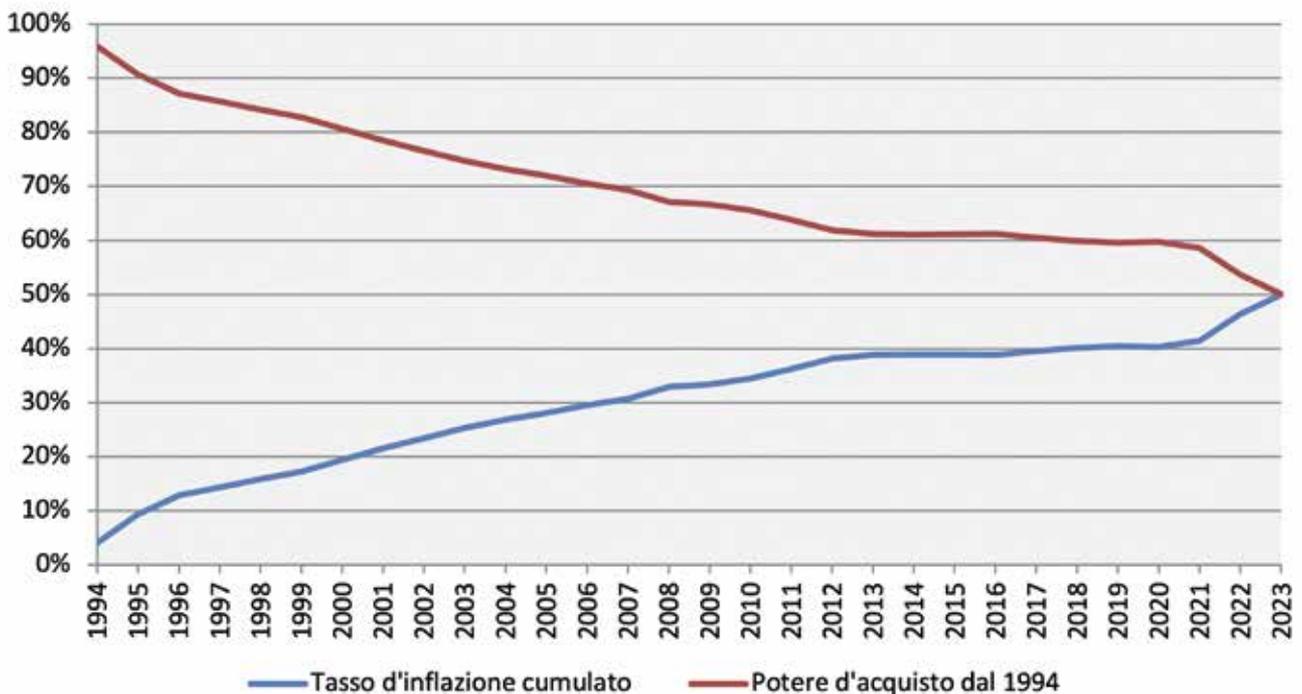
Negli ultimi 30 anni l'inflazione cumulata ha infatti eroso il 50% del potere d'acquisto e quindi è bene tenerne conto in prospettiva salariale e pensionistica, perché senza crescita retributiva e rivalutazione delle pensioni la perdita del potere d'acquisto non permette di mantenere lo stesso tenore di vita.

Quanto risparmiare per la pensione?

Allo scopo di riflettere sul risparmio necessario per un ritorno dell'investimento, prendiamo in considerazione un paio di esempi:

- **Per 20 anni di pensione di 1.000 euro** per 13 mesi è necessario accantonare 260mila euro, cioè un contributo di 500 euro per 40 anni per 13 mesi.
- **Per 20 anni di pensione di 4.000 euro** per 13 mesi è necessario risparmiare poco più di un milione

Inflazione e potere d'acquisto in 30 anni (elaborazione dati ISTAT e INPS)



di euro. Un contributo di 2.000 euro per 40 anni per 13 mesi.

A differenza del ritorno dell'investimento, la pensione è in realtà una rendita per il rimanente periodo di vita del pensionato e del coniuge che percepisce la pensione di reversibilità. Si può percepire la pensione per meno di 20 anni in caso di decesso prematuro o beneficiare della pensione per più di 20 anni in caso di buona sorte e ottima salute. È necessario quindi applicare i calcoli attuariali del caso, gli esempi precedenti costituiscono solo una mera indicazione dell'entità del risparmio necessario a mantenere il tenore di vita.

Oltre alle pensioni integrative collettive previste dai contratti di lavoro sono disponibili diverse pensioni integrative individuali, che investono i versamenti previdenziali al fine di massimizzare il rendimento e recuperare l'inflazione. Per sviluppare il proprio piano previdenziale, guardando al futuro, è bene analizzare prima di tutto cosa è avvenuto in passato.

Un secolo di previdenza

La pensione dei bisnonni. Per secoli il miglior investimento per la vecchiaia sono stati i figli, molti figli per assicurare maggior sostegno quando il duro lavoro manuale non sarebbe stato più possibile, in agricoltura e nelle fabbriche.

La pensione dei nonni. Il primo esempio di pensione simile a quello attuale comparve nel 1889, quando il cancelliere tedesco Bismarck promulgò una legge che garantiva un'assicurazione pensionistica ai lavoratori dipendenti, dopo una certa età. In Italia l'assicurazione pensionistica venne resa obbligatoria 100 anni fa, nel 1923 per i lavoratori dipendenti, tra 15 e 65 anni. Lo Stato sostenne, attraverso la "Cassa nazionale per le assicurazioni sociali" diventata poi "Istituto nazionale della previdenza sociale - INPS", il sistema pensionistico a capitalizzazione finanziato dai contributi delle imprese, dai lavoratori e in parte dallo Stato, che assunse quindi un attivo ruo-

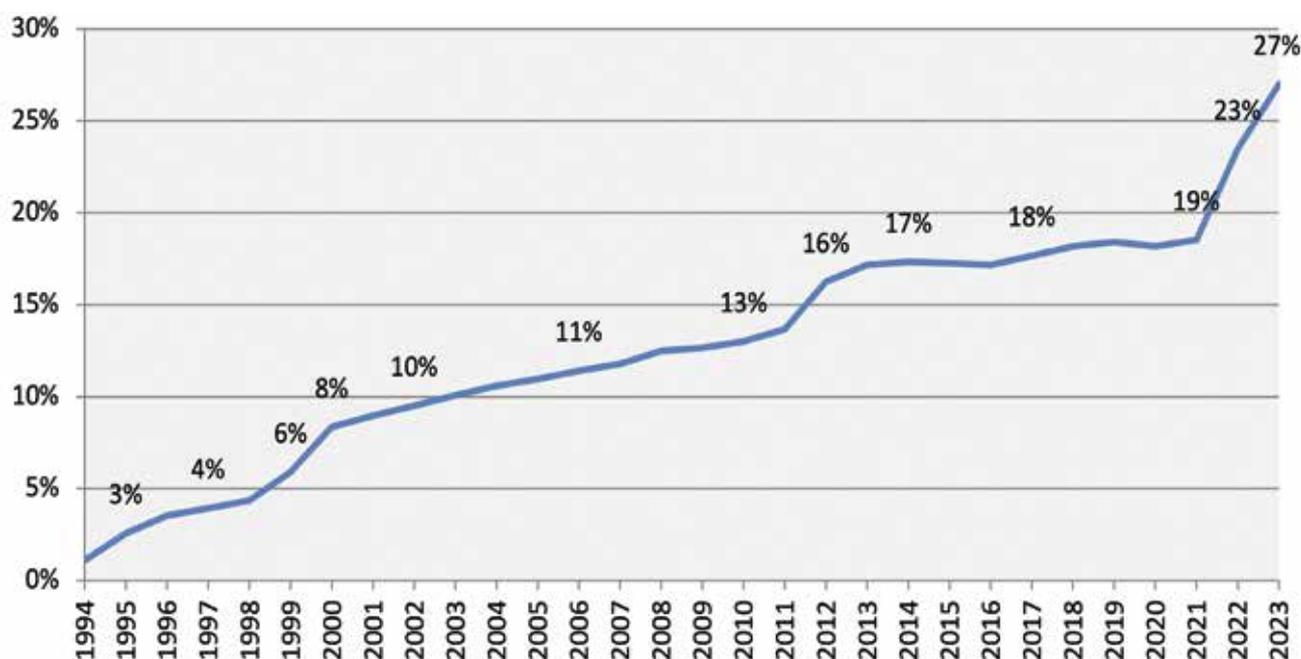
lo sociale. I contributi servivano a creare un capitale gestito dallo Stato per riconoscere ai contribuenti una pensione al termine della vita lavorativa.

La pensione dei nostri padri. Il sistema a capitalizzazione sembrava essere perfetto, ma con la guerra, la lira perse il 98% del valore (4.743% di inflazione in 10 anni dal 1938 al 1948) e il capitale previdenziale, utilizzato per finanziare le spese di guerra e gestito senza lungimiranza, svanì insieme ai sogni dell'impero italiano.

Per mantenere la promessa della pensione statale fu creato nel dopoguerra il sistema a ripartizione, cioè i lavoratori versano contributi utilizzati per pagare subito la pensione agli anziani. Un sistema "geniale" per superare il problema delle risorse finanziarie perse con la guerra.

In previdenza non esiste però un sistema perfetto e ogni metodo utilizzato presenta pregi e difetti.

Perdita del potere d'acquisto per mancata perequazione (elaborazione dati ISTAT e INPS)



Il sistema a capitalizzazione richiede un'accurata gestione dei capitali per compensare gli effetti dell'inflazione, mentre il sistema a ripartizione va in crisi quando aumentano i pensionati rispetto ai lavoratori versanti e i loro salari; o quando si utilizzano i contributi per finanziare l'assistenza come piace fare alla politica, che preferisce la generosità assistenziale, a danno dei contribuenti, alla trasparenza contabile.

Il sistema a ripartizione rappresenta anche un rischio e un debito dello Stato nei confronti dei lavoratori che hanno versato i contributi previdenziali e si aspettano un equivalente valore in pensione. Debito teoricamente compensato dal credito dei lavoratori contribuenti. Ma sebbene questo debito e credito pensionistico non sia riportato nel bilancio dello Stato, è intuitivo comprenderne il potenziale impatto negativo e il rischio di *default*. Ciò giustifica in parte la differenza di *spread* con i buoni del tesoro di altri Paesi, cioè l'affidabilità finanziaria dei conti dello Stato; o meglio dei nostri conti, perché lo Stato siamo noi. Ed è **l'incertezza sul futuro** che **frena gli investimenti delle imprese e spinge i giovani all'estero**.

In trent'anni di continue modifiche dei criteri e delle regole pensionistiche, alla ricerca di un equilibrio dipendente da molteplici fattori economici e politici, il sistema pensionistico a ripartizione **ha perso credibilità vanificando la certezza del diritto**, perché le promesse, all'atto di versare i contributi (33% dello stipendio), non si sono mai verificate, in particolare per il ceto medio e i dirigenti.

Il recupero del potere d'acquisto, che è sempre stato parziale per i dirigenti, è oggetto di continui tagli e annullamenti che pongono seri dubbi e minano la credibilità del sistema pensionistico statale in prospettiva.

In 30 anni le pensioni dei dirigenti hanno perso per sempre un quarto del potere d'acquisto, nonostante le parziali e altalenanti rivalutazioni. Insomma, avremo ancora una pensione per una dignitosa terza età?

La nostra pensione

Certamente non avremo la pensione dei nostri predecessori, sia perché aumentano i pensionati rispetto ai contributi previdenziali versati dai lavoratori, sia perché la struttura della popolazione e gli strumenti previdenziali sono completamente cambiati rispetto al dopoguerra. In ogni caso la storia ha dimostrato l'inaffidabilità dello Stato nel gestire le pensioni, e consegnare tutti i risparmi pensionistici alla gestione pubblica non pare la soluzione migliore. Invece di proseguire con continui aggiustamenti a un sistema inefficace, la riforma previdenziale dovrebbe identificare nuovi modelli di riferimento, con prospettive di stabilità a 50 anni, per poi delineare i gradi di transizione progressiva.

In un mondo sempre più imprevedibile, il buon senso indica la necessità di **distribuire i rischi su diverse linee d'investimento previdenziale: statale, collettiva e personale**. Insomma, una ripartizione sui tre pilastri previdenziali maggiormente diffusi nei Paesi occidentali.

Il primo pilastro è costituito dall'attuale **previdenza pubblica obbligatoria**, finanziata dai lavoratori e dai datori di lavoro durante tutto il corso della carriera. Con il passaggio dalle pensioni calcolate con il metodo retributivo a quelle calcolate con il metodo contributivo e l'utilizzo dei contributi previdenziali a scopi assistenziali, la previdenza di primo pilastro non sarà più sufficiente per garantire il mantenimento del tenore di vita.

Il secondo pilastro è costituito dalla **previdenza complementare**

collettiva che si realizza attraverso i fondi pensione di categoria ai quali i lavoratori aderiscono in forma collettiva destinando contributi aggiuntivi e il proprio TFR. I fondi pensione sono gestiti secondo il sistema della capitalizzazione e i contributi raccolti sono investiti al fine di generare un montante da convertire in rendita al momento del pensionamento, attraverso una gestione che non passa più attraverso lo Stato ed è finalizzata a massimizzare la rivalutazione dei fondi pensionistici.

Il terzo pilastro è rappresentato dalla **previdenza integrativa individuale**, che ciascuno può realizzare, mediante forme di risparmio individuali, con la finalità di integrare sia la previdenza pubblica sia quella realizzata in forma collettiva, per mantenere così invariato il proprio tenore di vita una volta cessata l'attività lavorativa.

Una progressiva riduzione dei contributi previdenziali imposti dallo Stato favorirebbe il risparmio previdenziale collettivo e individuale. Naturalmente *la riduzione non potrebbe essere a scapito degli attuali pensionati*, che i contributi li hanno già a suo tempo versati, e il disavanzo dovrebbe essere finanziato con la fiscalità generale, con il recupero dell'evasione e l'efficientamento delle spese; le *spending review* proposte dal Prof. Cottarelli – mai prese in considerazione dai Governi di turno – che la produttività e competitività del Paese impongono se vogliamo crescere.

Il secondo pilastro aumenterebbe il valore della contrattazione collettiva.

Sarebbe inoltre necessario aumentare l'attuale importo annuo di 5.164,57 euro destinabile alla contribuzione complementare con beneficio fiscale, che dovrebbe essere subito almeno raddoppiato per evitare di pagare le tasse con anticipo di decenni.

RIFORMA PREVIDENZIALE

Previdenza pubblica obbligatoria

PRIMO
PILASTRO

Previdenza complementare collettiva

SECONDO
PILASTRO

Previdenza integrativa individuale

TERZO
PILASTRO

Conclusione

La pensione diventò legge 100 anni fa per assicurare il sostegno delle persone anziane, ma oggi sono i pensionati a sostenere i figli e nipoti. Il mondo è cambiato e non possiamo accettare un modello pensionistico che gravi prevalentemente sui lavoratori dipendenti onesti premiando il demerito. Infatti, mentre le imprese premiano il merito aumentando le retribuzioni dei lavoratori che contribuiscono ai risultati, le manovre sulle pensioni – i prelievi “cosiddetti” di solidarietà e le riduzioni delle perequazioni riservate al ceto medio – ne riducono il potere d’acquisto, penalizzando chi si è maggiormen-

te impegnato nella vita, e continua responsabilmente a farlo con iniziative di solidarietà.

L’erosione del potere d’acquisto peggiora il tenore di vita di tutti e dovrebbe essere contrastata come avviene per il dissesto idrogeologico, investendo nelle opere per evitare le alluvioni, per porre rimedio alla fonte delle cause d’inflazione, fonti e costi energetici, evasione fiscale, oneri burocratici, ecc...

In analogia con l’erosione idrogeologica, sarebbero palesemente inique le opere per salvaguardare solo le case popolari, abbandonando le dimore del ceto medio ai rischi delle calamità. **In modo altrettanto equo dovrebbe esse-**

re gestito l’intervento per compensare l’erosione del potere d’acquisto generato dall’inflazione, evitando di abbandonare il ceto medio.

Spero che le considerazioni proposte in questo articolo abbiano interessato i dirigenti in servizio convincendoli a far fronte comune con i pensionati affinché il sistema previdenziale non venga trasformato in un altro programma assistenziale, a beneficio di tutta la collettività, tuttavia a solo carico degli onesti contribuenti. Difendere il sistema pensionistico di cui oggi sono i finanziatori, ma di cui domani saranno i beneficiari, costituisce il primo passo per la previdenza del futuro. ■

Tagli alle pensioni ed effetti collaterali



Mino Schianchi
Vicepresidente ALDAI-Federmanager

I tagli apportati continuamente alle pensioni, oltre ad aggravare la condizione dei pensionati, si riveleranno controproducenti per l'economia del Paese, per gli investimenti, e incideranno anche sulla fiducia dei cittadini nei confronti delle pubbliche istituzioni.

Effetti collaterali che occorrerà tenere nella dovuta considerazione



Continuerà anche nel 2024 la falcidia delle nostre pensioni. Anche nel prossimo anno (a meno di improbabili ripensamenti governativi dell'ultima ora), saranno utilizzati gli stessi parametri del meccanismo di adeguamento automatico delle pensioni al costo della vita (perequazione) già disposti con la Legge di Bilancio 2023. È il meccanismo più devastante finora mai applicato da precedenti Governi. I maggiori tagli, in misura crescente, sono posti a carico dei pensionati con trattamenti superiori a 4 volte il minimo INPS. Dalle analisi svolte da Itinerari Previdenziali (*La svalutazione delle pensioni oltre 4 volte il minimo, 16 dicembre 2022*) sappiamo che i pensionati sopra i 2.500 euro di pensione lorda, nei prossimi 10 anni subiranno una perdita che va dai 13mila euro agli oltre 115mila per i soggetti con un assegno di 10mila euro lordi, meno di 6mila netti. Questa perdita va ad aggiungersi a quella dei 10 anni precedenti che supera, in termini di potere d'acquisto, il 10%.

Stando agli interventi che si sono succeduti negli ultimi poco più di 20 anni (**sette** tra blocchi totali e modifiche peggiorative del meccanismo perequativo) osserviamo la tendenza all'azzeramento del meccanismo di adeguamento all'inflazione. Sovrapposte, anche in termini temporali, a queste per-

Dalle analisi svolte da Itinerari Previdenziali sappiamo che i pensionati sopra i 2.500 euro di pensione lorda, nei prossimi 10 anni subiranno una perdita che va dai 13mila euro agli oltre 115mila per i soggetti con un assegno di 10mila euro lordi, meno di 6mila netti. Questa perdita va ad aggiungersi a quella dei 10 anni precedenti che supera, in termini di potere d'acquisto, il 10%

dite vanno sommate le riduzioni praticate con i cosiddetti "contributi di solidarietà" (**cinque**, di cui uno esclusivamente a carico degli iscritti e dei pensionati delle gestioni speciali quali Fondo Volo, Telefonici, Elettrici, Ferrovieri, Ferrotranvieri, Inpdai, tutti confluiti nell'INPS).

Le iniziative giudiziarie

Contro il meccanismo perequativo introdotto con la citata Legge di Bilancio 2023, la nostra Confederazione (CIDA) si è impegnata a sostenere ricorsi pilota presso i Tribunali di merito (ordinari e Corte dei Conti). Ci aspettiamo che queste magistrature accolgano i ricorsi. Non è escluso, però, che siano rimessi alla Corte Costituzionale. In tal caso, ci auguriamo che questa dichiari l'illegittimità delle norme penalizzanti sopra richiamate.

Le iniziative sindacali

Affiancheranno l'iter giudiziario incontri e dibattiti promossi dalle

nostre Organizzazioni, cui saranno invitati anche esponenti politici, perché avvertano la contestazione silenziosa che i pensionati si portano dentro per il fatto di vedersi continuamente tartassati dalla lunga catena di prelievi e da modifiche peggiorative del sistema di perequazione. Sarà importante, allora, rompere quel silenzio e far sentire la nostra voce (molte voci):

- 1) per denunciare la manipolazione cui è sottoposto il nostro sistema previdenziale. Un sistema che si sta trasformando sempre più in un impianto a sfondo sostanzialmente assistenziale. Le risorse, per gran parte, saranno prese dalle tasche di quei pensionati che per una vita hanno pagato contributi e tasse con prelievi alla fonte (*vedi l'articolo di Franco Del Vecchio nelle pagine precedenti*);
- 2) per sollecitare i vertici istituzionali a smettere di guardare solo



all'andamento dei consensi legati a scappatoie per mandare in pensione anticipata un po' di lavoratori. I costi si scaricheranno sul bilancio pubblico, con inevitabili ulteriori appesantimenti sulle spalle di quelli che già pagano imposte pesanti, al limite della sopportazione. È importante, invece, che i politici facciano i conti sul lungo termine, al fine di garantire che le risorse siano distribuite in modo giusto tra le diverse generazioni senza sacrificare l'equità e il benessere economico generale. Buon senso dunque, che significa capire, una volta per tutte, che le politiche con le quali vengono tolti i soldi dalle tasche dei pensionati non sono proprio un affare; significa capire che, alla fine, quelle politiche – oltre ad aggravare ulteriormente la condizione dei pensionati – si riveleranno controproducenti per l'economia del Paese, per gli investimenti. Un boomerang. Con conseguenze anche sulla tenuta della fiducia dei cittadini nei confronti delle pubbliche istituzioni. Tutti effetti collaterali che vanno tenuti nella dovuta considerazione.

Argomenti, questi, di cui abbiamo parlato più volte in questa Rivista. E che ci è sembrato opportuno, ancora una volta, riproporli, almeno quelli più significativi, perché possano servire eventualmente come spunti da utilizzare nei prossimi incontri e dibattiti.

1. EFFETTI ECONOMICI E FISCALI

1.1. Risparmio parziale. Non è tutto risparmio quello prodotto dagli interventi ridut-

tivi sulle pensioni. È solo un risparmio parziale. Perché quel risparmio va calcolato al netto delle minori imposte sul reddito. Infatti, quasi la metà dell'importo calcolato come minore spesa pensionistica viene assorbito dal mancato gettito fiscale (Irpef e addizionali regionali e comunali).

1.2. Effetti sull'economia. La riduzione delle prestazioni pensionistiche può tradursi in una minore capacità di spesa da parte degli anziani, influenzando negativamente la domanda interna e rallentando l'economia nel suo complesso. Infatti, i pensionati che osservano la progressiva riduzione del potere d'acquisto dei loro trattamenti sono indotti a spendere sempre meno. E questo porta, inevitabilmente, a una diminuzione della domanda aggregata. Ne sono colpiti soprattutto i settori del commercio al dettaglio, l'industria manifatturiera e i servizi. Le conseguenze vanno calcolate, perciò, sulla base della minore crescita economica: minori consumi e, quindi, anche in questo caso, in relazione agli effetti a catena, sul minore gettito fiscale.

1.3. Effetti sugli investimenti. Via via che si riduce il potere d'acquisto, i pensionati sono indotti a ridurre il loro livello di investimenti. Questo può avere un impatto negativo sul lungo termine, rallentando, così, la crescita economica e l'innovazione.

1.4. Impatto sul Sistema Sanitario. Le persone anziane



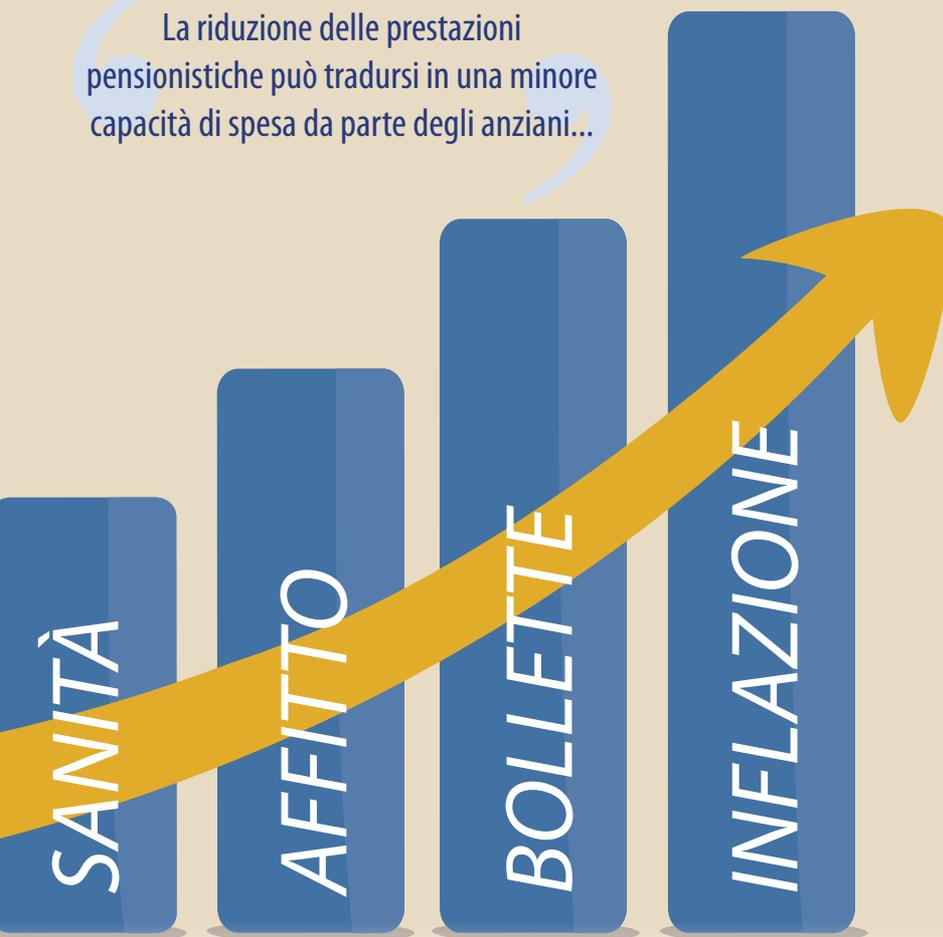
spesso devono integrare le prestazioni mediche e sanitarie prelevando dalle loro pensioni. Man mano che il loro potere d'acquisto diminuisce sono costrette a mettere sotto pressione il sistema sanitario pubblico che già fatica a garantire il diritto alle cure. In altre circostanze sono costrette a rinunciare a cure mediche necessarie. I loro problemi di salute via via si aggravano, con evidenti maggiori costi sanitari sul lungo termine.

2. EFFETTI SULLA FIDUCIA NEI CONFRONTI DELLE ISTITUZIONI

2.1. I provvedimenti riduttivi delle pensioni sono avvertiti, ormai, come un **attacco alla classe media dei pensionati**. Una sensazione che

Un sistema che si sta trasformando sempre più in un impianto a sfondo sostanzialmente assistenziale. Le risorse, per gran parte, saranno prese dalle tasche di quei pensionati che per una vita hanno pagato contributi e tasse con prelievi alla fonte

La riduzione delle prestazioni pensionistiche può tradursi in una minore capacità di spesa da parte degli anziani...



deriva da una serie di fattori interconnessi che vanno oltre la superficie delle cifre, coinvolgendo elementi emotivi, giustizia sociale e il senso di sicurezza finanziaria dei pensionati. Per quanto si vogliono giustificare le riduzioni con riferimento a esigenze di bilancio pubblico e previdenziale, la misura delle perdite cumulate, anche per l'effetto trascinarsi delle perdite vita natural durante del pensionato, fa emergere la percezione di una sorta di punizione a carico di chi ha lavorato di più e si è caricato di responsabilità e rischi nel corso degli anni lavorativi.

2.2. I provvedimenti riduttivi sono considerati **un ulteriore carico fiscale** sulle spalle di

una sola categoria sociale, la classe media dei pensionati. E questo alimenta un clima di sfiducia nelle pubbliche istituzioni, e si manifesta con particolare evidenza in occasione delle competizioni elettorali. L'aumento dell'astensione è determinato da una serie di fattori complessi che, sempre più spesso, si ritrovano nelle motivazioni di quelli che non vanno a votare per reazione contro la "cattiva politica". Come viene generalmente definita la politica che discrimina, che introduce iniquità fiscali, che non valorizza il lavoro e il merito, che si rivela incapace di mettere in campo una normativa sulla protezione dei rischi della vecchiaia. L'elenco potrebbe continuare.

In generale, tutti questi fattori contribuiscono a minare la fiducia dei cittadini nel processo politico ed elettorale. Con effetti non del tutto prevedibili.

3. CONCLUSIONI

Spetta alla buona politica, allora, ripristinare fiducia nelle istituzioni dello Stato.

Anche per quanto riguarda il sistema pensionistico la buona politica può invertire la deriva in atto. Una politica che tenga conto degli argomenti sopra esposti, coerenti con le indicazioni che ci vengono da Federmanager/CIDA.

Li riproponiamo come conclusione:

- Separare il sistema previdenziale dal sistema assistenziale, per un più attento controllo della spesa di ciascuno dei due; peraltro, la confusione fra i due sistemi fa apparire la spesa pensionistica del nostro Paese eccessiva rispetto a quella di altri Paesi europei.
- Combattere l'abusivismo assistenziale: troppi furbi si appropriano di risorse che invece dovrebbero essere destinate ai più svantaggiati.
- Studiare una riforma previdenziale che preveda anche modalità d'investimento dei contributi versati, al fine di assicurarne la sostenibilità per le future generazioni.
- Affrontare in maniera diffusa ed efficace l'evasione fiscale e contributiva, utilizzando tutti gli strumenti offerti dalla nuova tecnologia dell'informazione.

Come premessa fondamentale a questi interventi:

- Realizzare una riforma fiscale che assicuri un'equità orizzontale del sistema. In pratica: che i prelievi fiscali siano attuati sulla base di misure applicate a redditi equivalenti, non in ragione della fonte dei redditi. ■



I tagli alle pensioni: alibi e giustificazioni fantasiose

Un Paese che non riconosce il merito e distrugge la certezza del diritto non ha visione di futuro

Michele Carugi

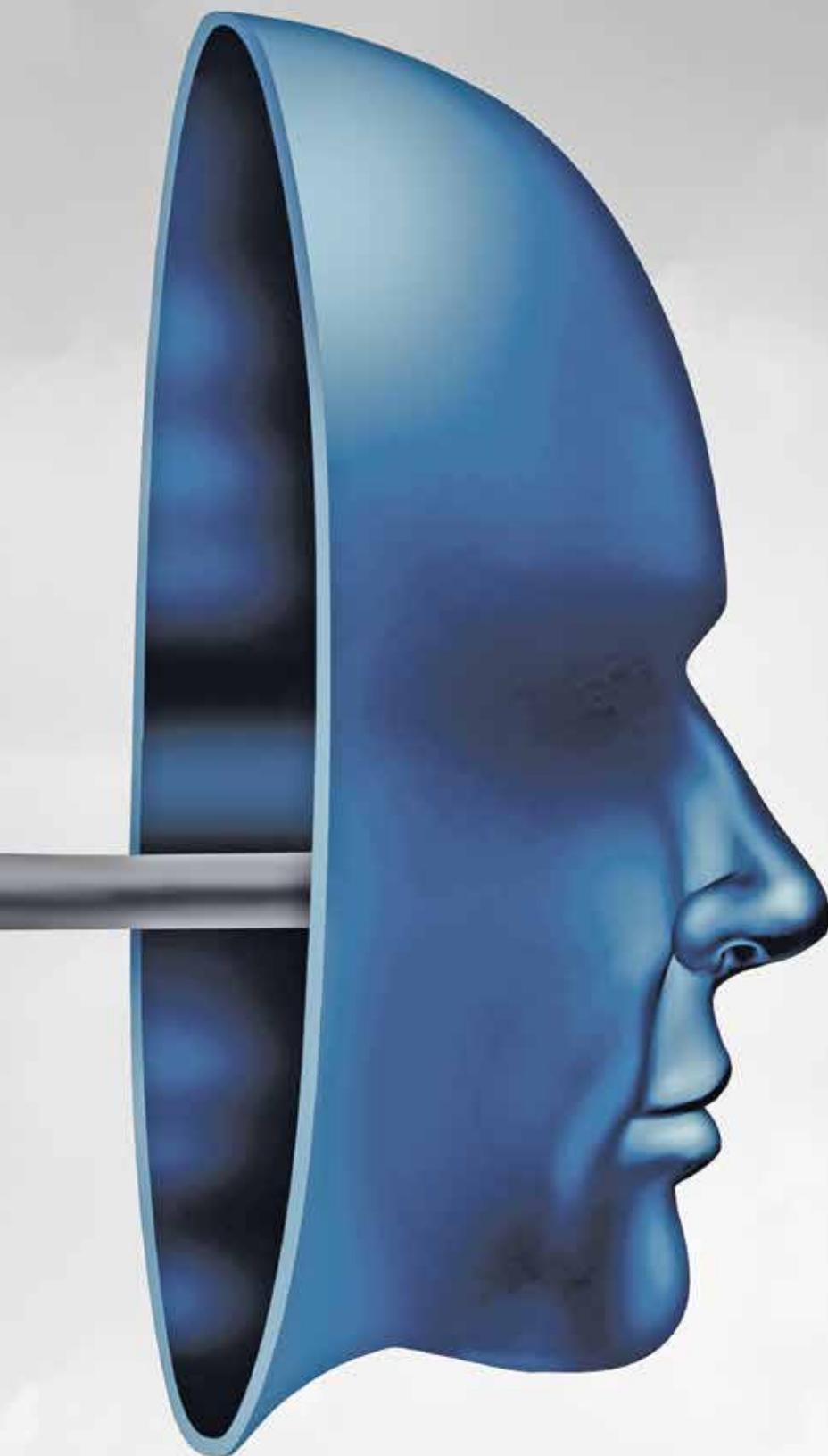
Socio ALDAI-Federmanager, Consigliere nazionale Federmanager e componente del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*

Dal 1986 le pensioni superiori a 4 volte il minimo (oggi 2.101,52 € lordi, oltre i quali la rivalutazione per il recupero dell'inflazione anche nel 2022/23 è parziale) vengono erose dall'inflazione, anno per anno, attraverso un meccanismo di (non) rivalutazione che nei trascorsi quasi 40 anni i Governi hanno usato in modi più o meno aggressivi per diminuire in termini reali la parte di spesa pensionistica a carattere prevalentemente previdenziale, utilizzando in parte le risorse sottratte ai pensionati per finanziare l'assistenza. Alle (non) rivalutazioni si sono periodicamente sommati prelievi cosiddetti "di solidarietà".

Sin qui i fatti, asetticamente descritti e documentati; la domanda che sorge è: quali sono i motivi che hanno portato costantemente a depauperare in modo progressivo e permanente gli assegni pensionistici? Quali le ragioni? Quale la logica dietro queste misure?

Le risposte possibili e che sono state via via date a queste domande sono molteplici e vale la pena esaminarle una per una, valutandone la concretezza e la veridicità.

La più comune vulgata è stata che le pensioni subdolamente definite "d'oro" sono resilienti (definizione della Corte Costituzionale) e quindi possono sostenere i prelievi e le decurtazioni.



Con ciò si voleva tagliare qualsiasi discussione nel merito dei perché, appellandosi al principio della redistribuzione della ricchezza. L'argomento, però, fa acqua da molte parti; infatti, anche accettando l'idea che esasperare surrettiziamente la tassazione progressiva con prelievi ex post sulle pensioni sia cosa buona e giusta, è palese che riservare a pari reddito questo trattamento ai soli pensionati cozzi pesantemente con il principio costituzionale della concorrenza di ciascuno alle spese pubbliche in ragione della propria capacità contributiva; "in soldoni": eguale reddito, eguale tassazione.

Argomento bocciato.



La seconda più diffusa teoria è che il sistema pensionistico è troppo costoso e pertanto bisogna far fare sacrifici ai pensionati più abbienti per alleggerirlo.

Qui entra in gioco la commistione di assistenza e previdenza che il nostro sistema pensionistico porta con sé; in un sistema previdenziale sano le prestazioni erogate sono strettamente proporzionali ai contributi versati e non c'è spazio per prestazioni gratuite; questa è la regola ferrea affinché il sistema stia in piedi. Il bilancio dell'INPS identifica con esattezza la spesa previdenziale e quella assistenziale e dai suoi numeri emerge chiaramente che la palla al piede delle "pensioni" è il carico assistenziale e non quello previdenziale. Ma, nel sentire comune: "le pensioni costano troppo". In attesa di separare anche normativamente (enti erogatori diversi) la previdenza dall'assistenza, bisogna almeno non fingere che sia la prima a mandare a fondo i conti e che quindi sia essa da tagliare.

Argomento bocciato.



C'è poi chi ha fatto leva sulla generosità del sistema retributivo che ha elargito pensioni non giustificate, per applaudire alle misure che decurtavano quelle più alte.

In effetti c'è del vero nel racconto di un sistema che garantiva assegni ben generosi rispetto ai contributi versati; nel retributivo puro, la pensione veniva calcolata sommando per ogni anno di anzianità il 2% della media delle ultime retribuzioni, fino a un massimo dell'80% di essa. Ecco, vedete! dicevano i fautori dell'equità sociale. Peccato, però che quel 2% si assottigliava prima all'1,5% e poi allo 0,9% con il progredire del reddito pensionabile, quindi le pensioni sovrastimate sono soprattutto quelle basse e medie e non quelle elevate. Tra quest'ultime, anzi, parecchie beneficerebbero da un ricalcolo contributivo, vale a dire che ricevono nell'aspettativa di vita del pensionato meno dei contributi versati; ciò nonostante, vengono costantemente alleggerite perché privilegiate, "d'oro".

L'argomento del "riequilibrare equamente le pensioni retributive", che avrebbe una sua logica, è bocciato per come viene articolato.



Alcuni, timidamente, hanno avanzato l'idea che i pensionati abbiano ormai una vita poco dispendiosa e quindi toglier loro un po' di reddito non sia così grave; questo argomento rientra in sostanza nella categoria della "resilienza", con l'ulteriore precisazione che essa deriverebbe da minori bisogni reddituali; infatti, ormai, sono penalizzate anche pensioni basse.

Ora, nel 2023, la vita dei 60 - 70 - 80enni non è esattamente quella dei loro pari età di 50 anni fa; non

...di fronte ai continui condoni fiscali e alla dimensione dell'evasione fiscale, chiedere altro a chi già paga tutto è intollerabile

passano le ore sulla panchina del parco o a contemplare i lavori in corso o a guardarsi l'ombelico, ma hanno ancora una vita sociale, consumano, viaggiano, come gli altri; inoltre, se è vero che alcuni bisogni calano con il progredire dell'età, altri si impennano; la buona salute purtroppo non assiste tutti e le spese mediche, cifre alla mano, lievitano enormemente con l'età.

Neppure l'argomento: "i soldi non vi servono" è corretto.



Resta l'argomento più "terra-terra": il bilancio dello Stato fa acqua da tutte le parti e bisogna trovare le risorse per evitare che la barca affondi. Innegabile che i bilanci siano penosi e sempre più difficili da far quadrare, ma, come già accennato, esiste una fiscalità generale che dovrebbe provvedere (evasione e condoni a parte) ad aggiustare il bilancio; certamente non può essere corretto caricare a una sola parte, che già partecipa all'erario in proporzione al proprio reddito, un'ulteriore tassa dedicata. Poi, di fronte ai continui condoni fiscali e alla dimensione dell'evasione fiscale, chiedere altro a chi già paga tutto è intollerabile.

Anche questo argomento non passa il vaglio del buon senso e dell'equità.



Esaurite le motivazioni che di volta in volta sono state date per giustificare l'ingiustificabile, resta da domandarsi perché allora quasi tutti i Governi negli ultimi 40 anni non abbiano avuto ritegno nel colpire le pensioni, particolarmente quelle più alte.

La risposta ci porta purtroppo fuori dal terreno della logica, delle regole, dei diritti e del rispetto, e ci fa entrare nel territorio selvaggio dove vige la legge del più forte; è lo Stato che paga le pensioni, per cui per incassare i contributi di solidarietà o per non pagare assegni rivalutati deve solo schiacciare un bottone, molto più facile che non incassare da un evasore fiscale, ammesso che lo si trovi (e per trovarlo bisogna cercarlo), o riscuotere nuove imposte mettendo a gara le concessioni balneari; i pensionati non hanno l'arma dello sciopero, hanno persino difficoltà a manifestare; tantomeno vanno in giro con bombe carta o con i forconi. Non circondano Palazzo Chigi con le automobili, non organizzano blocchi stradali o ferroviari, non si incolonnano in autostrada a 50 Km/h. Quale preda migliore per un governante sufficientemente cinico? In fondo anche il leone quando caccia aggredisce l'antilope più debole e si tiene alla larga dal bufalo più forte.

Poiché non c'è da aspettarsi alcun rigurgito di ragionevolezza dai Governi, pur nella totale assenza di motivi validi e in presenza di alibi che non reggono, i pensionati devono rassegnarsi a continuare a subire come hanno subito sinora, anzi, con il presente Governo pure peggio che in passato. A meno che... non scoprano di essere in grado di ribellarsi in qualche maniera... manifestando concretamente, pubblicamente e con tenacia l'indignazione per le discriminazioni e la totale mancanza di certezza del diritto. ■

Per il ciclo "Sicurezza Mediterraneo 2023"

LEGALITÀ E SICUREZZA

incontro e approfondimento formativo per Manager e Security Manager

Mercoledì
25 ottobre 2023
alle ore 17,00

Salone d'Onore
Scuola Militare Teulié
Corso Italia, 58
20122 Milano

Saluti di benvenuto:

- Colonnello **Gianluigi D'Ambrosio**, Comandante Scuola Militare Teulié

Parteciperanno:

- dott.ssa **Manuela Biti**, Presidente ALDAI-Federmanager
- Gen. CC (r) **Giuseppe Fausto Milillo**, Presidente Fondazione Italiana per la Legalità e lo Sviluppo, Vicepresidente Comitato Atlantico Italiano
- dott. **Guelfo Tagliavini**, Presidente Tesav e Consigliere Federmanager Roma
- Prof. **Umberto Saccone**, Leader Employee e Physical Assest (Epa) Security Risk Management Forensic e Integrity Services Ernst&Young
- Prof. **Fabrizio Luciolli**, Presidente del Comitato Atlantico Italiano

A conclusione degli interventi, è prevista la presentazione "**Salverò il Pianeta?**"

a cura dell'autore Sig. Gen. CA CC **Antonio Ricciardi**, già Vicecomandante Generale dell'Arma dei Carabinieri

Seguirà alle 19,00 un aperitivo

Info e prenotazioni: www.aldai.it

a cura della Redazione 4.Manager



She leads. La parità di genere nel futuro del lavoro: una rivoluzione possibile per imprese e manager

Una donna su due è occupata, tra i manager le donne sono appena il 28% e la maternità è tutt'ora un ostacolo alle carriere, tanto che l'occupazione passa dal 72% per le donne senza figli al 53% per le donne che hanno un figlio under 6 anni. Eppure, se più donne fossero attive nel mercato del lavoro, il PIL italiano potrebbe crescere del 12%. Ma è veramente possibile per le donne sfondare il "soffitto di cristallo"? Con ***She leads la parità di genere nel futuro del lavoro***, Stefano Cuzzilla, Presidente di 4.Manager e Federmanager, e Andrea Catizone, avvocatessa sui diritti della persona e delle discriminazioni, definiscono la nuova rotta di una rivoluzione possibile per raggiungere la parità di genere. Si tratta di una guida per imprese e manager, promossa da 4.Manager, edita da *Il Sole 24 Ore* e curata dalla giornalista **Silvia Pagliuca**, che indaga le ragioni del gender gap denunciando le



criticità attuali ed evidenziando le possibili vie di miglioramento, per diffondere una cultura aziendale più equa e inclusiva. Nessun Paese al mondo ha colmato il divario di genere. L'Italia, nella classifica del World Economic Forum, si posiziona al 63° posto su 146 Stati per l'indice che misura le differenze di genere. La strada è ancora in salita, ma con gli strumenti proposti un cambio di passo è possibile: dalle misure vincolanti del Parlamento europeo sulla trasparenza retributiva alle clausole sociali nel nuovo Codice appalti per l'occupazione femminile.

Intanto, il Parlamento europeo ha dato il suo consenso alla direttiva sulle donne nei Consigli di amministrazione: entro la fine di giugno 2026, infatti, tutte le grandi

... entro la fine di giugno 2026, infatti, tutte le grandi società quotate nell'Unione europea dovranno riservare al genere femminile almeno il 40% dei posti di amministratore senza incarichi esecutivi e il 33% del totale dei posti di amministratore

società quotate nell'Unione europea dovranno riservare al genere femminile almeno il 40% dei posti di amministratore senza incarichi esecutivi e il 33% del totale dei posti di amministratore. Anche l'Agenda 2030 dell'ONU ha fissato le sue priorità, indicando il raggiungimento dell'equità di genere come uno dei Goal indispensabili per creare società più giuste, più resilienti, più responsabili. Significa che la partita della parità di genere non si gioca più solo su un terreno nazionale, ma che l'orizzonte è molto più ampio e ricco di opportunità.

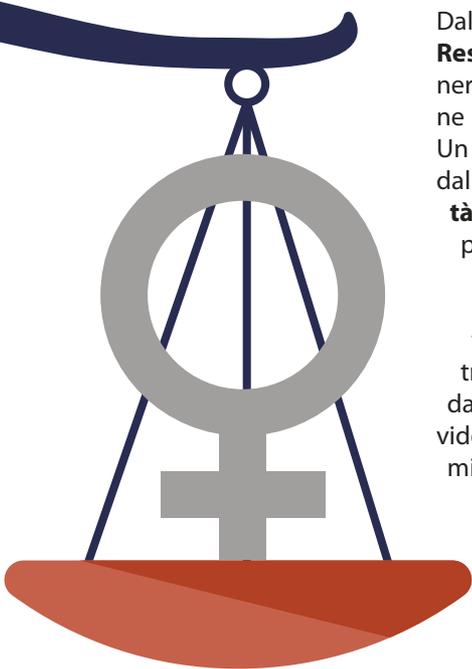
Dal **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** arriva la promessa di generare un aumento dell'occupazione femminile del 4% entro il 2026. Un cambiamento sostenuto anche dalla **Certificazione per la parità di genere**, con cui le imprese potranno misurare il proprio impegno in termini di capitale umano, ottenendo importanti vantaggi. Le imprese, infatti, potranno beneficiare di un esonero dal versamento dei contributi previdenziali che sarà determinato in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna impresa. Entro giugno 2026, si stima che almeno 800 PMI potranno essere certificate e circa 1.000 aziende riceveranno le agevolazioni fiscali.

"È una grande opportunità per le imprese e non solo in termini economici, ma anche a livello etico e reputazionale – commenta Stefano Cuzzilla –. Temi a cui deve prestare attenzione qualsiasi impresa che voglia davvero guardare al futuro.

*Siamo nell'epoca delle **grandi dimissioni** e tante donne si stanno dimettendo anche ad alti livelli. Siamo nell'epoca del **talent shortage**, mai come oggi le aziende hanno difficoltà a trovare talenti, ma le nuove generazioni sanno benissimo per quale tipo di realtà vogliono lavorare e sono quelle con una leadership integrata, che investa davvero nella D&I. Al tempo stesso, nuove donne conquistano palcoscenici importanti: l'Italia ha la sua prima Premier donna, Giorgia Meloni, e la prima presidente donna alla Corte di Cassazione, Margherita Cassano. Il fatto che alcune delle cariche più importanti del nostro Paese siano ora occupate da donne, è espressione di tutto ciò che dovremmo intendere per "empowerment", ovvero potenziamento dei talenti e delle opportunità".*

Per favorire una maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro, le imprese possono fare molto, come emerge dalle best practice di grandi aziende, raccolte dall'**Osservatorio 4.Manager** e contenute nel libro: aiutare le donne a crescere nei percorsi di formazione, istituire strumenti concreti per la tutela della maternità favorendo il work life balance, promuovere il lavoro flessibile, garantire un supporto nella gestione parentale e dei carichi di cura e di assistenza, incentivare i papà a utilizzare i congedi parentali, prevedere modelli di trasparenza retributiva.

Valorizzano la pubblicazione anche alcune testimonianze di top manager e donne di successo che hanno raccontato come siano riuscite a sfondare il "tetto di cristallo" e a dimostrare che è possibile intraprendere la via che conduce alla gender equality. ■



I due articoli di questa rubrica si focalizzano sul tema dell'evoluzione della cultura aziendale e sulle conseguenti caratteristiche del management, cercando di offrire due punti di vista diversi: il primo

Leadership: è anche una



Sara Cattaneo

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

“**L**eadership”... un vocabolo sempre più usato da tutti noi, quotidianamente, nei più svariati contesti, non necessariamente solo aziendali. E proprio il fatto che questo termine sia entrato poco alla volta nel vocabolario di tutti, trasversalmente sia a molteplici ambiti professionali che alle varie situazioni della vita di ogni giorno, ci fa implicitamente capire come il suo significato si sia evoluto nel tempo, e sia ora più che mai legato al concetto di caratteristiche e attitudini che il cosiddetto leader dovrebbe avere

per far fronte alle più disparate circostanze della vita.

Non è più quindi una stretta prerogativa di chi riveste una posizione aziendale apicale, ma è un'attitudine che ciascuno può mostrare nel contesto in cui si trova in un determinato momento.

Illustri giornali e riviste hanno già affrontato il tema dell'evoluzione della leadership nell'arco del tempo, attraverso varie generazioni, argomento che credo sia particolarmente affascinante nonché utile a tutti noi per capire meglio che cosa ci venga richiesto attualmente per essere leader di successo, in grado

maggiormente incentrato sui diversi stili di leadership, il secondo riflette, invece, principalmente sul collegamento tra l'evoluzione della cultura aziendale e i modelli organizzativi.

questione di stile...



di supportare efficacemente le nostre aziende, ma anche per capire il background di questa evoluzione e le dinamiche che l'hanno influenzato.

Il leader del passato

Qualche decennio fa la figura del leader era per lo più associata a quella del cosiddetto "capo", ovvero una figura autoritaria, in grado di incutere forse anche un po' di timore, molto assertiva, colui (molto raramente "colei", per lo meno in Italia) che decideva in modo quasi unilaterale la direzione da prendere, quasi fosse una sorta di "de-

tentore della verità assoluta", e si occupava poi del fatto che il team eseguisse nel migliore dei modi i propri compiti.

Attenzione, non voglio dipingere questo tipo di approccio in modo eccessivamente negativo... credo che probabilmente fosse il modello più adeguato alla società aziendale e ai contesti organizzativi di quel periodo, caratterizzati da strutture fortemente verticali e gerarchiche, e da trasformazioni più lente rispetto a quelle odierne.

Anche il contesto era ben diverso da quello di oggi, molto meno globalizzato, probabilmente meno

complesso. È forse bene sottolineare anche come in passato ci fosse solitamente una differenza culturale mediamente più ampia tra il leader e il resto del team, differenza che concorreva ulteriormente a creare sia questo divario che una sorta di rispetto dovuto al capo quasi a priori, in virtù del suo ruolo. Il leader pertanto basava il suo approccio sulla guida di un team volto al raggiungimento di chiari obiettivi di produttività, prevalentemente nel breve e medio termine, team che veniva incentivato soprattutto attraverso la leva del salario e di altri benefit annessi.



Capita ogni tanto anche oggi, soprattutto nelle aziende più piccole e locali, a conduzione familiare, di incontrare qualche leader cosiddetto “old style”, facilmente riconoscibile da quelli che potrebbero sembrare modi forse po’ bruschi, facilmente incline ad alzare il tono della voce quasi a rafforzare il proprio punto di vista, e apparentemente poco abituato a dover argomentare la propria decisione a eventuali interlocutori aggiuntivi...

Il leader di oggi...

Il sopraccitato atteggiamento non si addice più al contesto in cui ci troviamo attualmente.

Oggi il contesto sociopolitico, economico, industriale è in continua trasformazione, molto velocemente, instabilmente, globalmente.

La complessità che ne deriva, unita a una cultura moderna fortunatamente molto più incline all’inclusione rispetto a quella passata, richiede delle doti di leadership molto diverse.

Il leader di oggi non impone la propria idea al team in un approccio top-down, ma è piuttosto una persona in grado di guidare con **carisma**

e coinvolgere il proprio team nel processo condiviso di creazione delle idee, in modo che tutti si sentano parte della soluzione, sentano il proprio valore aggiunto all’interno del contesto aziendale, e siano motivati a crescere sempre di più.

Emotional intelligence

Dote ormai fondamentale per un leader è infatti la cosiddetta **emotional intelligence**, ovvero la capacità di capire ed entrare in connessione con gli interlocutori, i collaboratori, più in generale le persone che ci circondano, permettendo quindi una migliore ge-

Il leader di oggi non impone la propria idea al team in un approccio top-down, ma è piuttosto una persona in grado di guidare con carisma e coinvolgere il proprio team nel processo condiviso di creazione delle idee...

stione delle situazioni basata sulla creazione di un ambiente più **empatico**, in cui ognuno si sente incoraggiato a dare il meglio di sé e valorizzato per i propri punti di forza. Solitamente una spiccata intelligenza emotiva consente al leader, infatti, di intuire meglio quali siano i punti di forza – nonché quelli da sviluppare – del proprio team, assicurandosi di assegnare a ogni membro progetti adeguati, raggiungendo quindi in parallelo sia la crescita dei propri collaboratori che un approccio efficace per l’azienda.

Questo implicitamente aiuta anche la **capacità di attrarre e mantenere i talenti**, che nel mondo d’oggi non sono più incentivati solo dal salario, come accadeva decenni fa, ma anche dalla flessibilità, da un buon work life balance, da un ambiente lavorativo stimolante e rispettoso, da valori aziendali solidi in cui potersi rispecchiare.

In questo nuovo contesto quindi, il vero leader è colui che sa conquistarsi la stima e il rispetto del proprio team e dei colleghi direttamente “sul campo”, e non più come prerogativa legata al proprio titolo. Questo non vuol dire che un leader

non debba mai essere direttivo o autorevole, semplicemente vuol dire che l'assertività da sola non è assolutamente sufficiente a fare un buon leader... "in soldoni": alzare la voce e incutere timore non sono più gli approcci che caratterizzano il leader di successo.

Sempre più aziende infatti stanno ponendo l'accento sull'importanza della propria cultura aziendale, sull'attenzione al benessere dei propri dipendenti come priorità assoluta, quasi più della performance aziendale stessa. Questo atteggiamento non è guidato da un improvviso "buonismo" o dalla volontà aziendale di lavorare pro bono, ma deriva da un approccio etico e inclusivo, che implicitamente aiuta la formazione di un ambiente sano e stimolante dal quale ci si aspetta che, in modo quasi naturale, porti poi alla conseguenza di avere buone performance.

In una metafora un po' bucolica, possiamo dire che è un po' come innaffiare le radici di una pianta, al fine di farla crescere in salute, e quindi farle produrre fiori in futuro.

Ottimismo e problem solving

Ovviamente l'*emotional intelligence* non è la sola caratteristica fondamentale per un leader di successo... tralasciando qui l'aspetto delle **competenze** (che do per assodato), è altresì fondamentale infatti per un leader saper avere una **visione di medio-lungo termine**, in base ai vari scenari che potranno delinearsi in questo ambiente costantemente in evoluzione, la **capacità di adattarsi** e modificare la strategia, ma anche essere in grado di **comunicare con chiarezza**, creando una prospettiva sul futuro **ottimista e positiva**.

Ebbene sì... il vero leader di oggi è tendenzialmente ottimista.

Questo ovviamente non vuol dire che debba essere un inguaribile naïf, incapace di avere un giudizio critico... ma vuole semplicemente dire che il vero leader, dopo aver analizzato i dati con oggettività e sviluppato piani realistici, deve essere per natura una persona molto più volta alla soluzione che non al problema, capace di energizzare il proprio team verso idee innovative, insomma: una persona in grado

di tramutare una difficoltà in un'opportunità per l'azienda e per i propri collaboratori.

Del resto, come disse il filosofo Ralph Emerson: "*Niente di grande fu mai compiuto senza entusiasmo*". Certo fa quasi sorridere pensare a quanto siano agli antipodi le figure del leader che hanno caratterizzato gli ultimi decenni... a come avrebbero reagito i manager di 30 anni fa se avessero incontrato leader empatici, positivi, i cosiddetti "leader gentili" di oggi... ma allora mi chiedo se la vera lezione di questa storia sia che forse, in fondo, semplicemente non debba esistere uno stereotipo a cui omologarsi... forse la verità è che, nell'importanza di tener conto delle esigenze del contesto e dell'epoca a cui apparteniamo, ogni vero leader ha e deve avere un proprio stile, basato su un mix unico di caratteristiche, uno stile più o meno direttivo, più o meno persuasivo, maschile o femminile, e qualunque esso sia sta semplicemente a lui/lei fare in modo che sia quello giusto per quel tipo di situazione e di audience, in grado di lasciare il segno e di fare la differenza... ■

In questo nuovo contesto quindi, il vero leader è colui che sa conquistarsi la stima e il rispetto del proprio team e dei colleghi direttamente "sul campo", e non più come prerogativa legata al proprio titolo





Le conseguenze operative del nuovo umanesimo organizzativo

Gian Luigi Gregotti Borasio
 Consulente di management e business coach
 Socio ALDAI-Federmanager

Sono innumerevoli gli studi che confermano la correlazione fra attenzione alle persone e alla cultura aziendale e risultati di business¹. Ma quali sono le scelte che ne conseguono? Che forma dovrebbe assumere lo stile di leadership adatto a questo nuovo umanesimo organizzativo? Quali elementi del modello operativo non sono più attuali? E che ruolo avrà la gestione delle risorse umane in futuro?

Portare le persone al centro dell'attenzione, non è certo solo un gesto di rispetto, educazione o un segno di particolare filantropia. Si tratta piuttosto di una leva di incremento della performance, dei risultati aziendali e una fonte di vantaggio competitivo, più sostenibile rispetto a un posizionamento di prezzo o a particolari qualità di un prodotto o servizio. Basti pensare ai benefici della cultura del miglioramento continuo, che ha portato Toyota a dominare il mercato dell'auto, alla cultura incentrata sull'innovazione di Google o sulla user experience di Apple. Nessuno è riuscito ad avvicinarsi al fascino di un Apple Store,

neanche le aziende che hanno assunto il responsabile del loro lancio². Questi esempi sono stati ampiamente studiati e hanno alimentato una generazione di autori che hanno rivelato nuovi paradigmi con cui parlare di organizzazione, fra cui concetti mai presi in considerazione prima, quali la vulnerabilità (Brené Brown), la mentalità infinita (Simon Sinek) o addirittura l'esigenza di reinventare le organizzazioni (Frederic Laloux).

È in questo contesto che mi piace leggere la riscoperta del *purpose* aziendale³, l'attenzione alla diversity (non limitata alla parità fra i generi) e i nuovi modelli di leadership. Questi ultimi rappresentano il fulcro del cambiamento, per ovvi motivi: la responsabilità di mettere effettivamente le esigenze delle persone al centro dell'attenzione non può che ricadere sui leader. La leadership non si identifica più con le competenze⁴. Ai leader del nuovo umanesimo è richiesta l'abilità di ispirare e far crescere le persone con cui lavora, di concentrarsi

sulla rimozione di ciò che ostacola il lavoro del proprio team e non di individuare soluzioni al posto loro. L'orientamento al lungo periodo è da anteporre ai risultati a breve e la creazione di un clima di fiducia e trasparenza è prevalente rispetto al controllo. Un indicatore del livello di maturità del leader è la sua attenzione alla formazione, che spesso si concretizza in quanto tempo lui stesso dedica al proprio sviluppo personale. Il role-modeling risulta essenziale anche in termini di leadership morale, autenticità ed empatia.

Ma il nuovo umanesimo richiede anche aggiustamenti ad altre componenti del modello operativo. Il già evocato Frederic Laloux traccia

Portare le persone al centro dell'attenzione, non è certo solo un gesto di rispetto. . . Si tratta piuttosto di una leva di incremento della performance, dei risultati aziendali e una fonte di vantaggio competitivo, più sostenibile rispetto a un posizionamento di prezzo o a particolari qualità di un prodotto o servizio



management, in cui i KPI devono comprendere indicatori coerenti con il modello di leadership ideale e non più solo indicatori finanziari o comunque legati alla performance. Altri processi da mettere a punto sono tutti quelli che hanno a che fare con la *talent journey*, dalla selezione allo sviluppo, al career management alla successione. Le strutture gerarchiche tenderanno inevitabilmente ad appiattirsi, anche grazie al maggior ricorso a metodologie agili. Ma anche la comunicazione interna, il risk management e in generale i processi di governance dovranno essere rivisti per garantire la coerenza dei meccanismi decisionali con il *purpose* aziendale.

Tutto ciò pone la gestione delle risorse umane al centro delle funzioni aziendali, come lo è stata la finanza negli anni '80, il marketing negli anni '90, l'IT dall'inizio del secolo: ora siamo nel decennio dell'HR. Si tratta di una funzione che si era già evoluta dai compiti amministrativi e dalla gestione contrattuale alla gestione di competenze, sino ad abbracciare un sistema molto più vasto e articolato: a partire dalla motivazione, che deve trovare un ancoraggio nel *purpose* aziendale, sino all'engagement e all'accountability (il senso di coinvolgimento e di responsabilizzazione). Gli HR manager si sono evoluti in Human Capital Manager. I migliori sono in grado non più solo di disegnare processi in linea con la strategia, ma anche di:

...immaginare il futuro: le organizzazioni devono anticipare i cambiamenti per cercare di governarli, in un contesto estremamente instabile e in continua evoluzione (il cosiddetto VUCA⁷)

...progettare l'organizzazione partendo dagli elementi essenziali quali i valori aziendali, il ruolo nell'ecosistema in cui l'azienda è inserita, lo stile di leadership

...digitalizzare le attività legate all'HR, per ragionare sempre di più sulla base di dati, cogliere i vantaggi della dematerializzazione e riprogettazione dei luoghi fisici e della condivisione delle informazioni

...riconoscere i collaboratori come individui portatori di talenti e di valori unici

...far evolvere le mansioni in modo fluido e costante, considerando il cambiamento come la nuova normalità

percorsi evolutivi ambiziosi, che si spingono sino a teorizzare organizzazioni senza vertici, basate sull'autogestione⁵. Analogamente a quanto avviene nell'evoluzione della specie⁶, i cambiamenti si verificano per gradi. Si tratta quindi di aggiustare strutture e processi a un ritmo sostenibile per la cultura aziendale. Si può ad esempio cominciare dal *performance*

Sono per questo sempre più numerosi i CHRO (Chief Human Resources Officer) che trovano finalmente spazio nei board delle aziende più evolute. Anche questo è umanesimo organizzativo. ■

Note

1: *Proof That Positive Work Cultures Are More Productive*, di Seppälä e Cameron; hbr, Dec 1, 2015

2: *Apple Store creator failing to remake his retail magic at JCPenney*, Kastrenakes; NYT, Apr 3, 2013

3: *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a company in the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Dec 2nd, 2019

4: *Why you can't be both a leader and an expert*, Lofgren, Forbes, Mar 28th, 2017

5: *Reinventing Organizations: A guide to creating Organizations inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Laloux, 2014, pubblicato in Italia da Guerini Next nel 2016

6: *On the Origin of Species*, Darwin, 1859

7: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, un concetto elaborato nel 1987 da Bennis e Nanus

FORMAZIONE ANIMP 2023

Macro-aree di formazione: Company Management – Project Management – Execution (Engineering / Construction)

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.**

Si segnalano i corsi programmati a OTTOBRE/DICEMBRE



TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	9, 10 novembre
ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE E INTERNAZIONALE: ANALISI DEI RISCHI E PERCORSI NEGOZIALI	21, 22, 23 novembre
AREA PROJECT MANAGEMENT	
IL CONTROLLO DI PROGETTO: MONITORAGGIO, CONTROLLO E STATO AVANZAMENTO LAVORI	8, 9 - 15, 16 novembre
PREPARAZIONE ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE IPMA - ICB4	13, 14 - 20, 21 novembre
AVVIO E CHIUSURA DI PROGETTO: CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ	29, 30 novembre
REPORTING DI PROGETTO	12, 13, 18 dicembre
AREA EXECUTION (ENGINEERING / CONSTRUCTION)	
ADVANCE WORK PACKAGING	19, 20 ottobre
L'INGEGNERIA DI MANUTENZIONE NEGLI IMPIANTI INDUSTRIALI	17, 18 - 24, 25 ottobre
LA PREFABBRICAZIONE E LA MODULARIZZAZIONE NELLA COSTRUZIONE	19, 23, 25, 27, 30 ottobre
L'INGEGNERIA INTEGRATA NELL'IMPIANTISTICA – L'INNOVAZIONE DIGITALE	20 - 22, 23, 24 novembre
METODOLOGIE E TECNICHE DI CONSTRUCTABILITY	7, 14, 21 novembre
METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT	1, 4, 6, 11, 13 dicembre

PER ISCRIZIONI AI CORSI DEL 2° SEMESTRE

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

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Attività Formativa ANIMP

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



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

“Melanoma, svolta con l’immunoterapia ma servirà anche tanta prevenzione”

Intervista al Professor Ascierto: “Rispetto a dieci anni fa abbiamo fatto passi da gigante”

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI ARMANDO INDENNIMEO - PRESIDENTE ASSIDAI

Prevenzione. A ricordarci l'importanza di quella che per Assidai rappresenta una parola chiave, è il Professor Paolo Ascierto, uno dei massimi esperti mondiali sul melanoma. Intervistato da Welfare 24, il luminaire ci ricorda anche come la lotta contro questo tumore, grazie all'immunoterapia, negli ultimi anni ha vissuto una svolta. Molto, tuttavia, resta da fare sia sul fronte della prevenzione (come riconoscere un neo sospetto), sia nel campo della ricerca, con una possibile svolta che in futuro potrebbe arrivare da un vaccino con i primi risultati positivi già ottenuti in studi preliminari. Di estrema attualità, in un luglio decisamente rovente dal punto di vista climatico (anche se non sono mancati eventi meteorologici estremi nel Paese), è anche il piano di prevenzione anti caldo, attivato dal Ministero della Salute - tra i primi in Europa - per prevedere le ondate di calore con 72 ore di anticipo e proteggere così i soggetti più fragili: molto utile, in quest'ottica, il decalogo anti caldo, messo a punto dallo stesso Ministero, che forniamo in queste pagine. E sempre di clima, in ultima pagina, si occupa Stefano Cuzzilla, Presidente Federmanager, che sul tema è molto chiaro: nessun negazionismo. Infine, un importante approfondimento sull'allattamento al seno, una pratica sempre meno diffusa in Italia che il Ministero della Salute invita a difendere.



Grazie all'immunoterapia la battaglia contro il melanoma ha vissuto una svolta, ma non possiamo fermarci qui: la ricerca, anche sul fronte dei vaccini, deve proseguire di pari passo con la prevenzione. Ne è convinto il Professor Paolo Ascierto, Direttore dell'Unità di Melanoma, Immunoterapia oncologica e Terapie innovative dell'Istituto nazionale per lo studio e la cura dei tumori - fondazione Giovanni Pascale di Napoli, e tra i massimi esperti mondiali in questo campo.

Negli ultimi anni lei è stato protagonista dello sviluppo dell'immunoterapia, in pratica stimolare il sistema immunitario affinché riconosca ed elimini le cellule cancerose, nel trattamento dei melanomi metastatici. I risultati ottenuti sono eccellenti. Ce li può illustrare?

Dal 2010 in poi c'è stata una rivoluzione. Basti pensare che in quell'anno, parlando di malattia metastatica, solo il 25% arrivava a un anno, con una mediana di sopravvivenza di sei-nove mesi, mentre a due anni non arri-



Il professor Paolo Ascierto

vava nessuno. Oggi, grazie soprattutto all'immunoterapia e alla *target therapy*, dopo sette anni e mezzo la metà dei pazienti è ancora viva e possiamo considerarli guariti. Non solo: dalla malattia metastatica si è andati agli stadi più precoci, utilizzando gli stessi trattamenti per prevenire le metastasi. Tuttavia, resta un 50% di pazienti che muore e quindi dobbiamo sicuramente fare di più.

Quali sono i fattori di rischio del melanoma e come sta evolvendo la sua diffusione in Italia e nel mondo?

Il fattore di rischio è essenzialmente l'esposizione al sole. Non è un caso che il melanoma venga anche chiama-

to malattia dei colletti bianchi, che si espongono al sole solo due settimane l'anno, si ustionano e creano così danni alla pelle, che ha “memoria”, portando così a un aumento del rischio nel corso degli anni. È importante ricordare che sono i raggi ultravioletti a far male, non il sole in sé: anni fa uno studio dell'Agenzia internazionale per la ricerca contro il cancro ha evidenziato che l'esposizione a una sola lampada abbronzante prima di 30 anni aumenta il rischio del 75%. Infine notiamo un aumento dell'incidenza: se in Italia nel 2007-2008 c'erano 7.000 nuovi casi l'anno con 1.200 morti, oggi siamo a 15.000 casi con oltre 2.000 decessi. Quindi, di sicuro, c'è una problematica anche se l'80% dei casi viene diagnosticato in fase precoce e guarisce con la sola operazione. Inoltre il melanoma, che era una malattia degli anziani con un picco a 60 anni, ora colpisce fasce sempre più giovani della popolazione (picco a 40 anni) ed è diventato la prima causa di morte tra 20 e 30 anni.

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

>>> dalla prima pagina - "Melanoma, svolta con l'immunoterapia ma serve anche tanta prevenzione"

"ECCO COME RICONOSCERE UN NEO SOSPETTO"

In cosa consiste la prevenzione del melanoma? L'argomento è di particolare attualità d'estate perché le vacanze al mare e in montagna ci espongono ai raggi del sole: quali sono i principali accorgimenti che dobbiamo prendere?

Dobbiamo parlare di prevenzione primaria e secondaria. La prima riguarda lo stile di vita: le scottature vanno evitate, perché l'eritema solare è una scottatura di primo grado che crea un danno ai melanociti, le cellule dei nei e da cui può avere origine il melanoma. Giovani e bambini sono l'anello debole. D'estate bisogna evitare il sole intenso, tra le ore 12 e le 15. Nel resto del giorno bisogna applicare sempre una crema solare ad alta protezione, superiore a 50, e ricordarsi che dopo un bagno va rimessa (a meno che non sia resistente all'acqua) e che dopo due ore la procedura va ripetuta. Se non è possibile proteggersi con la crema, serve una maglietta anti raggi ultravioletti. Anche in montagna, dove i raggi hanno un'incidenza maggiore, durante la settimana bianca l'effetto riflettente della neve rappresenta un'insidia ancora maggiore. **Come riconoscere un neo sospetto?**

Qui parliamo di prevenzione secondaria, ovvero di diagnosi precoce. Partiamo da due informazioni chiave: la prima è quella delle lettere ABCDE dove A sta per asimmetria;

ovvero una lesione che non è simmetrica; B sta per bordi irregolari, a cartina geografica; C sta per colore che cambia, D sta per dimensioni superiori a 6 millimetri; E sta per evoluzione nel giro di poco tempo, settimane o mesi. Ecco, basta che due di queste lettere corrispondano al nostro neo per spingerci a una visita urgente da uno specialista. L'altra informazione chiave è quella del "brutto anatrocchio": nell'ambito di tanti nei, se ce n'è uno più brutto degli altri va fatto vedere subito.

L'Università della North Carolina l'ha nominata massimo esperto mondiale di melanoma dell'ultimo decennio. Cosa si prova a ricevere un riconoscimento di questo tipo e che cosa rappresenta per l'Istituto Nazionale per lo Studio e la Cura dei Tumori "Fondazione Giovanni Pascale" di Napoli, che si dimostra così un'eccellenza italiana nel mondo?

Fa molto piacere, però questo non deve essere un punto di arrivo, perché dobbiamo mantenere livelli alti. È quello che dico sempre a miei collaboratori giovani: non possiamo abbassare la guardia perché i pazienti continuano a morire e noi dobbiamo proseguire a fare ricerca per quelli che non ce la fanno. E poi non dimentichiamo che una sana competizione nella ricerca porta anche risultati. Dunque dobbiamo continuare a lavorare e al tempo stesso dare un ser-

A, B, C, D, E. NEO O MELANOMA?

Caratteristiche	Benigno	Controlla!
A ASIMMETRIA I nei benigni sono in genere simmetrici; la maggior parte dei melanomi ha forma irregolare		
B BORDI I nei hanno margini netti; i bordi dei melanomi sono spesso irregolari e frastagliati		
C COLORE I nei hanno un solo tono di colore, in genere marrone. Un colore diverso indica un melanoma		
D DIMENSIONE I nei sono di solito piccoli, fino a mezzo centimetro di diametro. I melanomi sono più grandi.		
E EVOLUZIONE I nei sono stabili nella forma e nelle dimensioni. Se continuano a crescere diventano sospetti		

vizio sempre migliore ai nostri pazienti.

Qual è il prossimo obiettivo nella lotta contro il melanoma? In futuro una svolta potrà arrivare da un vaccino?

L'obiettivo è abbassare il 50% di pazienti in fase metastatica, di cui parlavo prima, che non riesce a sopravvivere. Sui vaccini mRNA c'è molto fermento: uno studio presentato di recente ha evidenziato che un vaccino molto simile tecnicamente a quello usato per il Covid, associato a un classico trattamento adiuvante dopo l'intervento chirur-

gico in presenza di metastasi, ha dato ulteriori benefici ai pazienti, riducendo la comparsa di metastasi a distanza e aumentando il tempo senza recidiva. Parliamo di vaccini personalizzati, cioè creati in base al tumore del singolo paziente: questa strategia in futuro potrebbe essere applicabile anche ad altri tipi di tumore. ■

PAOLO ASCIERTO
> Direttore dell'Unità di Oncologia Melanoma, Immunoterapia Oncologica e Terapie Innovative del "Pascale" di Napoli, dal 2011 è coordinatore delle linee guida italiane dell'AIOM per il melanoma e dal gennaio 2022 è coordinatore della linea guida ESMO (European Society for Medical Oncology) per il melanoma e i tumori della pelle. È stato invitato come relatore a oltre 500 meeting nazionali e internazionali e ha realizzato più di 600 pubblicazioni su riviste specializzate. Viene considerato uno dei maggiori esperti a livello mondiale di immunoterapia dei tumori.

MELANOMA, IN FUTURO LA POSSIBILE SVOLTA DA UN VACCINO

Un vaccino che, nel giro di alcuni anni (c'è chi ipotizza cinque), potrebbe effettivamente rappresentare uno strumento cruciale nella lotta contro il melanoma a livello mondiale. Il messaggio di speranza è arrivato dall'utilizzo combinato di pembrolizumab e mRNA-4157 (V940) – rispettivamente un immunoterapico e un vaccino a mRNA – che si è dimostrato utile nel ridurre il rischio di recidiva nei pazienti con melanoma in stadio III/IV che hanno subito l'asportazione totale del tumore. Il risultato, tra i primi a dimostrare l'utilità dell'approccio a mRNA nella cura dei tumori, è stato presentato al congresso dell'American Association for Cancer Research (AACR) a Orlando, negli Stati

Uniti. Non tutte le persone, sottolinea la Fondazione Veronesi, rispondono positivamente all'immunoterapia nel caso del melanoma metastatico e per questo la ricerca si sta concentrando nel tentativo di trovare nuove strategie per migliorarne l'effetto dell'immunoterapia. È questo il caso dei vaccini terapeutici a mRNA. Questi, infatti, non hanno solo funzione preventiva: stimolando il sistema immunitario possono svolgere anche una funzione terapeutica. L'utilizzo dei vaccini a mRNA ha l'obiettivo di stimolare la produzione di anticorpi e cellule immunitarie in grado di riconoscere particolari proteine poste sulla superficie delle sole cellule tumorali.

AL VIA IL PIANO NAZIONALE ANTI CALDO

IL MINISTERO DELLA SALUTE HA ATTIVATO IL PROGETTO PER PREVEDERE LE ONDATE DI CALORE CON 72 ORE DI ANTICIPO E PROTEGGERE CHI È VULNERABILE. ECCO COME DIFENDERSI DALLE TEMPERATURE RECORD

Con l'estate 2023 entrata ormai nel vivo e la colonnina di mercurio che a luglio ha toccato livelli record, è stato nuovamente attivato il Sistema nazionale di prevenzione degli effetti sulla salute delle ondate di calore. L'Italia, come ricorda il Ministero della Salute, è stato uno dei primi Paesi in Europa a introdurre, già dal 2005, un progetto di questo tipo, il cui punto di partenza consiste nell'attivazione del sistema nazionale previsione-allarme per ondate di calore, che coinvolge 27 città e consente di conoscere, con un anticipo di almeno 72 ore, l'arrivo di una situazione climatica a rischio per la salute.

In particolare, il sistema consente di individuare, giornalmente, per ogni specifica area urbana, le condizioni meteorologiche a rischio per la salute, soprattutto dei soggetti vulnerabili: anziani, malati cronici, bambini, donne in gravidanza. Le città monitorate sono Ancona, Bari, Bologna, Bolzano, Brescia, Cagliari, Campobasso, Catania, Civitavecchia, Firenze, Frosinone, Genova, Latina, Messina, Milano, Napoli, Palermo, Perugia, Pescara, Reggio Calabria, Rieti, Roma, Torino, Trieste, Venezia, Verona, Viterbo.

Inoltre, dal portale del Ministero della Salute è possibile scaricare numerosi opuscoli e materiali informativi, utili sia per la popolazione generale sia per gli operatori del settore sanitario e

BOLLETTINO DELLE ONDATE DI CALORE



- Livelli di rischio: cosa fare**
- **Livello 0** - Condizioni meteo che non comportano rischi per la popolazione
 - **Livello 1** - Pre-allerta. Condizioni meteo che possono precedere il verificarsi di un'ondata di calore
 - **Livello 2** - Temperature elevate e condizioni meteo che possono avere effetti negativi per la popolazione
 - **Livello 3** - Ondata di calore. Condizioni a elevato rischio che persistono per 3 o più giorni consecutivi

socio-sanitario. A tal proposito, risulta molto utile il decalogo "10 semplici regole per un'estate in sicurezza", ben riassunte dall'infografica in pagina. Qualche esempio? Evitare di uscire nelle ore più calde, proteggendo soprattutto bambini e anziani ed evitando l'esposizione al sole; difendersi in casa e sui luoghi di lavoro, schermando le finestre con tende che blocchino il passaggio della luce, ma non quello dell'aria ed evitando di usare il condizionatore a temperature troppo basse

(al massimo cinque gradi in meno rispetto all'esterno); bere almeno un litro e mezzo di acqua al giorno. L'alimentazione è un elemento cruciale: bisogna mangiare molta frutta fresca e limitare il più possibile il consumo di bevande con zuccheri aggiunti, caffè e alcolici così come di piatti elaborati ricchi di grassi, riducendo i condimenti e utilizzando poco sale. Al tempo stesso, va fatta attenzione alla corretta conservazione degli alimenti, rispettando la catena del freddo. Come vestirsi?

Con indumenti di fibre naturali o che garantiscano la traspirazione: all'aperto è anche utile indossare cappelli leggeri. Per chi ama l'esercizio fisico, è bene allenarsi nelle ore più fresche della giornata, rammentando di bere molti liquidi e di mangiare in modo corretto. Infine, è nostro dovere offrire assistenza alle persone a maggiore rischio (per esempio gli anziani che vivono da soli) e ricordarci sempre di proteggere anche gli animali domestici: diamogli molta acqua anche quando siamo in viaggio e facciamo soste in zone ombreggiate. Per quanto riguarda i cani evitiamo di farli uscire nelle ore più calde della giornata per non farli camminare sull'asfalto rovente. Infine, il Ministero della Salute ha attivato il **numero di pubblica utilità 1500 "Proteggiamoci dal caldo"**, per offrire ai cittadini, in particolare a quelli di età avanzata o con problemi di autosufficienza, consigli medici e pratici per meglio affrontare il caldo. Il servizio è gratuito ed è disponibile tutti i giorni dalle 8 alle 20.

IL DECALOGO ANTI CALDO

01

Evitiamo di uscire nelle ore più calde

Proteggiamo soprattutto bambini e anziani evitando l'esposizione diretta al sole nelle ore più calde della giornata.

02

Proteggiamoci in casa e al lavoro

Schermiamo le finestre con tende che blocchino la luce ma non l'aria. Il condizionatore è utile, ma evitiamo le temperature troppo basse e puliamo i filtri.

03

Beviamo almeno 1,5 l di acqua al giorno

Bere molta acqua e mangiare frutta fresca è essenziale per contrastare gli effetti del caldo. Limitiamo il consumo di bevande zuccherate, caffè e alcolici.

04

Alimentazione corretta

Consumiamo 5 porzioni di frutta e verdura di stagione. Non a piatti elaborati ricchi di grassi e condimenti. Sì a cibi freschi, digeribili e ricchi di acqua.

05

Attenzione alla conservazione

Il rispetto della catena del freddo è importante per la sicurezza degli alimenti.

06

Vestiamoci con indumenti traspiranti

All'aperto, per svago o per lavoro, indossiamo cappelli leggeri e utilizziamo occhiali con filtri UV e schermi solari prima di esporci al sole. E non solo al mare.

07

Proteggiamoci dal caldo in viaggio

Areariamo l'abitacolo, evitiamo le ore più calde della giornata e teniamo sempre una scorta d'acqua. Non lasciamo mai neonati o animali in auto.

08

Esercizio fisico? Nelle ore fresche!

In ogni caso, se si fa attività fisica, ricordiamoci di bere molti liquidi e di mangiare in modo corretto.

09

Offriamo assistenza a persone a rischio

Come gli anziani che vivono soli e le persone in difficoltà. Segnaliamo ai servizi socio-sanitari situazioni che necessitano di un intervento.

10

Proteggiamo anche gli animali domestici

Diamo loro molta acqua, anche in viaggio e sostiamo in zone ombreggiate. Non facciamo uscire i cani sull'asfalto rovente: si possono scottare!

Fonte: Proteggiamoci dal caldo - Ministero della Salute, 2023

IN ITALIA SOLO IL 46% DEI NEONATI ALLATTATO AL SENO

È QUANTO EMERSO DALLA IV CONFERENZA NAZIONALE SULL'ALLATTAMENTO, SVOLTASI A INIZIO LUGLIO PRESSO IL MINISTERO DELLA SALUTE, CHE INVITA A DIFENDERE QUESTA PRATICA



“**E**ssere allattati è un diritto fondamentale dei bambini, essere sostenute durante l'allattamento è invece un diritto delle mamme”. Così il Sottosegretario di Stato alla Salute, Onorevole Marcello Gemmato, aprendo i lavori della IV Conferenza nazionale sull'allattamento, svoltasi a inizio luglio presso il Ministero della Salute. “Oggi più che mai – ha aggiunto Gemmato – è necessario investire in una nuova cultura dell'allattamento e poiché i benefici sono ormai noti sia per la mamma che per il bambino, le azioni preventive e le ricadute positive devono essere declinate attraverso iniziative ad ampio raggio”. La Conferenza - come sottolinea-

to dal Ministero sul proprio sito - ha rappresentato un momento di confronto per tutti gli operatori del settore e portatori di interesse.

Dalle relazioni è emerso come l'allattamento sia oramai considerato parte integrante di uno stile di vita salutare, in grado di ridurre i costi non solo per le famiglie, ma anche per la società e per il Servizio Sanitario Nazionale: occorre dunque - ha aggiunto il dicastero - lavorare per incentivare e difendere questa pratica naturale attraverso una serie di presidi.

A tal proposito, Riccardo Davanzo, neonatologo e presidente del Tavolo tecnico Ope-

rativo interdisciplinare per la promozione dell'allattamento al seno (Tas), intervenendo all'evento, ha sottolineato che “l'allattamento al seno porta benefici a lunghissimo termine per i bambini, è un investimento non solo in termini di soldi risparmiati per il latte artificiale, ma anche in termini di salute per il futuro”. I numeri? “Non esiste in Italia un monitoraggio permanente dell'allattamento, ma da una survey del 2022 dell'Istituto Superiore di Sanità - ha precisato - emerge che in media il 46% dei neonati a due-tre mesi di vita è allattato in modo esclusivo al seno, percentuale che scende al 30% a quattro-cinque mesi,

con le regioni del Sud che hanno dati estremamente più bassi e questo è inaccettabile”.

Inoltre, il confronto ha evidenziato come l'allattamento sia capace di offrire un'ampia gamma di effetti positivi anche dal punto di vista psicologico, facilitando e rafforzando la consapevolezza materna in merito ai propri bisogni e a quelli del neonato stesso. Per questo motivo, secondo il Ministero della Salute, deve essere promosso senza incertezze anche nelle donne con antecedenti depressivi o d'ansia, rafforzando il supporto dei servizi di assistenza e cura per la salute mentale perinatale. ■

IL PUNTO DI VISTA

NESSUN NEGAZIONISMO SUL CLIMA DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



La politica, i media, la comunità scientifica, i cittadini, tutti dibattono sul cambiamento climatico, ormai così evidente.

Abbiamo negli occhi le immagini dell'Emilia Romagna alluvionata mentre attraversiamo un'estate di eventi estremi, con tempeste e grandine al Nord, incendi e caldo record al Centro Sud. Se il clima è cambiato, la responsabilità principale è dell'essere umano. E le conseguenze cominciano ad essere al-

rettanto evidenti sulla salute delle persone e sull'economia dei territori.

Proprio in questi giorni uno studio della Banca d'Italia analizza la correlazione tra temperature medie e andamento economico: un aumento di 1,5 gradi potrebbe costare all'Italia una perdita equivalente a tre volte il valore del Pnrr. Secondo la ricerca, ci potremmo trovare nell'anno 2100 ad avere un livello di Pil pro-capite diminuito fino al 9,5%. Insomma, uno scenario apocalittico che obbliga noi e l'Europa a perseguire politiche correttive.

Lo ribadiamo, sono due le grandi sfide di questo tempo: la transizione green che i manager delle nostre industrie stanno affrontando e il tema della sostenibilità sociale, di governance e ambientale.

È quanto mai necessario indirizzare le nostre migliori risorse verso l'obiettivo del raggiungimento di una piena sostenibilità: gli effetti, come abbiamo detto, saranno diretti sia sul Pil sia sulla salute. Di tale portata da rispettare al mittente qualsiasi negazionismo, minimizzazione o diletteggiamento della crisi climatica in atto.

Impianti dentali: sì o no? Ecco perché sono un'ottima scelta.



Quando mancano uno o più denti sono molte le persone che ricorrono all'implantologia dentale. C'è, però, chi teme interventi dolorosi, alti costi e lunghi tempi di cura.

I Centri Implantologici Tramonte vantano una grande esperienza nell'implantologia a carico immediato, una metodica che toglie i timori e offre molti vantaggi (come l'inserimento di impianti e protesi in una sola seduta).

Scansiona il QR Code: scoprirai perché l'implantologia a carico immediato è un'ottima scelta.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65

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

www.tramonte.com - centroimplantologico@tramonte.com

Seguici su Facebook: Centri Implantologici Tramonte



Centri implantologici
Tramonte

Convenzione diretta con FASI.



Dirigenti disoccupati in Lombardia

Al via i voucher per sostenere la componente manageriale



Dal 4 settembre in Lombardia i colleghi che hanno perso l'impiego da almeno un mese potranno chiedere due voucher per la ricollocazione. ALDAI-Federmanager in prima linea nella misura con Regione Lombardia

La tappa milanese nel giugno 2022 del roadshow dedicato allo sviluppo delle competenze manageriali e alla presentazione di "Rinascita Manageriale" – l'iniziativa di Politiche Attive per la ripresa del Paese promossa da 4.Manager per valorizzare il patrimonio manageriale italiano a beneficio della crescita delle imprese – ha fatto da apripista al lavoro dei mesi successivi, ben più intenso e dalla valenza a dir poco storica, che ha portato alla luce l'Avviso pubblico *Valorizzazio-*

ne della componente manageriale del capitale umano.

La misura che la nostra Associazione ha promosso a livello regionale insieme a Federmanager Lombardia con Regione Lombardia e i partner coinvolti (Manageritalia Lombardia, Confcommercio e Assolombarda), e che riconosce l'importanza dei manager per la competitività delle aziende, è diventata esecutiva lo scorso 4 settembre con l'obiettivo di favorire il reinserimento lavorativo dei dirigenti inoccupati, incentivando l'in-

COSA DICE L'AVVISO

Dal 4 settembre 2023 fino al 15 dicembre 2024 i dirigenti che hanno perso l'impiego da almeno un mese, con una età compresa tra i 50 e i 62 anni, residenti o domiciliati nel territorio della Regione Lombardia potranno presentare domanda di finanziamento per usufruire di due voucher:

LINEA A

Servizi di placement

Valore massimo del voucher
€ 6.000,00

LINEA B

Servizi di formazione specialistica

Valore massimo del voucher
€ 5.000,00

L'iniziativa può contare su una dotazione finanziaria complessiva, messa a disposizione da Regione Lombardia, di 1,5 milioni di euro, di cui 500mila espressamente dedicati a favore di destinatari di genere femminile.

Il contributo può essere richiesto da ciascun soggetto destinatario (dirigente disoccupato) su una o entrambe le linee di finanziamento.

Il dirigente disoccupato deve presentare domanda di finanziamento indicando esplicitamente all'interno della stessa il soggetto erogatore prescelto.

Prima di presentare domanda è però necessario che il dirigente scelga il soggetto erogatore che sarà:

PER IL VOUCHER A

una delle società di outplacement iscritte presso l'Albo delle Agenzie per il Lavoro, Sezione V, con sede operativa in Regione Lombardia. In questo caso, alla domanda di finanziamento sarà allegato anche il "Documento di proposta dei servizi di placement" predisposto dal soggetto erogatore.

PER IL VOUCHER B

uno degli operatori accreditati regionali per i servizi di istruzione e formazione professionale, Università lombarde e loro consorzi, Fondazioni ITS Academy lombarde. In questo caso sarà allegato il "Documento di assesment" predisposto dai soggetti erogatori dei servizi dalla Linea A e il "Documento di proposta dei servizi di formazione specialistica" predisposto dal soggetto erogatore della Linea B.

Per entrambe le Linee di finanziamento, in ogni caso, il contributo pubblico erogato per singolo destinatario non potrà superare il 75% delle spese ammissibili. Ulteriori spese relative ai servizi fruiti non coperte dal contributo pubblico devono essere finanziate da contributo economico privato a carico del destinatario stesso.

Il riconoscimento fornito da Regione Lombardia all'ente erogatore è subordinato parzialmente al raggiungimento del risultato occupazionale. Il 70% (calcolato in base alle spese sostenute e ritenute ammissibili) sarà rimborsato a prescindere dal risultato, mentre il 30% sarà rimborsato a condizione del raggiungimento del risultato occupazionale, rappresentato alternativamente dalla sottoscrizione di:

- un unico contratto di lavoro di tipo subordinato, con qualifica di dirigente o quadro, di almeno 12 mesi;
- uno o più contratti di supporto manageriale, tramite il modello del "Temporary manager" o del "Fractional manager" per una durata complessiva di almeno 12 mesi, anche non continuativi.

gresso nelle imprese del territorio di nuova managerialità.

Una misura a carattere sperimentale, ma al contempo dalla portata storica, che ha visto i principali attori del territorio uniti nella visione e negli intenti in un'azione di supporto concreto con il fattivo contributo di Regione Lombardia che, come anticipato anche nel corso dell'Assemblea ALDAI del 7 giugno u.s. negli interventi dell'Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro Regione Lombardia Simona Tironi e del Direttore Generale Paolo Mora, ha rilevato l'importanza di mettere le nostre imprese e il tessuto economico produttivo lombardo nelle migliori condizioni possibili per affrontare le grandi sfide che il mondo del lavoro ci pone davanti.

Questo Avviso è il risultato di un lavoro sinergico e rappresenta indubbiamente non solo una risposta concreta alle richieste di competenze manageriali delle imprese, ma soprattutto un valido sostegno alle Politiche Attive per i manager lombardi.

Dopo gli effetti drammatici della crisi pandemica che ha colpito anche l'economia del nostro territorio, questa misura si pone ancora di più come una leva utile a promuovere il reclutamento, la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze manageriali territoriali, in linea con la velocità del cambiamento e le esigenze delle imprese.

ALDAI-Federmanager è a disposizione di tutti i Soci per offrire informazioni in merito all'Avviso Pubblico che è stato pubblicato sul sito associativo (www.aldai.it) che è in continuo aggiornamento, fermo restando che per qualsiasi richiesta di chiarimento, inviatemo a mandare una mail a silvia.romagnoli@aldai.it ■



Hackerare una pass Facilissimo!

new
Password
cJelQ5+S2

Il primo elemento che dobbiamo tenere sempre ben in mente è che sfortunatamente le password di otto caratteri non sono più sicure come nel passato

Attualmente siamo tutti connessi in qualche modo, anche se il più delle volte con modalità approssimative; nonostante Internet rappresenti un'opportunità fantastica – con infinite possibilità e offerte a tutti i livelli – è fondamentale essere **CyberFit** e intelligenti nella protezione informatica. Questo richiede essere attenti, ave-

re conoscenze sempre aggiornate delle pratiche di sicurezza informatica e un software di protezione integrato.

Il mercato offre molteplici prodotti, ma per l'acquisto non dobbiamo soffermarci sul prezzo o su un'offerta interessante, ma sulle qualità e sulle capacità di analisi e sulla *risk detection*.

Può essere deprimente/oppri-



rei ormai quasi tutte – dipendono dalle password; pertanto la prima e più importante attenzione è di tenerle al sicuro creandole con un minimo di complessità.

Purtroppo, da un’analisi fatta dagli esperti si evince che molti usano ancora **123456**, altri **qwerty1**, password facilissime da decifrare magari aggiungendo un punto esclamativo!

Altri ancora usano il nome dell’animale domestico di casa o le proprie date di nascita o di matrimonio che sono molto facili da intercettare dai cybercriminali che utilizzano programmi specifici per decodificare le password in qualche minuto o addirittura una manciata di secondi.

In realtà secondo Security.org una password standard di otto caratteri alfanumerici può essere decifrata quasi istantaneamente; con l’inserimento di una lettera maiuscola all’interno della password il tempo stimato è di 22 minuti per

il *cracking*, mentre volendo avere una protezione maggiore potremo inserire un carattere speciale, nel qual caso il tempo di decifrazione sarà di meno di un’ora circa. Preoccupante, vero? Da far riflettere anche i più scettici.

Conseguentemente possiamo affermare che una **password di otto caratteri non è più minimamente sicura come forse un tempo**. Tutto ciò ci spinge a proteggere le nostre password, creandone di più sicure e complesse per rendere sempre più difficile per il cybercrime la decifrazione.

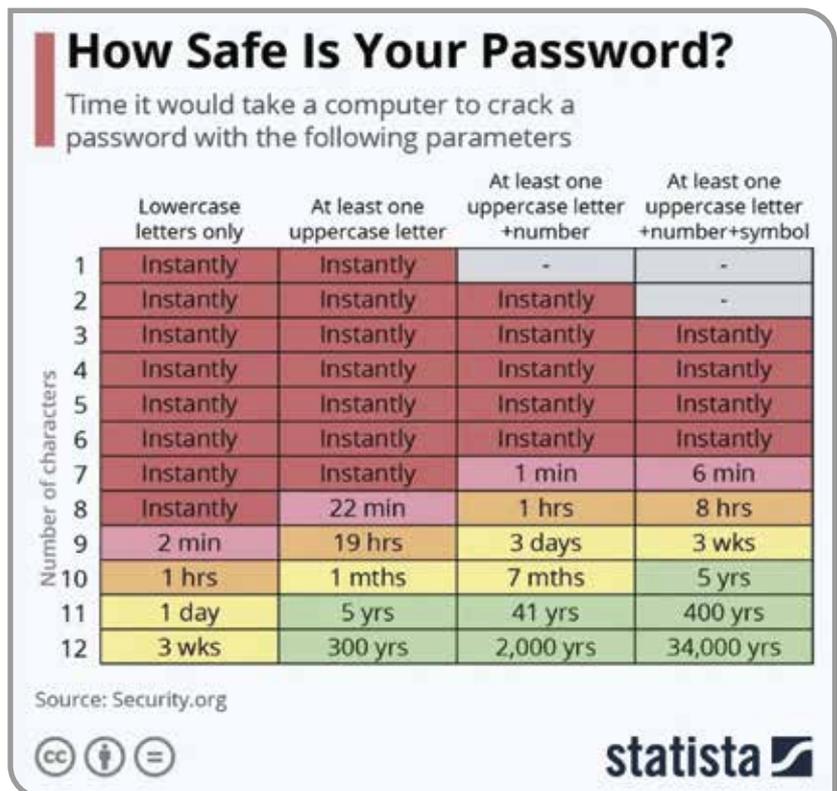
Ma quanto dovrebbe essere lunga e complessa una password?

Una risposta univoca non esiste e non è di facile definizione, poiché anche gli esperti del settore informatico avanzano opinioni divergenti sia sulla lunghezza sia sulla complessità delle password stesse.

mente dover essere sempre attenti alla sicurezza dei propri dati su tutti i dispositivi che utilizziamo, ma con gli strumenti adatti e un po’ di accortezza potrebbe risultare più semplice di quanto si possa credere.

Come creare password sicure

Molte cose e/o attività – anzi, di-



Fonte tabella: <https://www.statista.com/chart/26298/time-it-would-take-a-computer-to-crack-a-password/>

I criminali informatici utilizzano strumenti sempre molto più sofisticati di quanto si pensi; dobbiamo utilizzare tutte le misure possibili per evitare problemi, risparmiare tempo, soldi e grattacapi in futuro...



Gli esperti sono però concordi sul fatto che otto caratteri sono il minimo per qualsiasi tipo di password e che dovrebbero essere alfanumerici.

Sempre Security.org in una sua ricerca evidenzia che **il 45% delle persone** intervistate utilizza password di otto caratteri o in molti casi anche di meno.

Alcuni esperti di statistica hanno preparato una tabella – riportata nella pagina precedente – che chiaramente illustra il tempo utile per decodificare password di diverse tipologie e complessità.

Cosa dobbiamo fare per creare password sicure?

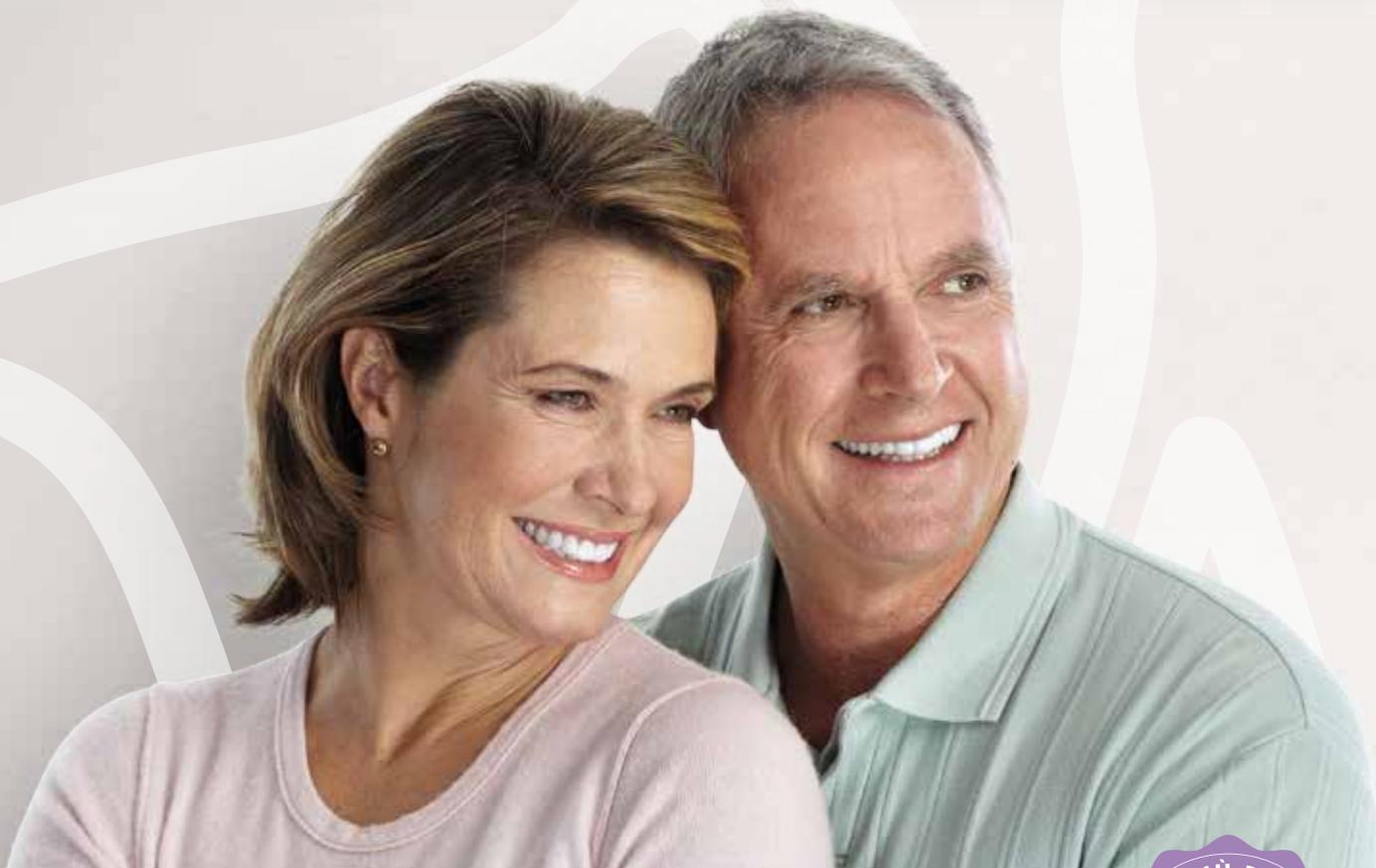
Questi sono i semplici ma efficaci 10 suggerimenti di Acronis, leader nella cyberprotection:

1. Passate a password più lunghe con almeno un numero, un simbolo e una lettera maiuscola.
2. Evitate frasi comuni, nomi di animali domestici, nomi di coniugi, nomi di figli, modelli di auto, date di nascita di coniuge o figli, anni di matrimonio ecc.
3. Non condividete le vostre password con altri.
4. Evitate di riutilizzare le stesse password su più siti. Se una viene violata, vengono violate tutte.
5. Non utilizzate numeri o lettere sequenziali (abc, 123, ecc.).
6. Non memorizzare l'elenco delle password in chiaro sul computer.
7. Non utilizzate mai la vostra password di posta elettronica per altri siti.
8. Non aggiungete l'anno corrente alla vostra password attuale.
9. Create password uniche senza usare nomi comuni.
10. Non utilizzate parole del dizionario, perché è quello che usano gli strumenti di *cracking*.

I criminali informatici utilizzano strumenti sempre molto più sofisticati di quanto si pensi; dobbiamo utilizzare tutte le misure possibili per evitare problemi, risparmiare tempo, soldi e grattacapi in futuro, e questo è valido sia per account di lavoro sia per quelli privati. Infine, comunque, la vecchia regola aurea di cambiare le password frequentemente è quella che ci può tutelare un po' di più; ricordatevi che in Informatica non esiste l'assoluto (con questo prodotto/soluzione non sarà mai "crackerato"... è solo una dolce bugia per vendervi qualcosa).

Cambiate la password magari ogni 90 giorni! ■

Prevenzione dentale over 60



I NOSTRI SERVIZI



IMPLANTOLOGIA



IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D



IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA



SEDAZIONE COSCIENTE



TAC DENTALE CONE BEAM 3D



FACCETTE ESTETICHE



ORTODONZIA



ORTODONZIA INVISIBILE



IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE



PROTESI FISSE E MOBILI



PREVENZIONE E IGIENE



Casa Museo con uno dei 100 giardini botanici più belli d'Italia

VILLA



© Matteo Ratti

Villa Monastero a Varena, di proprietà della Provincia di Lecco, rappresenta uno degli esempi più interessanti di dimora in stile eclettico di fine Ottocento. Affacciata sul ramo orientale del Lago di Como e circondata da un Giar-

dino botanico di grande impatto scenografico, è una delle principali attrattive del territorio per la sua posizione strategica e per i differenti servizi forniti dal compendio. Apprezzata dal pubblico, ha accolto nel 2022 ben 209.337 visitatori. La Villa nasce dalla trasformazione

di un antico monastero femminile di fondazione cistercense dedicato a Maria Vergine, sorto alla fine del secolo XII per filiazione di quello di Acquafredda, nella vicina Lenno. A metà Cinquecento fu acquistata dalla famiglia Mornico, che detenne la proprietà per più di tre secoli e la rese nota sul Lario come "Villa Leliana". Passata in seguito ad altri proprietari, tra cui Carolina Blondel Maumari (nipote di Enrichetta Blondel, prima moglie dello scrittore Alessandro Manzoni) e Walter Kees che le diede il suo attuale aspetto eclettico, nel 1939 venne donata dalla famiglia milanese De Marchi affinché divenisse bene pubblico e sede di un museo.

Oggi si presenta come **Casa Museo** con un percorso espositivo di 14 sale interamente arredate che hanno mantenuto decorazioni e mobili originali, che ha ottenuto nel 2004 il riconoscimento museale da parte di Regione Lombardia.

Il **Giardino botanico**, che si estende con un percorso di quasi 2 km lungo il fronte lago, è ricco di specie botaniche particolari e rare. Le essenze hanno superato i 900 esemplari, con varie specie di palme, agrumi, cedri, cipressi, magnolie e collezioni di ortensie, rose, glicini e gelsomini, che insieme alla consueta flora mediterranea lo caratterizzano per il suo aspetto particolare e unico. Inserito nei cento giardini più belli d'Italia ha raggiunto anch'esso l'importante riconoscimento regionale come museo nazionale. Grazie al Piano Nazio-



© Matteo Ratti



Provincia di Lecco

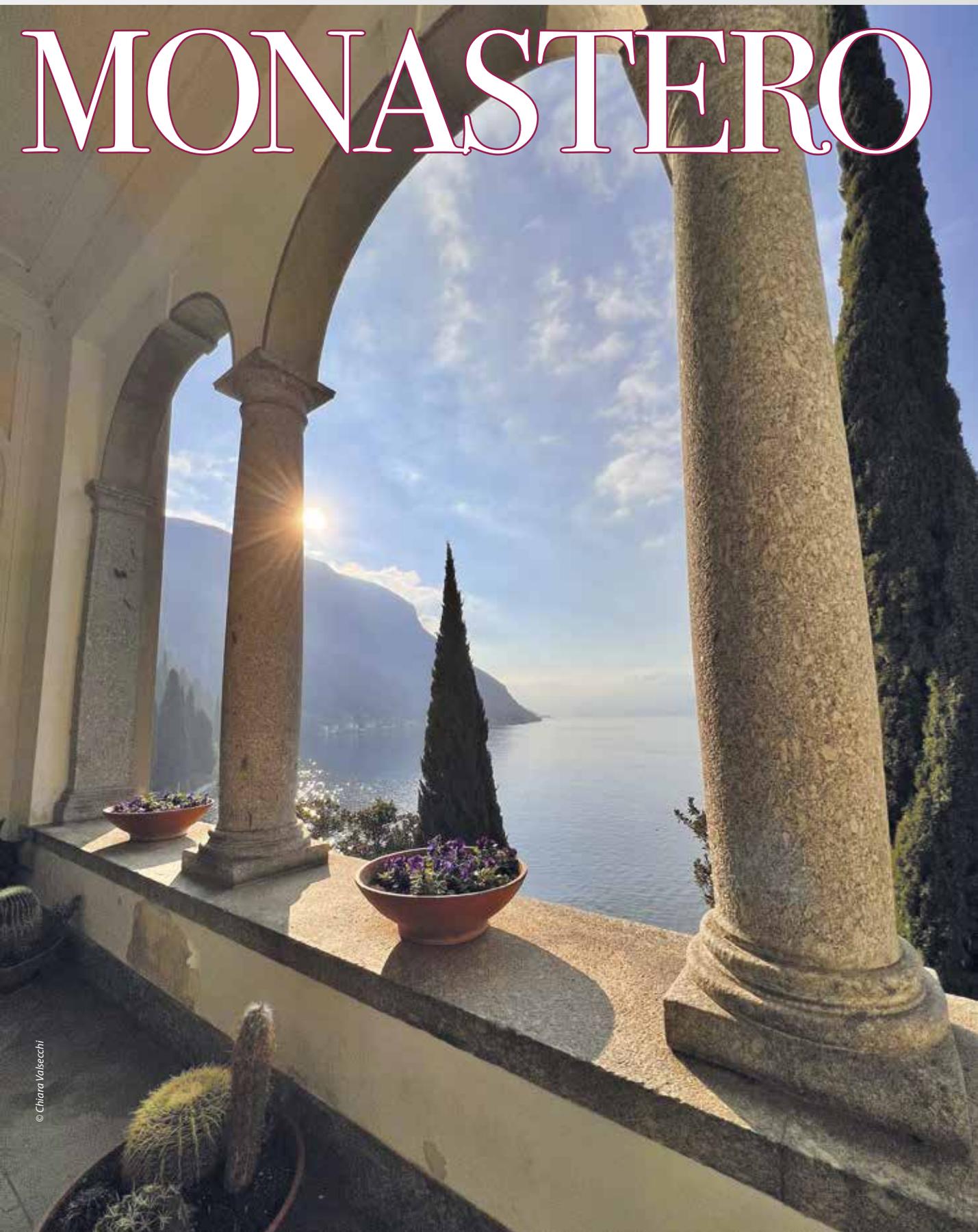


VILLA
MONASTERO
VARENNA



LECCOHERITAGE
arte, natura e cultura

MONASTERO





nale di Ripresa e Resilienza (2022) è oggetto di un importante intervento di valorizzazione e riqualificazione che lo renderà ancora più suggestivo e che mira a ristabilire la coerenza stilistica e botanica, a garantire l'efficienza degli impianti per rinnovare in chiave sostenibile il rapporto virtuoso fra componente vegetale, ambientale e architettonica che ha plasmato nel tempo l'unicità di Villa Monastero. Il patrimonio vegetazionale viene ricondotto al disegno e alle proporzioni originali attraverso un attento lavoro di arricchimento delle collezioni botaniche e di miglioramento delle condizioni colturali. Anche la visita

alla Villa viene arricchita attraverso percorsi multimediali e interattivi, con una rivisitazione delle collezioni botaniche e museali e uno specifico approfondimento riguardo il periodo monastico, da cui deriva il nome della dimora.

Villa Monastero dispone anche di un **Centro Convegni**, conosciuto a livello internazionale anche per i corsi della Scuola Italiana di Fisica, che vide nel 1954 la presenza di Enrico Fermi (a lui è intitolata la principale sala, ex chiesa del monastero cisterciense) e il succedersi di più di sessanta Premi Nobel. Oggi offre a enti, università e aziende la possibilità di tenere convegni, seminari,

corsi di formazione e workshop in una cornice suggestiva e ricca di storia.

Lo **Spazio espositivo** è adibito per accogliere mostre temporanee di pittura, scultura, fotografia e oggetti d'arte. Il contesto della Villa è ideale anche per **attività didattiche** che si articolano in percorsi, laboratori di approfondimento e attività ludiche dedicate alle scolaresche e alle famiglie.

Villa Monastero, per la sua suggestiva posizione e per l'incantevole atmosfera, è oggi uno dei luoghi più ambiti per eventi e dimora perfetta per la celebrazione di **matrimoni** o come **set fotografico** per shooting personali, per prestigiose riviste di moda italiane e straniere.

Villa Monastero fa parte del **Sistema Museale della provincia di Lecco**, una realtà che accoglie 51 musei e beni culturali situati nel territorio lecchese, con beni artistici, storici, architettonici e paesaggistici che lo connotano e impreziosiscono: luoghi straordinari, oggi proposti e valorizzati attraverso 10 percorsi denominati *SIMPLE Ways*, che svelano ben 78 destinazioni stimolanti per chi vuole immergersi in un ambiente di rara bellezza naturalistica in cui si conservano ancora tracce del patrimonio culturale locale. ■



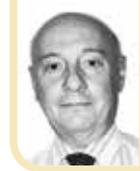


© Matteo Ratti



© Chiara Valsecchi



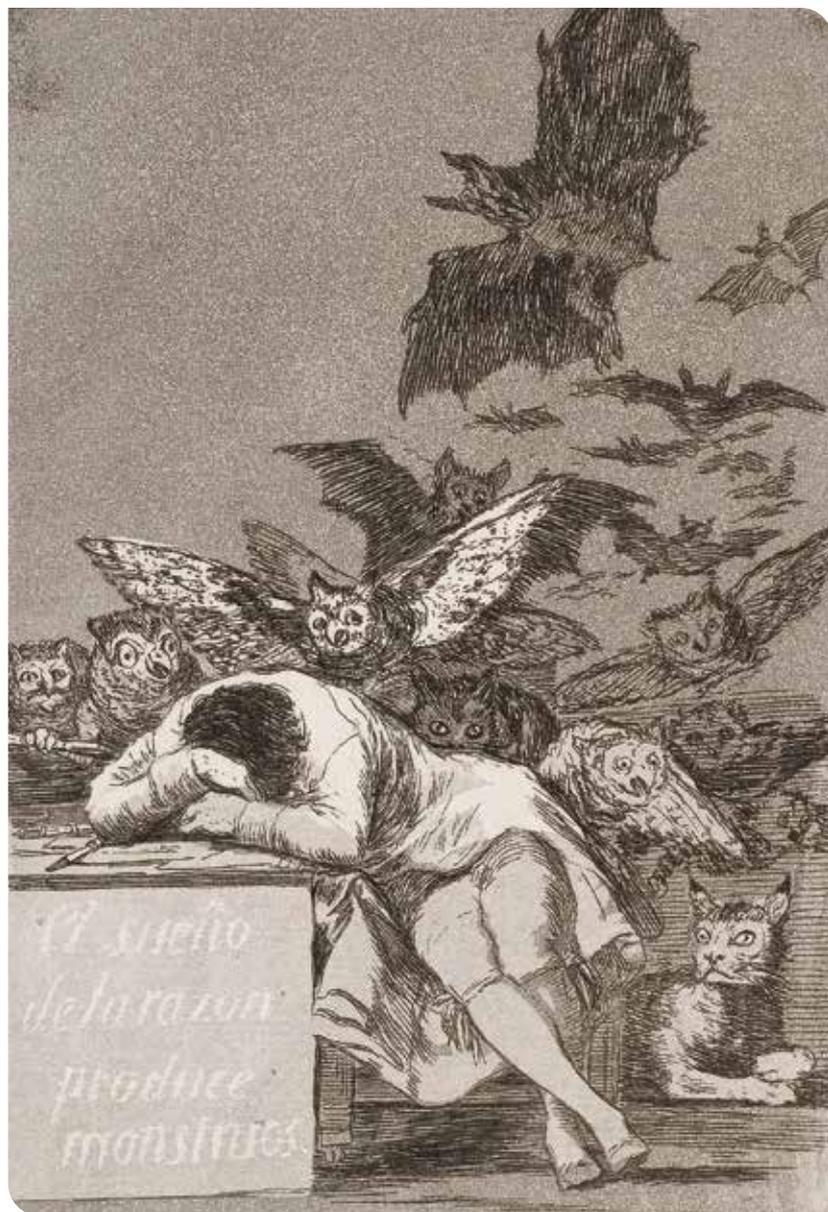


Il sonno della ragione genera mostri

Piccola antologia di questioni che, abbandonate a sé stesse, esplodono creando sconquassi

Giuseppe Colombi

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



Francisco Goya, "Il sonno della ragione genera mostri", 1797, acquaforte e acquatinta, 23×15,5 cm. Biblioteca Nacional de Espana, Madrid.

L'acquaforte *Capriccio n. 43* del grande pittore Francisco Goya, datata 1797, che porta lo stesso titolo di questo scritto, costituisce forse la rappresentazione grafica più potente dei momenti storici di difficoltà, di crisi, di mancanza di riferimenti solidi.

Così sembra essere anche l'oggi: guerra, fenomeni climatici, pandemia, crisi economica e produttiva stanno stravolgendo il nostro vivere, e ci allontanano da quella "fine della storia" ipotizzata pochi anni fa da un giapponese bizzarro.

A questo pensava lo scrivente nel considerare due questioni, storicamente ben più modeste, che affliggono la vita dei dirigenti italiani, ovvero la **mancata perequazione delle pensioni** e il **rinnovo del contratto di categoria**.

Di recente in ALDAI, che ricordiamo essere il sindacato milanese dei dirigenti industriali, è stato dedicato uno specifico Consiglio Direttivo a dibattere della prima questione, ma poi indirettamente anche della seconda, e ne è venuta fuori un'analisi, unanime, sulla necessità d'intervenire con tempestività su questi due temi. In generale, non si ha la sensazione che questa urgenza venga percepita anche a Roma, dove le ritualità federali finiscono per mettere in secondo piano quelle che per l'iscritto medio costituiscono invece delle urgenze.

Nelle settimane a venire c'è biso-

gno di un segnale forte sul fatto che occorre reagire al continuato esproprio dei nostri trattamenti pensionistici da parte di un Parlamento che, come ha scritto il nostro Vicepresidente, opera con due pesi e due misure, se proprio non vogliamo fare riferimento al Marchese del Grillo.

Considerare le pensioni come una gentile concessione sulla quale intervenire in riduzione a ogni stormir di foglia, come ripetutamente avvenuto da molti anni a questa parte, è offensivo per tutti coloro che, dopo aver lavorato una vita, si aspetterebbero ora di non veder falciato il proprio reddito e il potere d'acquisto.

Sempre a proposito di sonno, siamo a pochi mesi dalla scadenza del CCNL Dirigenti Industria ma, con l'eccezione virtuosa di quel che scrivono "i milanesi" nell'articolo

Prossimi al rinnovo (vedi *Dirigenti Industria settembre 2023*), si direbbe che si stenti a muovere un'iniziativa forte nei confronti di Confindustria sul necessario recupero salariale a fronte di un'inflazione a due cifre.

Negli ultimi vent'anni i rinnovi contrattuali dei dirigenti si sono celebrati in modo piuttosto liturgico, girando attorno al mito fondante del "salario variabile" e sulla "protezione" garantita dal TMCG, il trattamento minimo contrattuale di garanzia che la controparte ha adeguato di inezie, dopo trattative defatiganti. Quello che nessuno ci ha detto, nemmeno da parte federale e malgrado continue sollecitazioni a "fornire i numeri", è che il TMCG non toccava che un numero irrisorio di dirigenti giovani, lasciando tutto il resto della categoria privo di un minimo di protezione econo-

mica contrattuale. Quanto al salario variabile, o per dirla in termini contrattuali MBO, solo buone intenzioni. In questo modo il rischio è che un sindacato cessi di esercitare la propria funzione prioritaria di rappresentanza delle legittime aspettative degli iscritti. Diciamolo in modo forte: questa volta non è immaginabile che la nostra delegazione negoziale giochi un puro ruolo di facciata nel difendere la dignità, le tutele, il potere d'acquisto e il riconoscimento del merito della dirigenza industriale.

Altri colleghi dirigenti nel rinnovo non hanno avuto difficoltà a ottenere aumenti salariali, magari inadeguati, ma innegabili. Rendiamocene conto anche noi che siamo così convinti di aver costruito chissà quale relazione di partenariato con Confindustria. Qui davvero le chiacchiere stanno a zero. ■

TERMINI DI CONSEGNA FATTURE PER IL SERVIZIO DI TRASMISSIONE DELLE RICHIESTE DI RIMBORSO FASI E ASSIDAI

PRIMO TRIMESTRE (fatture gennaio/febbraio/marzo)	➔	Da consegnare in ALDAI entro il 15 maggio
SECONDO TRIMESTRE (fatture aprile/maggio/giugno)	➔	Da consegnare in ALDAI entro il 31 luglio
TERZO TRIMESTRE (fatture luglio/agosto/settembre)	➔	Da consegnare in ALDAI entro il 15 novembre
QUARTO TRIMESTRE (fatture ottobre/novembre/dicembre)	➔	Da consegnare in ALDAI entro il 15 febbraio

La documentazione può essere consegnata con una delle seguenti modalità:

- IN RECEPTION: IN FOTOCOPIA E IN BUSTA CHIUSA INDIRIZZATA AD ALDAI - ALL'ATTENZIONE DI CRISTIANA SCARPA O SALVATORE FRAZZETTO - SPECIFICANDO NOME E COGNOME DELL'ASSISTITO, NEI GIORNI E NEGLI ORARI DI APERTURA DEGLI UFFICI

OPPURE

- TRAMITE E-MAIL A UNO DEI SEGUENTI INDIRIZZI (utilizzare sempre un solo indirizzo)
cristiana.scarpa@aldai.it • salvatore.frazzetto@aldai.it

APPUNTAMENTI IN SEDE E COLLOQUI TELEFONICI

I Soci possono fissare incontri in sede con i colleghi del servizio Fasi-Assidai previo appuntamento. I colloqui telefonici sono previsti nei pomeriggi di martedì, giovedì e venerdì dalle 14:30 alle 17:00



I fattori che possono determinare una crescita economica del Paese

Pasquale Ceruzzi

Componente dei gruppi Cultura e Dirigenti per l'Europa e Geopolitica ALDAI-Federmanager, e del Comitato di Redazione *Dirigenti Industria*

Il conseguimento della crescita economica è quasi sempre un indicatore indiscutibile del benessere economico di uno Stato e tutti, al meglio delle loro possibilità, si impegnano per ottenerla. Si manifesta attraverso una crescita dei redditi per le famiglie, dei ricavi e degli utili per le imprese, del Prodotto Interno Lordo (e di un equilibrato bilancio) per gli Stati.

Il raggiungimento contemporaneo di queste condizioni rende una nazione solida e in grado di affrontare la competizione dei mercati e le sfide che il futuro, spesso imprevedibilmente, riserva (incluso guerre, pandemie, crisi economiche, inflazione, carestie, flussi migratori, carenze di materie prime energetiche e alimentari).

Un elemento che misura la cresci-

ta economica di una nazione è il PIL (che per definizione è la produzione in valore monetario di beni e servizi nell'arco di 1 anno, escludendo i beni intermedi) che tuttavia – in un contesto di competizione tra nazioni – può penalizzare altri fattori. USA e Cina sono note per avere il più alto PIL mondiale, ma possono essere dedolenti per quanto riguarda parametri quali welfare, previdenza, equità reddituale, qualità della vita e libertà individuali. Quindi, il PIL, mentre da un lato diventa sempre più importante quale elemento di confronto produttivo, dall'altro lato – spesso – si rivela carente nel misurare il livello di soddisfazione e qualità della vita degli individui che abitano in determinate nazioni.

La crescita economica nazionale (PIL), può essere determinata da 2 fattori (o policy):

- a) la Politica Monetaria (vedere mio precedente articolo *L'importanza della politica monetaria per un Paese come l'Italia* – *Dirigenti Industria* ottobre 2022);
- b) la Politica Economica e di Bilancio (nota anche come *Fiscal Policy*).

Il **punto a)**, di responsabilità delle Banche Centrali (BCE, FED, BOJ, BOC, BOE...), riguarda:

1. la stabilità dei cambi della valuta nazionale;
2. la quantità di moneta e di denaro in circolazione e il suo costo/remunerazione per banche, imprese e famiglie;

3. la quantità di riserve monetarie prudenziali da depositare presso la Banca Centrale, al fine di prevenire e risolvere crisi di liquidità del sistema bancario;
4. la stabilità dei prezzi di beni e servizi e il contenimento dell'inflazione (insieme ai Governi);
5. la politica occupazionale (insieme ai Governi).

Lo strumento prevalentemente usato dalle Banche Centrali è la "leva dei tassi" che determina il costo/opportunità del denaro per chi lo richiede a credito o per chi invece lo presta.

Il **punto b)**, di responsabilità dei Governi nazionali, riguarda:

1. il livello e la tipologia di tasse per il Paese;
2. il livello e la composizione di spese ed entrate dello Stato (Politica di Bilancio);
3. la quantità di Titoli di Stato da emettere per compensare quelli in scadenza e soddisfare il nuovo fabbisogno della pubblica amministrazione;
4. la stabilità dei prezzi di beni e servizi e il contenimento dell'inflazione attraverso politiche tariffarie, panieri, crediti di imposta, tassazione e contestuale reinvestimento di extraprofiti;
5. la politica occupazionale attraverso incentivi, crediti di imposta, detassazione e riduzione degli oneri contributivi.

I Governi hanno la possibilità di utilizzare le risorse di bilancio per aumentare la crescita economica se hanno un adeguato "spazio" (che equivale a dire che non hanno un elevato debito pubblico). Possono quindi permettersi di utilizzare eventuali surplus o di fare deficit senza compromettere le prospettive di solidità nel lungo periodo. Avessimo quindi le risorse necessarie per farlo, da dove partire per generare crescita economica? Ci viene in soccorso la classica legge

della macroeconomia a proposito del reddito nazionale:

$$PIL = C + I + G + NX$$

Dove, **C** = Consumi, **I** = Investimenti, **G** = Capacità di Spesa del Governo e **NX** = Saldo Netto delle Esportazioni. La parte destra dell'equazione esprime la Domanda Aggregata o Spesa. I Governi influenzano il PIL (o Domanda Aggregata) utilizzando appropriatamente Spesa Pubblica (G) e stimolando indirettamente Consumi (C), Investimenti (I) e Esportazioni Nette (NX). Una Politica Economica che aumenta la Spesa Pubblica (G) per incrementare i parametri C, I, e NX è chiamata "espansiva" perché aumenta la Domanda Aggregata. Una politica economica che riduce la Domanda Aggregata è invece definita "restrittiva".

Un altro concetto importante per comprendere come le scelte di bilancio influiscano sul livello dell'attività economica è quello del moltiplicatore economico (o moltiplicatore di Keynes):

$$\Delta Y / \Delta G = 1 / 1 - C(1 - T)$$

La formula di cui sopra ci dice che una variazione del PIL (ΔY) rispetto a una variazione della Spesa

Pubblica (ΔG) dipende da 2 fattori, C (Consumi) e T (Tassazione). Affinché la variazione del PIL (ΔY) si massimizzi rispetto alla variazione della Spesa Pubblica (ΔG) è necessario che la componente al denominatore $1 - C(1 - T)$ tenda verso l'infinitesimo ($\rightarrow 0$), cosa che diventa possibile con C che tende a 1 ($\rightarrow 1$) e T che tende a 0 ($\rightarrow 0$).

C (Consumi) che tende a 1 significa consumare tutto il proprio reddito senza accantonare alcun risparmio (R) e T (Tassazione) che tende a 0 significa reddito totalmente disponibile.

Traducendo in termini meno matematici, stiamo affermando che il PIL cresce con una forte propensione ai consumi unita a una bassa tassazione, che a sua volta incrementa il reddito disponibile.

Per rendere chiaro il concetto di "moltiplicatore" facciamo un esempio. Mettiamo il caso che lo Stato aumenti di 1 euro la spesa pubblica e ci troviamo nelle magnifiche condizioni di avere una propensione al consumo (C) molto alta, pari a 0,9 (il massimo teorico è 1), e una tassazione del reddito pari a 0,3 (10% in meno rispetto all'attuale 40% riscontrabile in Italia. Nota bene che il limite teorico minimo è 0), il moltiplicatore è pari a $1 / 1 - 0,9(1 - 0,3) = 2,70$. Vale a dire che ogni euro investito di Spesa Pubblica deter-

I Governi hanno la possibilità di utilizzare le risorse di bilancio per aumentare la crescita economica se hanno un adeguato spazio (che equivale a dire che non hanno un elevato debito pubblico)





mina un risultato economico di 2,70 euro (da qui la definizione di moltiplicatore economico). Quindi dalle 2 formule del reddito e del moltiplicatore di Keynes possiamo concludere che la crescita si ottiene da un aumento della domanda aggregata (G, C, I e NX) e da una diminuzione delle tasse. Quindi, tutto semplice come indicano le nostre 2 formule?

No sicuramente. Intanto non è detto che si possa fare troppo leva sulla Spesa Pubblica. Infatti, i Paesi fortemente indebitati non possono forzare troppo sul deficit di bilancio perché espande ancora di più il debito pubblico.

Però, si possono fare delle scelte pro-crescita che di seguito, a grandi linee, andiamo a delineare:

A. migliorare la composizione e la qualità della nostra Spesa Pubblica riducendo la quota destinata alla spesa corrente per trasferirla su iniziative che rendono il Paese più efficiente, più produttivo, più competitivo e quindi attrattivo per gli Investimenti Diretti Esteri (IDE).

B. Investire nei settori industriali considerati strategici, a maggio-

re valore aggiunto e con una capacità di offerta distante dal suo livello di saturazione. Credere nell'innovazione tecnologica e nella ricerca.

C. Migliorare la propria capacità di utilizzare i fondi di bilancio dell'Unione Europea e della NextGenEU.

Per il **punto A:** pensiamo alle infrastrutture di trasporto (ferrovie, autostrade, porti, vie del mare, ecc.), alle reti e alla sicurezza digitale, al contenimento costi e diversificazione degli approvvigionamenti energetici (migliorando il risultato di quella spirale negativa costituita da inquinamento atmosferico, surriscaldamento climatico, eventi catastrofici), alla semplificazione di procedure e processi organizzativi che regolano la vita di famiglie e imprese, a un recupero di evasione ed erosione del gettito fiscale.

Per il **punto B:** possiamo ipotizzare di rilanciare i crediti fiscali verso quei settori industriali importanti della nostra economia (Turismo, Costruzioni, Meccatronica, Difesa e Sicurezza Nazionale, Telecomuni-

cazioni – in particolare la rete 5G –, Energia, Trasporti e Comunicazione, ...) destinare fondi aggiuntivi per la formazione professionale, la scolarizzazione e il matching tra offerta e domanda di lavoro, defiscalizzare e ridurre gli oneri contributivi per favorire l'inserimento dei giovani e aumentare il tasso di occupazione (attualmente al 62% contro la media UE del 74%), finalizzare fondi per asili e scuole che – insieme a un più alto tasso di occupazione e di reddito medio pro capite – rendono attuabile quella crescita demografica che è sempre un fattore chiave per ogni crescita economica.

Per il **punto C:** aumentare la nostra capacità di utilizzo dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei (Fondi SIE) al fine di rafforzare la coesione economica, sociale e territoriale riducendo il divario fra le regioni più avanzate e quelle in ritardo di sviluppo.Cogliere in maniera più efficace gli oltre 200 miliardi di euro destinati all'Italia dal NextGenEU/PNRR migliorando, come per i fondi SIE, la nostra capacità progettuale e attuativa. A questo scopo serve assumere figure professionali competenti da inserire nella PA e processi decisionali semplici e diretti. Ne discuteremo in dettaglio nel corso dell'evento congiunto dei gruppi Cultura e Dirigenti per l'Europa e Geopolitica che si terrà l'8 novembre. ■



L'incontro I fattori che possono favorire una crescita economica del Paese si terrà

**mercoledì 8 novembre 2023
alle ore 17:30
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito www.cesareparis.it



Il design italiano nel dopoguerra

Luigi Merlini

Socio ALDAI-Federmanager

Sono gli anni delle serate trascorse a vedere Lascia o Raddoppia in compagnia nelle case che si potevano permettere una televisione, o al bar, magari assaporando un gelato confezionato o una Coca Cola, o perfino al cinema.

Sono gli anni della 500, della Vespa, di Audrey Hepburn e delle bibite in bottiglia

La guerra è finita, nasce il consumismo, i progettisti seppero interpretare meravigliosamente queste nuove istanze in un mercato in rapida espansione.

Il periodo che va dalle elezioni politiche del 1948 alle Olimpiadi di Roma del 1960 ha rappresentato per l'Italia, appena uscita dalle distruzioni della Seconda guerra mondiale, non solo il momento della sua rinascita, economica e materiale, ma anche una feconda stagione, che ha segnato l'inizio di una nuova straordinaria fase della creatività italiana.

Il modello italiano del design parte negli anni '50 da un dialogo permanente tra designer e imprenditori sul destino non solo del prodotto, ma sul destino dell'azienda stessa.

Gli anni '50 costituiscono uno straordinario decennio del design italiano, spaziando dalle carrozzerie delle auto alle confezioni per alimenti, dagli elettrodomestici ai mobili, dalla moda agli oggetti in plastica, da Gio Ponti a Franco Albini, a Zanuso, ai fratelli Castiglioni, a Munari, ricordandoci il ruolo d'importanza per il design italiano che ebbe la Triennale di Milano, che nel 1954 arriva alla sua X edizione.

Comincia la grande stagione dell'arte italiana da Fontana a Manzoni. Ponti lancia Domus verso il suo grande successo.

Nelle sartorie delle grandi città (Milano, Firenze, Roma) cominciano a lavorare le sorelle Fontana, Biki,

Emilio Pucci, Roberto Capucci e Gattinoni; è il momento magico in cui i sarti diventano stilisti e gli artigiani diventano designer... per sempre.

Nel secondo dopoguerra i temi di rinnovamento del progetto domestico, magistralmente avviati dalla Bauhaus, diventano un complesso sistema industriale e culturale.

Il modello italiano entra in forma estesa nei modi della produzione, li trasforma, cambia i costumi e in parte la cultura di un Paese intero, si diffonde nel mondo come un modello e uno stile di vita.

I progettisti, poi designer, intervengono in una struttura industriale che, proprio negli anni del secondo dopoguerra, stava passando da una configurazione puramente manuale a una meccanica. Così nacquero la Vespa, la Lambretta, la Lettera 22 e la 500, tutti prodotti che noi, ora, con l'estro della nostalgia, consideriamo capisaldi del nostro design, ma che più propriamente potremmo considerare come appartenenti alla fase industriale di questo vasto movimento verso la bellezza del prodotto.

Da questo modello nascono aziende straordinarie e straordinari capolavori della storia del design.

C'è fame di novità, gli stilisti (diventeranno poi designer) sfornano idee che generano progetti, che a loro volta diventeranno prodotti nell'industria italiana, che sta rinascente dalle polveri della guerra.

È l'era del *design for manufacturing*

e del *Made in Italy*.

I nostri architetti e i nostri artigiani mescolano i forti contenuti di visione e di progetto, ereditati subliminalmente dalla classicità e dal Rinascimento, con le forme del progetto industriale.

Se è vero che l'Italia mantiene una forte indipendenza formale dallo styling fine a sé stesso degli USA e dalle sue operazioni *marketing oriented*, è innegabile che dall'America essa subisca il fascino di un modello di benessere e di comfort, che rapidamente coinvolgerà grandi icone del consumo di massa popolari.

Con una differenza, però. Mentre gli Stati Uniti producono la merce come la conosciamo, gli italiani producono il design della merce, rendono le merci desiderabili, producono mobili, abiti, cibi e spazi come forme che si allontanano sempre più dal fordismo e dalla serialità.

È un grande cambio di linguaggio, che diventerà a poco a poco la rivoluzione del *Made in Italy*. ■



L'incontro Il design italiano nel dopoguerra si terrà

giovedì 16 novembre 2023

alle ore 17:30

in Sala Viscontea Sergio Zeme

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

CARRÈBLU - VIAGGI ESCLUSIVI

Festeggia il nuovo anno su un atollo alle Maldive!



SPECIALE
VIAGGI

CAPODANNO ALLE MALDIVE

Approfitta della quota a te riservata per tutte le nostre partenze di Capodanno alle Maldive comunicandoci il **codice CBALDAI**.

Chiamaci al +39 011 5620326
o scrivi a info@carreblu.com



Inquadra il QR Code e scopri
tutti i resort disponibili.

CARRÈBLU
VIAGGI ESCLUSIVI



L'imperativo aziendale della pace

Un approfondimento sull'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 16 e prospettive per il 2024

Francesca Boccia

Membro Commissione giudicatrice delle buone pratiche per il Rapporto sui Territori di ASviS

Introduzione

Con l'anno 2030 che si avvicina rapidamente, il mondo sta rivalutando i progressi fatti verso la realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite. L'SDG 16, che aspira a "promuovere società pacifiche e inclusive per lo sviluppo sostenibile", è cruciale non solo per i Governi e le ONG, ma anche per il settore privato. In questo articolo esamineremo come la pace sia un imperativo aziendale, valuteremo la situazione attuale e forniremo una panoramica sulle tendenze emergenti e le prospettive per il 2024.

La pace come imperativo aziendale

La pace non è solo un ideale sociale, ma un prerequisito per una crescita economica stabile e sostenibile. Un ambiente pacifico favorisce la fiducia tra gli stakeholder, riduce i costi operativi e minimizza i rischi associati alla volatilità politica e sociale.

SDG 16: più che una semplice iniziativa sociale

In superficie, pace, giustizia e istituzioni forti possono sembrare più allineate con gli obiettivi politici e sociali che con quelli aziendali. Tuttavia, è fondamentale riconoscere che questo obiettivo ha impatti diretti e indiretti sul mondo delle imprese:

1. Stabilità del mercato: le imprese prosperano in ambienti stabili e prevedibili. La volatilità politica e i disordini sociali possono

interrompere le catene di approvvigionamento, elevare i costi operativi e indebolire la fiducia dei consumatori.

2. Mitigazione del rischio: le aziende con operazioni o partnership in aree dilaniate dai conflitti affrontano rischi reputazionali e operativi. Il raggiungimento dell'SDG 16 attenuerebbe notevolmente questi rischi.

3. Capitale umano: il benessere dei dipendenti è intrinsecamente legato alle condizioni della società. Una società stabile è più propensa a produrre una forza lavoro motivata, produttiva e talentuosa.

4. Efficienza delle risorse: in società pacifiche, i Governi possono allocare risorse per infrastrutture, istruzione e assistenza sanitaria, creando un ambiente abilitante per le imprese e l'innovazione.

Panorama attuale e contesto italiano

Nonostante alcuni progressi nell'ultimo decennio, sfide come conflitti armati, corruzione e instabilità politica continuano a prevalere. La pandemia di Covid-19 ha anche complicato il quadro globale, alimentando disuguaglianze e tensioni.

L'Italia è un esempio di Paese che sta lavorando attivamente per promuovere l'SDG 16. Il Governo italiano ha adottato una serie di riforme per combattere la corruzione e ha investito in programmi di educa-

zione alla pace e di mediazione. Le aziende italiane stanno anche iniziando a vedere la pace non solo come un imperativo etico, ma anche come un'opportunità per un vantaggio competitivo sostenibile, integrando criteri di pace e giustizia nei loro modelli di business.

Nuovi lavori per il processo di pace

La natura in continua evoluzione del mercato del lavoro ha visto l'emergere di nuovi ruoli focalizzati espressamente sul promuovere la pace e la giustizia. Mediatori cultu-





solo alimentano il processo di pace ma anche contribuiscono all'innovazione e al progresso economico.

Prospettive per il 2024

OPPORTUNITÀ

- 1. Partnership pubblico-privato:** con una maggiore consapevolezza dell'importanza dell'SDG 16, è probabile che più aziende entrino in partnership pubblico-private incentrate su riforme della governance e vigilanza comunitaria, offrendo tecnologia ed esperienza per creare sistemi migliori.
- 2. Investimenti ESG:** i criteri ambientali, sociali e di governance stanno diventando fattori significativi per gli investitori. Le aziende che contribuiscono attivamente all'SDG 16 sono inclini ad attrarre più investimenti.
- 3. Collaborazione globale:** le emergenti alleanze internazionali incentrate sulla governance e sulla pace potrebbero fornire alle imprese nuove piattaforme per l'impegno e la collaborazione.

SFIDE

- 1. Polarizzazione politica:** l'aumento della divisione nelle credenze politiche, in particolare nelle nazioni democratiche, potrebbe ostacolare gli sforzi per costruire istituzioni forti e imparziali.
- 2. Tecnologia e governance:** sebbene la tecnologia offra la promessa di una governance migliore, presenta anche sfide, tra cui problemi di privacy dei dati e il potenziale abuso di tecnologie di sorveglianza.
- 3. Incertezze economiche globali:** con dibattiti su tariffe commerciali, valutazioni valutarie e livelli di debito, le incertezze economiche potrebbero distogliere l'attenzione e le risorse dal raggiungimento dell'SDG 16.

rali, esperti in diplomazia digitale e analisti di risoluzione dei conflitti stanno diventando sempre più cruciali. Questi professionisti operano all'interfaccia tra tecnologia, cultura e politica, colmando il divario tra comunità e nazioni. Inoltre, lavori legati all'intelligenza artificiale e alla data science sono cruciali per monitorare le tensioni globali e prevedere potenziali conflitti, consentendo un intervento tempestivo. L'Italia, con la sua ricca storia culturale e la sua posizione nel cuore dell'Europa, ha un ruolo unico nel formare tali professionisti, che non

La natura in continua evoluzione del mercato del lavoro ha visto l'emergere di nuovi ruoli focalizzati espressamente sul promuovere la pace e la giustizia

Conclusione

La pace è intrinsecamente legata al benessere delle economie e delle aziende. Con il 2024 all'orizzonte, è tempo per le aziende di riconsiderare come possano contribuire attivamente alla promozione della pace. Le imprese non solo devono integrare la pace nei loro valori fondamentali e nelle strategie operative, ma devono anche prendere posizione e agire in maniera concreta. L'assunzione di una prospettiva a lungo termine, che vede la pace non solo come un ideale, ma come un imperativo economico, sarà fondamentale per creare un ecosistema aziendale e globale più resiliente e sostenibile.

Le imprese che riusciranno ad adottare un approccio proattivo verso la promozione della pace saranno quelle che prospereranno in un mondo sempre più interconnesso e complesso. Non è solo un investimento nel futuro del nostro pianeta, ma un passo necessario per assicurare la sostenibilità e la competitività a lungo termine delle imprese stesse. ■



L'incontro "L'imperativo aziendale della pace" si terrà

**mercoledì 22 novembre 2023
alle ore 17:30
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



La salute in Europa

Riforme e alfabetizzazione scientifica scolastica per superare le disuguaglianze sanitarie

Raffaele Tasserini

Coordinatore GdL Dirigenti per l'Europa e Geopolitica ALDAI-Federmanager

Tra le varie lezioni impartite dalla pandemia del Covid c'è anche la constatazione evidente del livello di ignoranza preoccupante, per tanta parte dei popoli del mondo indistintamente, anche delle più elementari nozioni dell'igiene personale per la difesa della propria e dell'altrui salute.

Ne è conseguito il disprezzo delle disposizioni delle autorità sanitarie, prese secondo le linee guida dell'OMS, per prevenire ed evitare la diffusione del contagio, in nome di un'idea di libertà irrazionale per il caso specifico. Le conseguenze sono ancora gravi.

Situazione attuale

Per quanto riguarda il nostro Sistema Sanitario Nazionale (SSN), nato nel 1978 secondo il principio

nobilissimo illuminista e cristiano della fratellanza umana, è stato d'esempio per le nazioni più avanzate per la realizzazione di uno dei diritti primari dell'uomo quale la salute. Tale Istituzione non è stata adeguata alle esigenze della popolazione secondo l'evoluzione sua e delle malattie, soprattutto per quanto riguarda la prevenzione, anzi è stata mortificata dalla mancata azione politica, economica e organizzativa, e si è trovata così gravemente esposta alla pandemia suddetta. Come già evidenziato, senza lo spirito di abnegazione del Corpo Sanitario tutto, Ministeriale, Ospedaliero, Civile e Militare, le conseguenze della pandemia sarebbero state senza dubbio ben più gravi. In termini di sviluppo economico e progresso sociale la sicurezza sanitaria è il più reddi-

zio investimento che si possa effettuare. La Storia ci insegna in molte occasioni che la decadenza per effetto delle epidemie di tanti popoli e civiltà del passato anche molto recente è stata spesso definitiva. L'attenzione quindi per la salute, quale diritto fondamentale per la sopravvivenza, è fuor d'ogni dubbio indispensabile. Anche per tale motivo l'ONU ha istituito nel 1950 l'OMS come guida di tutte le organizzazioni sanitarie della Terra, in quanto le malattie e la loro diffusione per loro natura non hanno confini né obbediscono a regimi politici di sorta. Non resta quindi che prevenirle, prepararsi per evitare il contagio e per curarle. Fra i meriti indiscutibili del nostro SSN c'è il fatto che ha finora permesso a tutti i cittadini italiani, senza distinzione di censo, di ricevere gratuita-





mente le cure per ogni malattia, anche per quelle ad elevata complessità di trattamento.

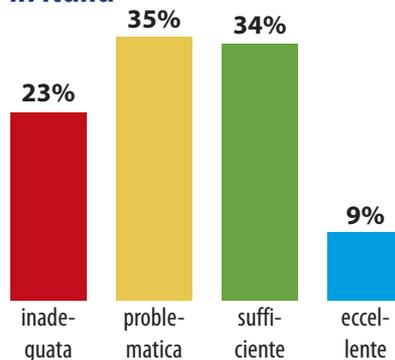
Come è stato unanimemente riconosciuto dalle istituzioni sanitarie europee e mondiali, il nostro SSN è stato capace di produrre risultati di eccellenza in tantissimi campi. Per questo motivo è stato studiato da altri Paesi nella realizzazione o miglioramento del loro servizio sanitario. Così come, se si tiene presente quale era la situazione sanitaria italiana e mondiale nell'immediato dopoguerra, sono stati straordinari i successi ottenuti nel ventennio 1945-1965, quando sono state debellate tante malattie devastanti da millenni, svuotando nosocomi e sanatori di decine e centinaia di migliaia di degenti senza speranza. Molti sono stati curati fino alla guarigione. Molte malattie

spaventose solo a nominarle, prevenute con i vaccini, sono state eradicte completamente in molti stati, ma ancora non dal mondo. Costituiscono un pericolo per tutti.

Alfabetizzazione sanitaria

Ci si sarebbe dovuto aspettare da parte dell'opinione pubblica e dei media una maggiore consapevolezza e partecipazione attiva all'opera del Corpo Sanitario Nazionale, o quantomeno rispetto per il loro encomiabile lavoro. Stride perciò, ma non sorprende come vedremo, come una parte tanto più rumorosa quanto pur piccola della classe medica, ma tanta parte dei media, con la partecipazione attiva di santoni e guaritori, abbia dato spettacolo allestendo una specie di cortei dei miracoli, che ha avuto così tanto ascolto con argomentazioni degne di tempi che si pensavano ormai remoti. Questo comportamento ha rivelato una gravissima carenza culturale, che non deve sorprendere, in quanto è la dimostrazione pratica e indiscutibile della penosa carenza in cui versa l'istruzione scientifica in genere, e sanitaria in particolare, anche nell'insegnamento delle più elementari norme igieniche persistenti nelle nostre scuole di ogni ordine e grado. Questa carenza è dovuta alla mancata politica suddetta, che ha reso inoperante in pratica la figura del Medico Scolastico, che tanta parte ha avuto fino agli anni novanta del secolo scorso.

Alfabetizzazione sanitaria in Italia



Queste carenze fan sì che, quando si presentano pandemie come quella del Covid-19, come un fiume carsico emergono dal profondo oscuro subconscio dell'io primitivo umano la paura dell'ignoto, la superstizione, il terrore, che sono frutto e rifugio insieme dell'ignoranza. La grande letteratura è ricca di riferimenti di questo genere, da Tucidi- de a Lucrezio, a Manzoni e Camus, e quelle manifestazioni di pubblico panico descritte da costoro sono le stesse viste ed ascoltate nella vicenda del Covid.

La Direttiva UE - OMS

Quanto detto è stato inesorabilmente rilevato da uno studio europeo sull'alfabetizzazione sanitaria reso pubblico dall'Istituto Superiore della Salute in due date: 11/12/2021, modificato e aggiornato poi il 25/01/2022. Mi riferisco alla seconda pubblicazione.

Lo Studio è consistito nell'intervistare 42.445 cittadini di 17 Paesi della regione europea dell'OMS: Austria, Belgio, Bulgaria, Repubblica Ceca, Danimarca, Francia, Germania, Ungheria, Irlanda, Israele, Italia, Norvegia, Portogallo, Federazione Russa, Slovacchia, Slovenia, Svizzera. Il campione complessivo dei 17 Paesi è risultato avere una alfabetizzazione sanitaria (Health Literacy) inadeguata per il 13%, problematica il 32%, sufficiente il 40%, eccellente il 15%. Il campione italiano è risultato avere rispettivamente il 23%, 35%, 34% e 9%. Dati che si commentano da soli.

La Comunità Europea nelle sue Direttive ha posto l'alfabetizzazione sanitaria tra gli obiettivi primari da raggiungere.

Cosa proporre

È necessario ripartire dalle fondamenta, dall'istruzione igienico-sanitaria più elementare. Tutti i giorni centinaia di migliaia di medici, infermieri e microbiologi sono a diretto contatto con ogni sorta

di rischio: batteri e virus patogeni, dai quali si proteggono seguendo attente e meticolose norme di protezione e di comportamento, che li mettono nelle condizioni di non contaminare sé stessi né l'ambiente e tantomeno diffondere contagi. Ci riescono nella stragrande maggioranza e, se ci sono purtroppo vittime, sono piuttosto da attribuire all'impegno profuso senza risparmio, piuttosto che a trascuratezza. Centinaia di migliaia di chimici e operatori del settore farmaceutico in tutto il mondo ogni giorno maneggiano sostanze altamente attive farmacologicamente e pertanto a rischio. Operano senza contaminare sé stessi né l'ambiente né il prodotto finale anche da batteri, virus e impurità d'ogni tipo, seguendo anche loro rigorose procedure di protezione, igieniche e di comportamento.

Tutti costoro sono per così dire in trincea a diretto contatto col pericolo e sono sempre più rari gli incidenti, dovuti più ad inosservanza delle leggi che delle procedure di sicurezza e di comportamento.

Così, seguendo norme molto più semplici, igieniche e comportamentali, ognuno può essere in grado di proteggere la propria salute e quella altrui, a cominciare da quella dei propri cari e delle fasce più deboli più a rischio.

Cosa è necessario fare

È necessario ripristinare e adeguare ai tempi l'istruzione igienica secondo programmi redatti dai Ministeri della Pubblica Istruzione e della Salute in collaborazione tra loro, secondo le Linee Guida dell'OMS. Sulla base di queste i docenti devono essere qualificati da Medici Scolastici, per poter eseguire i programmi in modo corretto e omogeneo nelle Scuole di tutte le Regioni e in armonia con le più recenti acquisizioni scientifiche. Basterà ripristinare, aggiornandola, la Legge esisten-

te in merito da molti decenni e finanziarla nel modo necessario. Non c'è Regione che non abbia già pronto sulla carta un piano impegnativo esaustivo di intervento a questo proposito. Ciò è lodevole, ma è in gran parte sulla carta. Tale istruzione deve poter accompagnare ogni cittadino, a partire dai primi anni dell'infanzia, quando gli insegnamenti restano poi indelebili a vita, proseguendo fino alla maturità di tutti gli studenti, evidentemente differenziandola e calibrandola per i due sessi. Sarebbe auspicabile poterli istruire fino alla maturità, per renderli edotti e consapevoli dello sviluppo e della maturazione del proprio corpo, in modo da educarli nel senso più completo della massima: *Mens sana in corpore sano*, vale a dire verso la dignità della persona e del corpo (stavo per scrivere sacralità in quanto creazione di Dio). Intendendo con questo non solo educazione mentale e intellettuale umanistica e scientifica, ma anche razionale e pragmatica, in modo da poter assimilare correttamente le nozioni igieniche, sportive, dietetiche e comportamentali. Lo studio delle scienze naturali e ambientali, se pur a livello elementare, sarà

così armonizzato allo studio delle scienze umanistiche, in modo da completarle in funzione non solo dell'uomo, ma di tutto l'ambiente, vivente e non, che lo circonda.

Si deve tenere ben presente che almeno il 70% delle malattie, particolarmente quelle croniche e più frequenti nella quarta età, oggi hanno origine sia da abitudini dietetiche inopportune sia dalla contaminazione ambientale e possono essere prevenute, ritardate, contrastate e tenute sotto controllo con una sana educazione igienica, dietetica e comportamentale, tanto più efficace se assimilata in età giovanile, sostenuta da Leggi appropriate.

Un'educazione più completa e consona ai nostri tempi di tipo preventivo avrebbe certamente l'effetto di poter ridurre il peso economico di questo tipo di malattie che, con l'aumento delle aspettative di vita, diventa sempre più imponente.

Per non parlare poi di altre piaghe: droghe, fumo e alcolismo, che proprio nel momento giovanile trovano esca facile. Solo un'educazione culturale razionale e umanistico-scientifica può avere successo nella loro prevenzione e lotta.

Questo significa porre la scienza al servizio dell'uomo, finalmente. ■



LA SALUTE IN EUROPA

Per una Organizzazione Europea della Salute, terzo incontro

mercoledì 29 novembre 2023 alle ore 17:30
in videoconferenza Zoom

Raffaele Tasserini, Coordinatore del Gruppo Dirigenti per l'Europa e Geopolitica – Presentazione dell'incontro e chairman coordinatore degli interventi.

Dott. Domenico De Felice, oculista – Situazione attuale del Sistema Sanitario e interventi necessari

Giovanni Sansò, Socio ALDAI-Federmanager e promotore dell'incontro – Alfabetizzazione Scolastica secondo le Direttive UE e le Linee Guida Sanitarie OMS, situazione attuale e futura auspicata nelle Scuole

Interventi di Operatori Sanitari

Per partecipare e ricevere il link è necessaria la registrazione su www.aldai.it



VILLA POMPEA
MEDICINA & ODONTOIATRIA

TRA I
50 MAGGIORI
ESPERTI DEL MONDO
NELL'IMPLANTOLOGIA
ZIGOMATICA



DENTI FISSI IN 24 ORE

Il protocollo sviluppato
per restituire **in poche ore**
denti fissi e belli senza dolore
alla maggior parte dei pazienti
che li hanno persi



APERTI
SABATO E
DOMENICA

RICHIEDI IL KIT INFORMATIVO GRATUITO

BARI Corso Alcide De Gasperi 318/B

NUMERO VERDE

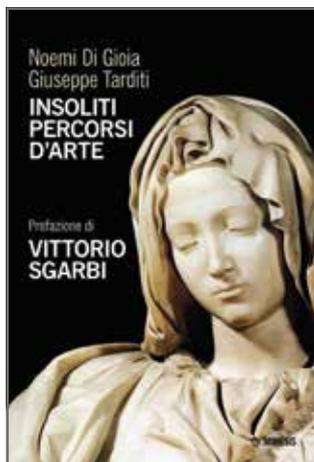
800 27 89 89

www.villapompea.it



Comunicazione sanitaria informativa ai sensi della legge 145/2018 (comma 525) curata dal Dott. Di Cosola (Tessera n. 1735 Ordine dei Medici e degli Odontoiatri di Bari).

I libri del mese



Noemi Di Gioia,
Giuseppe Tarditi
**INSOLITI PERCORSI
D'ARTE**
Edizioni MIMESIS
Pagine 200
Prezzo 26 euro
Disponibile nelle migliori
librerie e online

Trovo difficoltà a recensire questo libro dopo l'introduzione di Vittorio Sgarbi. La prima domanda che mi sono fatto è se si tratta di un libro d'arte oppure no. Se non è invece un testo molto intelligente di critica artistico-letteraria, con un legame deciso con la vita e la psicologia dell'artista nel momento dell'intuizione, della nascita e della realizzazione finale dell'opera.

Mi piace sognare una mostra di opere che si sviluppa in nove sale, ognuna dedicata a un "percorso" d'arte nel quale vengono messi in risalto i nove titoli che gli autori hanno scelto per indicare lo svolgimento del testo. Si passa dall'architettura, alla scultura, alla pittura nelle sue differenti proposizioni.

Il mio sogno diviene un viaggio all'interno di un ipotetico museo dove "vivono" molte tra le più grandi opere d'arte dell'umanità, raccolte in modo mirabile a seconda del soggetto che gli scrittori hanno voluto. Non quindi sale a esposizione di singoli artisti, ma opere legate da sentimento comune che si trova nelle parole stampate su ogni sala (ad esempio, "la parabola di amore e morte", "la solitudine", eccetera).

Mi trovo di fronte a opere raccolte seguendo le volontà degli autori del testo, lontane dalle solite mostre d'arte. Il mondo dell'arte è tutto davanti a me all'interno delle nove tematiche che lo contengono.

Ogni tematica è fine a sé stessa e affrontata sempre sotto un duplice aspetto: l'autore e le sue motivazioni e l'importanza dell'opera per lo sviluppo dell'arte collegata. Una prima parte più legata all'autore, alla sua vita, alle sue pulsioni (e qui si nota la preparazione psicologica degli autori con un continuo approfondimento delle cause che producono le azioni umane). Una seconda parte legata invece allo sviluppo di questi temi fondamentali nei secoli successivi. Un percorso, quindi, non solo di inserimento dell'opera nella sua contemporaneità, ma una visione del progresso artistico, e non solo ad essa da addebitare.

Il sogno sta svanendo per lasciare posto a una realtà che non potrà d'ora in poi dimenticare quanto vissuto in poco tempo, in un museo costruito su percorsi nuovi e straordinariamente efficaci. Il sogno è a disposizione di tutti coloro che ne vorranno essere partecipi, che accetteranno di essere nel numero dei privilegiati nel leggere e voler sforzarsi di comprendere quanto un'opera d'arte sia lungi da essere

solo una forma finale. Quella forma che noi vediamo non può prescindere dal cercare di capire il perché della sua essenza.

Il libro è l'ultima opera di Giuseppe Tarditi, un amico che ci ha lasciato da poco. Scritta a quattro mani con la moglie, Noemi Di Gioia, con la quale Giuseppe ha condiviso la passione per la letteratura e l'arte. Ne fa testo un libro su Giacomo Leopardi, *Es e Superego in Giacomo Leopardi*, edito da alcuni anni che è stato oggetto di presentazione sulla rivista *Dirigenti Industria* nell'aprile 2012. Giuseppe, però, avvocato, con lunga esperienza come direttore marketing in multinazionali operanti nel largo consumo, è autore di molti saggi di diritto, è noto in ALDAI anche per la partecipazione a ben tre "Concorsi Letterari" gestiti dal Gruppo Cultura (2011, 2014, 2018).

Recensione a cura di Mario Garassino

Caro Giuseppe, ci hai lasciato da poco iniziando un lungo viaggio verso il luogo della speranza, nel desiderio di incontri gratificanti dove esprimere sempre le tue capacità, scrivere di letteratura e arte e discuterne con tutti i tuoi "nuovi" amici. Per i "vecchi" abbi un po' di pazienza. Mario.



Marco De Bellis
**IL RAPPORTO
DI LAVORO
DEI DIRIGENTI**
Editore *Il Sole 24 Ore*,
luglio 2023
Prezzo 10,90 euro
in formato ebook
Disponibile su
ilssole24ore.com,
oppure Amazon
e altri e-commerce

Guida de *Il Sole 24 Ore* aggiornata con la giurisprudenza più recente e il puntuale riferimento alle discipline dei contratti collettivi, che rappresenta il momento editoriale di arrivo per la gestione strategica di un ruolo, che sempre più deve essere fattore di accrescimento competitivo. Una guida sul rapporto di lavoro dei dirigenti di facile consultazione che favorisce la conoscenza di tutti gli aspetti del rapporto di lavoro dirigenziale.

Di seguito una sintesi degli argomenti trattati.

Il dirigente tra giurisprudenza e contrattazione collettiva – Il diritto a ottenere lo status di dirigente può non essere riconducibile a un atto formale del datore: la Cassazione ritiene determinante lo svolgimento delle mansioni da dirigente e irrilevante la formale "investitura" del datore (pag. 5).

Il riconoscimento della categoria dirigenziale in via giudiziale – L'onere di dimostrare lo svolgimento delle relative mansioni è totalmente a carico del dirigente che

dovrà dimostrare di averle svolte con la pienezza di funzioni, poteri e responsabilità che la categoria richiede (pag. 8).

Autonomia, subordinazione e categoria – La subordinazione del dirigente si caratterizza per l’inserimento della figura all’interno dell’organizzazione aziendale in un ambito di coordinamento funzionale con gli obiettivi della stessa (pag. 10).

Dirigente e cariche societarie (cumulabilità, responsabilità e manleva) – La manleva è una dichiarazione attraverso la quale l’amministratore è liberato dalle responsabilità civili connesse con la carica, attraverso una delibera dei soci e non può avere come oggetto atti futuri né indeterminati (pag. 13).

Dequalificazione e demansionamento, mobbing, straining (ecc.) – Non ogni situazione di demansionamento o dequalificazione è automaticamente causa di danni: l’eventuale loro sussistenza deve essere rigorosamente provata dal dirigente sia nell’*an*, sia nel *quantum* (pag. 18).

L’impegno e la lettera di assunzione del dirigente – Notevolmente semplificate dal decreto Lavoro 2023 le modalità di redazione della lettera di assunzione, dopo i contenuti richiesti dal decreto Trasparenza per l’adeguamento agli standard della Direttiva Ue 1152/2019 (pag. 21).

Retribuzione – Uno dei sistemi incentivanti è quello del Management by Objectives (MBO), che consiste nell’individuazione, concordata tra datore e dirigente, di obiettivi di miglioramento della prestazione, con verifica periodica (pag. 31).

Fringe benefit – Dall’eventuale natura retributiva dei proventi derivanti dai piani di stock option derivano importanti conseguenze in termini di loro inclusione nella base di calcolo del TFR e dell’indennità sostitutiva del preavviso (pag. 37).

Orario di lavoro, ferie (gestione ferie non godute) e aspettativa – Il dirigente apicale può attribuirsi le ferie in autonomia, pur potendo detto potere subire limitazioni per effetto di una previsione contrattuale contraria che subordini la scelta dei tempi di fruizione a un accordo con il datore (pag. 43).

Trasferte e missioni – In casi particolari, per i dirigenti del credito, può essere concesso il rimborso delle eventuali maggiori spese giustificate, sia nel caso che si applichi la diaria e sia ove venga prescelta la forma del rimborso a piè di lista (pag. 52).

Trasferimento – Secondo il CCNL Dirigenti Terziario, nel caso di licenziamento non determinato da giusta causa, il dirigente trasferito avrà diritto al rimborso delle spese relative al rientro nel luogo di provenienza (pag. 55).

Malattia e infortunio – Nel Terziario, in caso di malattia o di infortunio, il datore conserverà al dirigente non in prova il posto per un periodo massimo di 240 giorni in un anno solare durante i quali gli corrisponderà l’intera retribuzione (pag. 60).

Maternità e paternità – Nel Terziario, nel caso in cui ci si avvalga dei permessi ex art. 39 Dlgs 151/2001, il datore è tenuto ad anticipare l’indennità dovuta dall’INPS, corrispondente all’intero ammontare della retribuzione relativa ai riposi medesimi (pag. 69).

Responsabilità civile e/o penale connessa alla prestazione – Ove chiamato in giudizio, il dirigente avrà diritto al rimborso delle spese, anche processuali, relative a tutti i gradi di giudizio, salvi i casi in cui abbia agito con dolo o colpa grave, accertati con sentenza passata in giudicato (pag. 73).

Le dimissioni (in generale) – Le dimissioni possono essere

annullate quando la volontà del dipendente non si è formata in modo libero e cosciente, come avviene in ipotesi di incapacità naturale del lavoratore, oppure in ipotesi di vizio del consenso (pag. 77).

Le dimissioni per giusta causa (presupposti e conseguenze) – Nuove mansioni con contenuto dirigenziale, sia pure non del tutto equivalenti alle ultime svolte, non configurano un demansionamento tale da dar luogo alla giusta causa, ma un legittimo esercizio dello *ius variandi* datoriale (pag. 81).

Le dimissioni “tipizzate” (ipotesi di recesso previste dai CCNL) – Il dirigente può risolvere il rapporto di lavoro motivando il proprio recesso con l’avvenuto rinvio a giudizio per fatti direttamente connessi all’esercizio delle funzioni attribuitegli (CCNL dirigenti di aziende industriali) (pag. 84).

Licenziamento: profili formali, preavviso e indennità risarcitoria – In alternativa all’effettuazione del periodo di preavviso in servizio, i principali contratti collettivi prevedono la facoltà del datore di licenziare il dirigente con effetto immediato, corrispondendo un’indennità equivalente (pag. 88).

Il licenziamento per mancanze del dirigente – Il datore di lavoro ha l’onere di consentire la consultazione di determinati documenti aziendali, nel caso in cui il dirigente deduca che la stessa sia necessaria ai fini di redigere le proprie adeguate difese (pag. 92).

Giustificatazza del licenziamento e indennità risarcitoria – L’indennità risarcitoria, essendo diretta a compensare un’anticipata risoluzione del rapporto, rientra nella fattispecie del lucro cessante ed è assoggettata a tassazione (pag. 102).

Licenziamento per superamento del periodo di compimento – Un eventuale licenziamento prima che sia trascorso il periodo di compimento fissato dalla contrattazione collettiva deve intendersi nullo per violazione della norma imperativa di cui all’art. 2110, secondo comma, c.c. (pag. 106).

Il licenziamento per motivi attinenti all’impresa – Qualunque ipotesi di licenziamento connesso con la liquidazione e/o la sottoposizione del datore di lavoro a una procedura concorsuale, comporta l’obbligo del pagamento dell’indennità sostitutiva del preavviso (pag. 108).

Licenziamenti nulli per motivi discriminatori o di rappresaglia – Confermato il consolidato orientamento secondo il quale l’intento ritorsivo deve aver avuto un’efficacia determinativa ed esclusiva del licenziamento e la prova dell’intento ritorsivo deve essere fornita dal dirigente (pag. 112).

Revoca e impugnazione del licenziamento – Il termine di decadenza dall’impugnazione del recesso del datore dal rapporto di lavoro con il dirigente non è applicabile in fattispecie di mera ingiustificatazza del licenziamento (pag. 114).

Collegio arbitrale, i motivi di un “abbandono” – Un’eventuale pronuncia sfavorevole del Collegio renderebbe per il soccombente davvero molto arduo il percorso della successiva impugnazione e ciò rappresenta un ulteriore motivo per scoraggiarne il ricorso (pag. 116).

Stress lavoro-correlato e licenziamento – Condizione patologica di gran lunga più frequente quale conseguenza dell’esposizione allo stress lavoro correlato e al licenziamento è il Disturbo dell’Adattamento che può manifestarsi con sintomi ansiosi e/o depressivi (pag. 118).

Recensione a cura della Redazione

DIRIGENTI

INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE

Manuela Biti

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

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

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsl@legalmail.it

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

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

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

STAMPA

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

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm
Mezza pagina orizzontale 195x130 mm
Allegato - formato da definire
Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Manuela Biti, Franco Del Vecchio, Mino Schianchi,
Michele Carugi, Redazione 4.Manager, Sara Cattaneo,
Gian Luigi Gregotti Borasio, Chiara Tiraboschi,
Emilio Locatelli, Provincia di Lecco, Giuseppe Colombi,
Pasquale Ceruzzi, Luigi Merlini, Francesca Boccia,
Raffaele Tasserini, Mario Garassino

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 6, 11, 12-13, 14-15, 16-17, 20-21 in basso,
22-23, 24, 25, 26-27, 34, 35-36 in alto, 38, 46, 47, 48,
52-53, 54-55 in alto
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 21 SETTEMBRE 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 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



UN NUOVO
MODO
DI VIVERE
LE TERME
100% GREEN



» OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI

Settimana con cure a partire da € 670,00 per persona in camera doppia Elegance rinnovata

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



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

 **fondirigenti**


CONFINDUSTRIA


FEDERMANAGER

INGENN

Engineering & Manufacturing Technical Recruiters

**Ingenn è la società di
Head Hunting unicamente
focalizzata nella ricerca e
selezione di profili tecnici
e ingegneri.**



Visita
www.ingenn.it