

NUMERO 4 - APRILE 2019 - ANNO LXXII

DIRIGENTI



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

INDUSTRIA

Lombardia
Digitale

The background of the cover is a circular, fisheye aerial view of a city skyline, likely Milan, showing a dense cluster of buildings and skyscrapers. The text 'Lombardia Digitale' is centered over the image in a white, serif font.



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 ✉ studioalbertodifeo@hotmail.it

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



Bruno Villani

Presidente ALDAI-Federmanager

Industria & Digitale: insieme per innovare e competere

La **Milano Digital Week 2019**, la settimana dedicata al mondo dell'innovazione e del digitale, è stata occasione per noi di ALDAI-Federmanager di offrire ai nostri soci un momento di confronto rivolto a enti, associazioni, istituzioni, università e aziende. L'evento "Impresa 4.0 e internazionalizzazione per la Milano globale", focalizzato sui nuovi modi di fare industria e sulle sfide che i manager dovranno affrontare per cogliere le opportunità dell'attuale fase di transizione verso l'economia digitale, ha confermato ancora una volta come i manager siano i veri protagonisti della rivoluzione Industria 4.0.

La potenzialità delle piccole imprese, lo sappiamo, rappresenta un patrimonio di opportunità enormi per il sistema produttivo italiano, che non ci si può permettere di perdere. In questo contesto, il Manager 4.0 è chiamato a diventare sempre più un gestore dei processi e dell'innovazione, non solo delle risorse umane. Allo stesso tempo, le aziende devono essere pronte a cavalcare le opportunità che la tecnologia quotidianamente presenta. Oggi il mondo del lavoro è in una fase di forte discontinuità, i nuovi canali e gli strumenti digitali avranno un impatto decisivo sui comparti industriali 4.0 e sulle professioni del domani.

Nel corso dell'evento di ALDAI-Federmanager all'interno della Milano Digital Week abbiamo rimarcato proprio questo, richiamando alla necessità di lavorare tutti insieme per una nuova cultura di impresa basata sulla managerialità, a valle anche dell'impegno del sistema Federmanager per la qualificazione e certificazione delle competenze manageriali. L'obiettivo è comune: mettere a disposizione delle imprese manager competenti in grado di condurre le aziende nella direzione della crescita generando valore per gli stakeholder e per l'intera società.

I numeri d'altronde lo confermano: l'Italia, secondo Paese manifatturiero europeo, è caratterizzata dalla più elevata percentuale di piccole imprese e dal maggiore patrimonio di cultura e creatività manageriale. Ben l'82% delle imprese italiane ha meno di 9 addetti e la competizione globale impone lo sviluppo di competenze e dimensioni per la sostenibilità futura delle imprese manifatturiere.

A livello lombardo, consapevoli del cuore pulsante dell'industria nel nostro territorio, la Giunta Regionale ha definito lo scorso anno il **Programma Regionale di Sviluppo (PRS)** che sancisce gli obiettivi, le strategie e le politiche che la Regione si propone di realizzare nell'arco dei cinque anni di legislatura, per conseguire sviluppo economico, sociale e territoriale della Lombardia.

Messaggi che impongono riflessioni importanti e che noi ab-

biamo raccolto in questo numero di *Dirigenti Industria* attraverso il contributo dei nostri autori e un'esclusiva intervista al Presidente della Regione **Attilio Fontana** con lo scopo di sottolineare l'elevato livello tecnologico delle imprese lombarde impegnate a cogliere le opportunità del digitale.

Lo ha ricordato anche il Prof. **Sergio Terzi** del Politecnico di Milano che, presentando nel corso dell'evento sopraccitato un modello di check up in ottica Impresa 4.0 che permette di rilevare i processi critici e le aree di miglioramento delle aziende, ha sostenuto come le tecnologie stiano modificando radicalmente i modelli produttivi e di business, con vantaggi competitivi irrinunciabili.

A rafforzare il messaggio, il commento di **Giuseppe Linati**, direttore Digital Innovation Hub di Confindustria Lombardia, il quale ha dichiarato alla platea dei dirigenti presenti che la trasformazione digitale è uno degli elementi che permettono alle imprese di approcciare le nuove sfide dei mercati.

Parole importanti anche in considerazione del fatto che in termini di intelligenza artificiale, Digital Innovation Hub si è confermata essere al numero uno in Europa come ha infatti ricordato con il suo intervento **Gianluigi Viscardi**, ceo di Cosberg, Vicepresidente nazionale Comitato Piccola Confindustria, Presidente del Consiglio Direttivo del Digital Innovation Hub Lombardia e anche del Cluster Tecnologico Nazionale Fabbrica Intelligente, l'associazione quest'ultima di oltre 300 fra grandi, piccole e medie aziende, università ed enti di ricerca che riunisce tutte le anime del manifatturiero avanzato con la finalità di favorire il rafforzamento della competitività industriale italiana sui mercati, dialogando con le istituzioni.

Le tecnologie digitali abilitanti rappresentano quindi un'occasione unica di sviluppo per le piccole e medie imprese. È un dato di fatto che le aziende che investono in tecnologie e competenze aumentano la competitività e crescono. Quelle che invece si limitano a tagliare i costi per sopravvivere non hanno futuro.

Le tecnologie digitali e i programmi Impresa 4.0 offrono la possibilità di sviluppare nuovi modelli di business e ottimizzare i processi produttivi per migliorare la competitività. In un mondo in continuo cambiamento, fare come si è sempre fatto, può portare in breve tempo fuori mercato.

Noi come manager, protagonisti e portatori del cambiamento che vogliamo vedere, dobbiamo essere in prima linea, mettere al centro del Rinascimento industriale che stiamo vivendo la **Persona** in tutti i suoi bisogni e le sue potenzialità.

Insieme e all'interno della **galassia** e del **sistema federale**, la strada per la crescita e lo sviluppo del sistema-Paese è una sola: quella per innovare e competere.



ASSOCIAZIONE LOMBARDA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

SEDE E UFFICI

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

CENTRALINO 02.58376.1

FAX 02.5830.7557

APERTURA

Lunedì / Venerdì
Dalle ore 8.30 alle ore 17.30

SITO WEB www.aldai.it

PEC aldai@pec.aldai.it

Chi siamo e che cosa facciamo

L'ALDAI (Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali) con circa 16.000 iscritti è il maggiore tra i Sindacati territoriali che fanno capo alla Federazione Nazionale (FEDERMANAGER). Al fine di perseguire i propri scopi istituzionali di tutela e promozione dell'immagine e del ruolo dei dirigenti industriali, l'Associazione si occupa delle problematiche collettive e individuali della categoria, nelle situazioni più diverse, offrendo servizi nei vari settori agli iscritti quale che sia la loro condizione: dirigenti in servizio, inoccupati, in pensione o che svolgono attività di tipo professionale. Tra i vari servizi, prestati gratuitamente, ricordiamo:

- ▶ il **Servizio Sindacale** rivolto a fornire ai dirigenti iscritti supporto ed assistenza nell'ambito di tutte le problematiche relative all'instaurazione, svolgimento e cessazione del rapporto di lavoro nonché ad aspetti di carattere fiscale e previdenziale;
- ▶ il **Servizio Fasi/ASSIDAI** fornisce consulenze relative alla gestione dei rapporti con i Fondi. Tramite delega e accesso prioritario ai Fondi, provvede alla gestione ed all'invio online delle richieste di prestazioni con notevole

riduzione dei tempi di liquidazione. Fornisce informazioni sulle norme statutarie e regolamentari di Fasi ed Assidai e sulle posizioni anagrafiche e contributive dell'iscritto;

- ▶ **Servizio Orientamento e Formazione** a supporto dei dirigenti interessati alla valorizzazione del cv ed al potenziamento del networking (Multibrand), ai percorsi formativi di riqualificazione (Fondirigenti) ed alla partecipazione ad iniziative per favorire la propria employability.
- ▶ **Servizio Tutoring:** a disposizione degli iscritti ed erogato volontariamente da colleghi Senior certificati per il supporto e l'analisi delle criticità manageriali.

Ricordiamo infine le **convenzioni sanitarie, commerciali e formative**, le iniziative di carattere **culturale** (organizzazione di conferenze, convegni, corsi, concerti, visite guidate) e **ricreativo** tendenti a favorire l'aggregazione tra i soci (viaggi). Di tutti i servizi riportiamo le necessarie indicazioni per poter stabilire gli opportuni contatti.

Servizi e contatti

ALDAI - ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

Presidenza

Presidente: Bruno Villani - segreteria@aldai.it
Vicepresidente: Manuela Biti - vicepresidente.bitimanager@aldai.it
Vicepresidente: Mino Schianchi - vicepresidente.schianchi@aldai.it
Tesoriere: Elisabetta Borrini

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

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

Ilaria Sartori 02.58376.208

Servizio Sindacale

Cristiana Bertolotti

CONSULENZE RISERVATE AGLI ISCRITTI SOLO SU APPUNTAMENTO
sindacale@aldai.it - previdenza@aldai.it

Consulenze sindacali - previdenziali

Cristiana Bertolotti - cristiana.bertolotti@aldai.it
Lorenzo Peretto - lorenzo.peretto@aldai.it

Consulenze previdenziali - Salvatore Martorelli

1°, 2°, ultimo lunedì di ogni mese dalle 8.00 alle 15.30
3° mercoledì di ogni mese dalle 8.00 alle 15.30

Consulenze previdenza complementare / INPS - Rosanna Versiglia
martedì e giovedì dalle 9.00 alle 14.00

Consulenze convenzione ENASCO / INPS - Silvia Barbieri

Tutti i venerdì dalle 9.00 alle 12.00
3° lunedì di ogni mese dalle 14.00 alle 17.00 solo domande di pensione con telematica Inps

Consulenze fiscali - Nicola Fasano - martedì pomeriggio

Area sindacale - previdenziale

Valeria Briganti 02.58376.221
Maria Caputo 02.58376.225
Ramona Crisci 02.58376.219
Francesca Sarcinelli 02.58376.222

Servizio Fasi/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224 - cristiana.scarpa@aldai.it

Salvatore Frazzetto 02.58376.206 - salvatore.frazzetto@aldai.it

COLLOQUI RISERVATI AGLI ISCRITTI SOLO SU APPUNTAMENTO

Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì dalle ore 14.30 alle ore 17.00

Servizio Orientamento e Formazione

Silvia Romagnoli 02.58376.204 - orientamento@aldai.it

Servizio Amministrazione - Organizzazione - amministrazione@aldai.it

Michela Bitetti - organizzazione@aldai.it

Giordano Bergomi 02.58376.235

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Laura De Bella 02.58376.231

Riccardo Fanton 02.58376.212

Servizio Tutoring - per appuntamento: tutoring@aldai.it

Gruppo Giovani Dirigenti - gruppogiovani@aldai.it

Coordinatore: Sergio Quattrocchi

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

Presidente: Fabio Pansa Cedronio

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA" - rivista@aldai.it

Luca Basilicata 02.58376.213

COMITATO NAZIONALE DI COORDINAMENTO DEI GRUPPI PENSIONATI

Presidente: Mino Schianchi - mino@schianchi.net

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

Sommario

NUMERO 4 - APRILE 2019 - ANNO LXXII

FOCUS

Lombardia

EDITORIALE

- 1** Industria & Digitale: insieme per innovare e competere
Bruno Villani

FOCUS

- 5** Intervento del Presidente Attilio Fontana sul bilancio del primo anno di legislatura
- 6** Lombardia motore di sviluppo, se non si deprime l'industria
Franco Del Vecchio
- 8** MM4, ovvero: Managerialità Milanese
Giuseppe Colombi
Silvana Menapace

MANAGEMENT

- 10** Le opportunità del Digitale
- 12** Trasformazione digitale per le competenze del futuro
Francesca Boccia
- 14** Competenze, diversità e corporate governance
a cura del GdL Minerva
ALDAI-Federmanager

INDUSTRIA

- 15** Servono competenze e formazione
Chiara Tiraboschi
- 16** Study Tour Industria 4.0 in Baden-Württemberg
Guido S. Puglielli

NOTIZIE FEDERMANAGER

- 18** Nello spirito di Connex
Stefano Cuzzilla
- 19** Sulla staffetta generazionale e altre eresie
Mario Cardoni

NOTIZIE CIDA

- 20** Relazione del Presidente Ambrogioni all'Assemblea CIDA del 6 marzo 2019
- 28** CIDA: attacco su due fronti
Antonio Lucaroni

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 30** Convenzione Assocaaf 2019
Assistenza fiscale

WELFARE

- 34** Welfare: assistenza e previdenza
Alberto Brambilla

FORMAZIONE

- 36** Capire il cambiamento
Gianni Di Quattro

LAVORO

- 38** Opportunità e sfide dei giovani manager
Marco Albini

ASPETTI LEGALI

- 40** Licenziamenti collettivi
Agostino D'Arco



CULTURA E TEMPO LIBERO

- 41** Concerto di Primavera 2019
- 42** Collezionismo & filatelia
Claudio Ernesto Manzati
- 42** Considerazioni sul mercato immobiliare residenziale italiano
Alberto M. Lunghini
- 43** L'Ultima Cena dopo Leonardo
- 44** Viaggio ai confini della scienza
Livio Fasiani
- 45** Antonello da Messina, epicentro del Rinascimento europeo
Silvia Bolzoni
- 46** I libri del mese
- Il problema Spinoza
recensione di Luciano De Stefani
 - Ricordi
recensione di Gianni Fossati
 - La classe compiaciuta
recensione di Franco Del Vecchio

ALLE PAGINE 23/26

**INSERTO ASSIDAI
WELFARE 24**



Vola più in alto con Fondirigenti

Con Fondirigenti puoi finanziare la formazione dei tuoi dirigenti, in qualsiasi momento dell'anno utilizzando le risorse Inps dello 0,30%.

Aderire a Fondirigenti è semplice. Seleziona sul flusso Uniemens il codice FDIR.

Scegli Fondirigenti. Per te ci siamo, sempre.

www.fondirigenti.it



Intervento del Presidente Attilio Fontana sul bilancio del primo anno di legislatura

L'otto febbraio dello scorso anno la dirigenza industriale ha incontrato l'allora candidato alla presidenza della Regione Lombardia e abbiamo ora chiesto al Presidente Fontana un primo bilancio



in questa legislatura, che ha appena compiuto il primo anno, il nostro obiettivo è stato fin dal principio, intervenire e rilanciare una serie di situazioni che abbiamo ereditato e migliorarle entro i 5 anni di governo.

Attraverso un metodo basato sull'ascolto e sul dialogo con tutti gli stakeholder abbiamo deciso di partire da quelle che riguardavano i cittadini più fragili e bisognosi introducendo le prime misure per rendere migliore la loro qualità di vita. Mi riferisco al dimezzamento del superticket sanitario, agli interventi per ridurre le liste d'attesa, al bonus bebé, alla dote lavoro o all'azzeramento dell'affitto per gli over 70 residenti in alloggi popolari che, nonostante le difficoltà economiche, si sono sempre comportati correttamente.

Sul fronte della Sanità abbiamo messo in campo anche alcune azioni per intervenire sulla programmazione delle prestazioni rese dalle strutture private, chiedendo un maggior impegno per quelle che richiedono più lunghi periodi d'attesa. Il nostro servizio sanitario regionale

è un'eccellenza, ma vogliamo assicurarci che continui ad esserlo nel tempo.

Ci siamo poi concentrati sul problema del trasporto ferroviario che, purtroppo, per essere risolto necessita di tempi medio lunghi. Abbiamo acquistato 161 nuovi convogli, che inizieranno a entrare in servizio dal 2020, andando progressivamente a sostituire l'inadeguata flotta di Trenitalia in Trenord. Quest'ultima ha messo in campo un piano per affrontare l'emergenza che inizia a mostrare i primi segni di cambiamento. Ma la cosa più importante è che abbiamo riavviato il dialogo con Ferrovie dello Stato e Rfi che ha prodotto un maggior impegno della prima sul fronte della flotta e della seconda per il miglioramento della Rete ferroviaria, indispensabile per risolvere l'annoso problema di ritardi e cancellazioni. La nostra promessa è stata lasciare un servizio migliore di quello che ab-

biamo trovato e credo che la direzione intrapresa ci consentirà di mantenerla.

La semplificazione normativa e burocratica era un'altra partita sulla quale ci eravamo impegnati e abbiamo già mosso i primi passi con l'attuazione del Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione digitale, e il Blockchain per i bandi regionali che saranno facilmente accessibili a imprese e cittadini.

Tutte le misure attuate potranno essere implementate attraverso l'ottenimento dell'Autonomia. Il percorso con il Governo è a buon punto e contiamo, finalmente, di aprire presto una nuova stagione costituente, driver di un vero cambiamento che mira al riordino territoriale delle istituzioni per rafforzare il ruolo di Comuni, Province e Città Metropolitana e favorire le relazioni più dirette con i cittadini. ■

Il percorso con il Governo è a buon punto e contiamo, finalmente, di aprire presto una nuova stagione costituente, driver di un vero cambiamento che mira al riordino territoriale delle istituzioni



Lombardia motore di sviluppo,

Franco Del Vecchio

Segretario CIDA Lombardia

I risultati non arrivano per caso. Le iniziative della Regione creano le condizioni per il confronto costruttivo e il Patto per lo Sviluppo al quale si aggiungono ruoli di rilievo interazionale, perché la sfida è globale.

Il Patto per lo Sviluppo

Lo scorso anno la Giunta Regionale ha definito il **Programma Regionale di Sviluppo** (PRS) che definisce gli obiettivi, le strategie e le politiche che la Regione si propone di realizzare nell'arco dei cinque anni di legislatura, per conseguire sviluppo economico, sociale e territoriale della Lombardia.

Il PRS lombardo contiene gli impegni della Giunta, rispecchia le priorità del programma di Governo e gli indicatori di risultato e di impatto. Le priorità del programma sono: **l'autonomia, l'innovazione semplificazione e trasformazione digitale, la sostenibilità, la sicurezza e l'attenzione alle fragilità soprattutto in ambito sociale e socio-sanitario.**

Per realizzare il programma Regione Lombardia ha aperto un dialogo costante con gli stakeholder, cioè le parti sociali, associazioni di imprese e di categoria, per favorire la partecipazione al **Patto per lo Sviluppo**, una serie di iniziative comprendenti: il programma strategico triennale per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico; il programma per la semplificazione e la trasformazione digitale; la manovra di bilancio di previsione 2019-2021; l'efficienza derivante dalla maggiore autonomia; le Olimpiadi invernali 2026, etc. Il PRS approvato dall'esecutivo, così come confermato nel corso degli Stati Generali del Patto per lo Sviluppo svolti lo scorso 22 febbraio, tiene conto anche delle sollecitazioni del partenariato economico e sociale.

Fra i programmi discussi nell'ambito del Patto per lo Sviluppo è risultato di particolare importanza quello dedicato alla **ricerca e innovazione** finalizzato agli otto ecosistemi che possono migliorare la qualità di vita delle persone: **nutrizione, salute e scienze della vita, manifattura avanzata, sostenibilità, sviluppo sociale, cultura e conoscenza, connettività e informazione, smart mobility e architecture.**

Altrettanto importante il tema della **semplificazione**. Una reale semplificazione dei processi, delle procedure e dei servizi delle organizzazioni pubbliche e private richiede un salto di qualità della Pubblica Amministrazione in grado di promuovere lo sviluppo delle potenzialità digitali. L'obiettivo è rispondere all'esigenza di una P.A. efficace ed efficiente, utile e "friendly", capace di supportare in

modo efficiente, trasparente e imparziale le energie che, soprattutto in Lombardia, hanno le potenzialità per aprire una nuova pagina di crescita e di coesione sociale. Nonostante la recessione tecnica generata dalla riduzione del PIL italiano negli ultimi due trimestri 2018, la Lombardia continua a mostrare segnali di vitalità con una crescita dell'1% della produzione industriale nel quarto trimestre 2018 e l'analisi di 33mila bilanci 2017 indica che il 71,8% delle aziende ha aumentato il fatturato.

Una regione proiettata ai mercati internazionali, con la volontà di creare condizioni di sviluppo e iniziative di condivisione del Patto di Sviluppo per favorire la collaborazione con gli stakeholder, fra i quali CIDA in rappresentanza dei dirigenti del pubblico, privato e delle alte professionalità nel territorio. ■



se non si deprime l'industria

La Lombardia assume la presidenza della strategia macro regionale Alpina

ì Il 28 febbraio 2019, con la cerimonia di passaggio della "Ruota Kolo" dal Tirolo alla Lombardia è iniziato l'anno di presidenza italiana di Eusalp (EU Strategy for the Alpine Region). La strategia "macroregionale" è frutto di un accordo siglato nel 2013 da cinque Paesi dell'Unione Europea: Italia, Francia, Germania, Austria e Slovenia e da due stati extra europei, Svizzera e Liechtenstein. Eusalp coinvolge 48 regioni e provincie autonome alpine, incluse per l'Italia: Lombardia, Liguria, Piemonte, Valle d'Aosta, Veneto e Friuli Venezia Giulia a cui si aggiungono le province autonome di Trento e Bolzano, che con 23 milioni di italiani rappresentano il 30% dei 78 milioni di abitanti delle regioni Eusalp.

Le regioni Eusalp italiane rappresentano il 22,2% del territorio, il 23,7% del PIL e il 26,5% del totale di circa 36 milioni di occupati.

La "Strategia alpina" Eusalp mira a coinvolgere a ogni livello la "società civile" dell'area per renderla consapevole dell'opportunità costituita da una visione "macroregionale" dei problemi e delle potenzialità di sviluppo economico e sociale dell'area.

I principali temi e linee d'azione condivisi fra le regioni Eusalp del 2019 sono:

- ▶ Promuovere la creazione di nuove opportunità di lavoro nei settori della **"green economy"** e delle **tecnologie innovative**, con particolare attenzione all'**imprenditoria giovanile**.
- ▶ Tutelare l'ambiente e promuovere tecnologie innovative, quali automazione e meccatronica, per **conciliare sviluppo economico e salvaguardia delle risorse naturali** affrontando inoltre temi per natura "macroregionali" come la qualità dell'aria.

- ▶ Ridurre il gap socio-economico tra aree rurali e urbane, promuovendo concretamente un'alleanza "città-campagna" suggellata dalla collaborazione per l'innovazione e la salvaguardia ambientale che generi "nuova impresa" anche nelle aree interne, montane e remote della macroregione.
- ▶ Grande attenzione sarà riservata ai collegamenti infrastrutturali attraverso le alpi ed è stata ribadita l'importanza di realizzare la **rete trans-europea "Ten-T"** e all'interno di questi collegamenti, anche la **TAV Torino-Lione**, sulla quale è stato espresso pieno sostegno dal Presidente Attilio Fontana, dal Piemonte e unanime consenso dalle regioni Eusalp.



Il Presidente di Regione Lombardia Attilio Fontana assume la presidenza di Eusalp.

Nell'ambito delle iniziative Eusalp saranno avviati nove specifici gruppi di studio e d'azione:

1. a guida Lombardia il gruppo di studio finalizzato all'innovazione e ricerca come motori dello sviluppo economico;
2. a guida Auvergne Rhône-Alpes e Baden-Württemberg il gruppo per: bioeconomia, filiera bosco-legno, turismo sanitario;
3. a guida Provincia Autonoma Trento il gruppo per l'istruzione, formazio-

ne professionale e standardizzazione del "sistema duale";

4. a guida Tirolo, Provincia Autonoma Bolzano e Provincia Autonoma Trento il gruppo per la promozione dell'interoperabilità e intermodalità nel settore del trasporto merci e passeggeri, mobilità e trasporto;
5. a guida Valle d'Aosta con co-leadership SAB (Gruppo svizzero per le regioni di montagna) il gruppo per lo sviluppo connettività e accesso ai servizi fin nelle aree remote;
6. a guida Convenzione delle Alpi-Land Carinzia il gruppo per la protezione e valorizzazione delle risorse naturali e culturali, con particolare riferimento alla riduzione del consumo di suolo, alle azioni di rigenerazione urbana e territoriale, alla gestione della scarsità idrica e dei pericoli naturali in grado di influenzare la crescita territoriale;
7. a guida Slovenia e Baviera il gruppo finalizzato ai corridoi ecologici e infrastrutture verdi, con particolare riferimento alla portata economica di tali infrastrutture, del capitale naturale e dei servizi eco-sistemici connessi;
8. a guida Austria e Baviera il gruppo per la prevenzione dei rischi naturali e approccio alle strategie connesse al cambiamento climatico, oggetto di attenzione da anni anche nei suoi impatti economici e sociali;
9. a guida Provincia Autonoma Bolzano il gruppo per il miglioramento dell'efficienza energetica nel patrimonio edilizio, nei processi produttivi e nelle imprese, con l'obiettivo di rendere queste più competitive e di creare nuove opportunità per la green economy.

La presidenza Eusalp Lombarda contribuirà a valorizzare l'immagine del nostro territorio e favorirà il dialogo e l'identità delle popolazioni alpine. ■



MM4, ovvero: Managerialità Milanese

L'intervista al Presidente Terragni riflette la nuova vocazione della città ambrosiana

Giuseppe Colombi

Consigliere ALDAI-Federmanager

Silvana Menapace

Consigliere ALDAI-Federmanager

Nella nostra indagine sulle condizioni attuali dell'area regionale, l'intervista a **Fabio Terragni**, biologo di origine ambientalista che la passione politica e le vicende esistenziali hanno trasformato in efficace gestore pubblico, ci è sembrata di particolare interesse.

Il personaggio è l'esempio vivido di un modo di esercitare il proprio ruolo con pragmatismo ed efficacia, con attenzione da una parte "al grande progetto", ma al contempo "all'amministrazione del condominio", ovvero proprio quella sintesi che alla fine ci si aspetta da un buon manager politico.

La prima domanda verte evidentemente su MM4: chi progetta, costruisce, finanzia?

Per un'amministrazione cittadina di grandi dimensioni, nell'ambito del trasporto pubblico, fare metropolitane è un obbligo, specie quando, considerati come è giusto costi e benefici, se ne riscontra la necessità.

Nel nostro caso, la progettazione preliminare è stata curata dalla società d'ingegneria pubblica MM (Metropolitana Milanese), le risorse economiche sono assicurate con intervento dello Stato, del Comune di Milano e delle società di costruzione, con uno schema di Project Financing. Nella società MM4 il capitale è detenuto per due terzi dal Comune di Milano, da ATM, e per il restante 30% dalle società private che hanno partecipato e vinto la gara, compresa ATM. Ovvero, i soci sono in dettaglio: il **Comune**



Fabio Terragni, Presidente di MM4.

di Milano con il 66,667% delle azioni, **ATM SpA** (2,333%) e, tra i privati, **Salini Impregilo SpA** (9,633%), **Astaldi SpA** (9,633%), **Hitachi Rail Italy** (5,632%) **Ansaldo STS SpA** (5,608%), **Sirti SpA** (0,393%), e **AnsaldoBreda SpA** (0,1%).

Nella costruzione sono presenti, con altri, Astaldi e Salini-Impregilo (oggi legate da capitale azionario comune). I treni sono forniti dall'ex-AnsaldoBreda, oggi Hitachi Rail Italy.

La nuova linea MM4 diventerà il secondo asse "di forza", dopo MM1, di Milano: non sarà l'ultima, visto che è già in sviluppo anche il futuro utilizzo dell'anello ferroviario e molte estensioni.

Anch'essa, come già la Linea 5 "Lilla", sarà senza conducente, caratterizzata da una tecnologia di ultima generazione che permette frequenze elevate (fino a un treno ogni 90 secondi), capace di compiere in 13 minuti il tragitto San Babila-Linate.

Sono previsti tre interscambi con altre linee su ferro.

Dunque a Milano, seppure con qualche ritardo, si riesce ancora a realizzare opere?

Forse possiamo davvero dire che esiste almeno un soggetto nazionale in grado di funzionare, il nostro; il sistema milanese "tiene" e questa situazione davvero incomparabile finisce per essere il punto di riferimento a livello nazionale.

Mi si lasci dire tuttavia che, se il sistema MM-ATM funziona, forse fuori dalle Mura Spagnole incontriamo qualche difficoltà in più ed il trasporto pubblico già nei comuni di prima fascia non è certo adeguato.

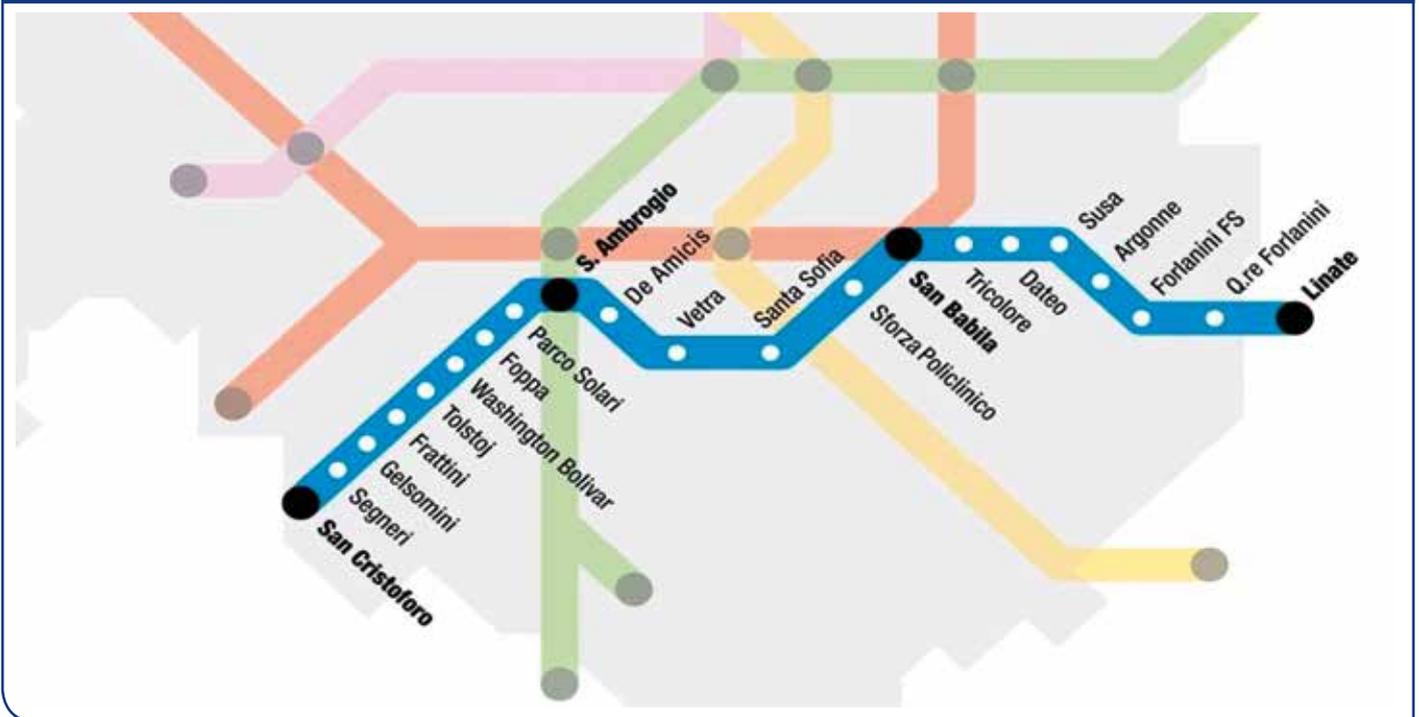
Complessivamente possiamo dire di costituire un sistema virtuoso e capace di innovare.

La classe dirigente municipale è strettamente omogenea ai dirigenti industriali (pensiamo a sindaci come Albertini e Sala), e ha storicamente avuto la capacità di perseguire i progetti indipendentemente dal fatto che fossero stati generati da amministrazioni di colore politico diverso. Questa continuità gestionale è in buona sostanza ciò che manca a livello nazionale.

Per di più c'è un fatto molto rilevante: la nostra città veniva considerata il luogo un po' grigio dell'"A Milan se lavura", da cui fuggire appena possibile, per vivere "la vita vera" altrove.

Oggi non è più così, c'è un fervore urbano che rende i luoghi frequentati sull'intero arco delle 24 ore, con una reale partecipazione di tutti, la città è in perenne trasformazione ed "elementi iconici" fortemente innovativi, si pensi alla Piazza Gae Aulenti o al Bosco Verticale, la rendono attrattiva anche per il turismo internazionale, in crescita tumultuosa.

La futura Linea 4 di Milano



Parliamo di tempi e costi, e di qualche problema che aspetta soluzione, come certe interconnessioni sulla linea, alla fermata "Sant'Ambrogio" e altrove

La linea ha avuto qualche tribolazione, ma oggi possiamo confermare che nel 2021 sarà attivo il tratto Linate-Forlanini, nel 2022 Dateo-San Babila, per arrivare nel 2023 al capolinea di San Cristoforo.

Per quanto attiene ai costi, le ultime stime si attestano sul miliardo e 850 milioni di euro per 15,2 km di linea, comprensivi dell'acquisto dei 47 convogli previsti per il servizio. Il puro costo di costruzione si mantiene dunque entro la soglia dei 100 milioni/km, al di sotto dei costi medi internazionali. Pensiamo che a New York, in condizioni peraltro proibitive, è preventivato un miliardo di dollari per un solo km di linea.

Per quanto attiene ai due principali interscambi problematici, quello a Sant'Ambrogio con la Linea 2 e quello con la 3 a Crocetta, le situazioni sono diverse. A Sant'Ambrogio in effetti dovrebbe esserci un passaggio di tornello tra le due linee: era difficile realizzare il sottopasso di strutture preesistenti, per cui si è deciso di utilizzare e valorizzare la fossa della Pusterla, nell'ottica di una riqualificazione dell'intera area che si estende fino al Museo della Scienza e

della Tecnica. Obliterare di nuovo un biglietto che rimane valido non sarà certo un problema.

Diverso è il caso dello scambio con la Linea 3 previsto a Crocetta: qui si è optato per un diverso collegamento, che forse necessita qualche ulteriore ottimizzazione, attraverso via Pantano, con la stazione Missori.

Quanto questa esperienza milanese è generalizzabile?

Non è inutile ricordare che la millenaria storia ambrosiana è una vicenda in cui ha sempre giocato un ruolo fondamentale l'integrazione delle diversità. Sant'Ambrogio era un tedesco, Sant'Agostino un libico e Stendhal, che si definiva "cittadino milanese", un francese. Si può dunque dire che tutti coloro che lavorano a Milano non sono percepiti come stranieri: "Milanese è chi lavora a Milano". Questa capacità di integrazione è comune, trasversalmente, a tutti i poteri locali e costituisce oggi forse il principale fattore del risascimento milanese.

Dobbiamo lavorare all'integrazione e non alla competizione delle istituzioni, dobbiamo saper consolidare i rapporti mitteleuropei ma, d'altra parte, saper guardare anche al resto d'Italia.

Anche se l'azionista di controllo della società è giapponese, oggi i 47 convogli

La nuova linea MM4 diventerà il secondo asse "di forza", dopo MM1, di Milano

della MM4 sono in costruzione a Reggio Calabria e questo è un fatto importante. Ugualmente anche Milano e Napoli, le due principali aree metropolitane del Paese, dovrebbero colloquiare con più forza e convinzione, cercando di condividere esperienze fondanti.

L'Italia dovrà rielaborare nuove geometrie industriali, in un mondo sempre più interconnesso e competitivo. Di sicuro, il "Made in Italy" si vende a Milano che, dopo l'esperienza positiva dell'Expo, dovrà confermarsi come la "Showroom" e lo "Shopping Mall" nazionale.

Qui finisce il nostro colloquio, questo pezzo del Trasporto Pubblico metropolitano ci è sembrato in mani sicure, che ci auguriamo sappiano costruire il risultato previsto, nel rispetto dei tempi, dei costi e della qualità attesi. ■

Le opportunità del Digitale

Dirigenti Industria intervista Elio Catania, Presidente di Confindustria Digitale

Secondo Catania "al manager spetta la capacità di ridisegnare le organizzazioni, i processi e far evolvere le competenze interne, assumendosi la responsabilità di guidare a tutti gli effetti l'azienda verso nuovi modi di creare valore".

Nonostante il contesto e la fase critica, ci sono potenzialità e prospettive di sviluppo per la rete di imprese italiane?

Sappiamo che uno dei problemi fondamentali del nostro Paese è proprio quello della crescita. Abbiamo di fronte a noi una forbice, che ci differenzia costantemente rispetto ai principali Paesi europei a partire dall'anno 2000, in cui accanto alla mancata crescita dell'economia, inizia la curva in discesa della produttività.

È ormai accettato dai principali analisti che uno dei fattori fondamentali alla base delle nostre difficoltà consista nel fatto che in questo periodo si è investito poco in nuove tecnologie e innovazione. Per essere al pari della media europea avremmo dovuto investire all'anno 25 miliardi di euro in più. Invece abbiamo accumulato **un gap di oltre 300 miliardi di euro non investiti in innovazione** all'interno del nostro sistema economico, del sistema delle imprese, della pubblica amministrazione, all'interno dei sistemi territoriali. Ciò significa che il capitale di innovazione iniettato nell'economia italiana è indubbiamente più basso, in percentuale rispetto al PIL, rispetto agli altri Paesi europei. E questo ci è costato molto caro in termini di cresci-

ta economica, bassi tassi di produttività, arretratezza nell'adozione di Internet, nell'e-commerce, nello sviluppo delle competenze, fattori che ci mantengono agli ultimi posti delle classifiche internazionali.

Negli ultimi tre anni, tuttavia, un processo di cambiamento si è messo in moto, anche se ancora si manifesta in termini eterogenei e frammentari. Diversi i segnali della nuova stagione. **La ripresa degli investimenti in ICT che nel 2017 ha fatto registrare una crescita del 2,3% rispetto all'anno precedente, trend che nel 2018 dovrebbe salire al 2,8%**; una forte accelerazione sull'infrastrutturazione del territorio con reti di telecomunicazioni a banda ultra larga, che sta consentendo di centrare gli obiettivi di copertura posti a livello Ue; sulle reti Tlc mobili, in particolare, l'Italia figura tra i Paesi di testa in Ue, con una copertura 4G che ha ormai raggiunto il 98% della popolazione, mentre sono state avviate le sperimentazioni, lanciate dal Governo e dagli operatori privati sullo standard 5G in sette grandi città. Infine il lancio del Piano Industria 4.0 con cui è stato compiuto un passaggio decisivo per la trasformazione digitale della nostra industria manifatturiera.

I primi riscontri testimoniano, quindi, che la strada imboccata è quella giusta.

Se nel prossimo periodo questi trend verranno confermati o meglio rafforzati, l'Italia, seconda industria manifatturiera in Europa dopo la Germania e al settimo posto nel mondo tra i Paesi più robotizzati, può giocare molte carte per recuperare il ritardo e consolidare i processi di crescita.

Quali iniziative e programmi prevede Confindustria Digitale per le piccole e medie imprese?

L'Italia, com'è noto, ha un tessuto produttivo composto per oltre il **90% da piccole imprese**, le cui caratteristiche dimensionali non facilitano lo sviluppo di quelle capacità e visioni necessarie per cavalcare in proprio l'innovazione. La Federazione è partita proprio da questa considerazione per elaborare, in stretta collaborazione con Governo e Confindustria, il **Piano Industria 4.0**, con cui per la prima volta il Paese si è dotato di una politica industriale basata sull'innovazione, specifica per il suo particolare tessuto industriale. Il Piano, infatti, ha un approccio che valorizza filiere e distretti, coinvolgendo tutti i protagonisti della catena, spingendoli alla ricerca di nuove sinergie. Far diventare grandi le oltre 400mila Pmi manifatturiere è un obiettivo irrealistico. Farle **crescere in**

competitività è alla nostra portata, inserendole in filiere evolute che consentano anche alle piccole e medie imprese di accedere a fattori di crescita altrimenti difficilmente raggiungibili: nuove sinergie, nuovi mercati, nuove risorse finanziarie e tecnologiche. I risultati nel biennio 2017-18 con le agevolazioni vigenti di Industria 4.0 sono incoraggianti:

- ▶ **Gli investimenti in beni Industria 4.0** (IoT, sensoristica, macchinari connessi, robotica avanzata, software per le macchine industriali) **sono aumentati del 60% superando i 3 miliardi** (dati Politecnico);
- ▶ **Le imprese manifatturiere che hanno già avviato la trasformazione digitale sono circa il 16%**. Su un totale di 400mila (dati Istat).

Certo siamo agli inizi, ma la strada è aperta. Attraverso lo Steering Committee Digitalizzazione PMI, Confindustria Digitale sta continuando a promuovere i temi di Industria 4.0 sul territorio con specifiche iniziative per le piccole e medie imprese. Siamo impegnati ad allargare la platea delle imprese e aiutarle a integrare le macchine con i processi aziendali vecchi e nuovi, la sensoristica, i software, la rete. A trovare una sintesi tra la tradizione, i saperi del Made in Italy e l'innovazione digitale. A far maturare progetti di intelligenza artificiale, blockchain, cybersecurity. Di Open Innovation su cui basare i nuovi modelli di filiera per trasformare la piccola dimensione in vantaggio competitivo. È questo l'obiettivo della **rete dei Digital Innovation Hub**, fortemente voluta da Confindustria, che vede ormai operare 23 nuovi soggetti nelle diverse regioni italiane, in stretto collegamento con gli attori dell'ecosistema territoriale. Lo scopo è superare le modalità tradizionali di trasferimento tecnologico, ormai del tutto inadeguate, attraverso un modello collaborativo e trasversale che impegna in prima linea il sistema delle imprese, le amministrazioni locali, i poli di ricerca.



Elio Catania, Presidente Confindustria Digitale.

Quale combinazione di tecnologie digitali abilitanti e competenze manageriali risulta determinate per lo sviluppo dell'impresa?

Non c'è trasformazione digitale senza competenze adeguate e senza il pieno coinvolgimento del top management. L'errore più grande che può commettere un manager è trattare la trasformazione unicamente come un progetto IT, relegandolo alla responsabilità del proprio CIO. Perché se la tecnologia è un elemento chiave, in realtà è solo uno strumento per raggiungere un fine più ampio. La sfida che i manager si trovano ad affrontare è di far fare alla propria impresa un vero e proprio salto culturale, delineando un processo di transizione tra passato e futuro inclusivo di tutte le componenti aziendali. La trasformazione digitale richiede, infatti, un cambiamento di mentalità aziendale che accompagni e crei valore dal cambiamento tecnologico.

Oggi i processi di trasformazione digitale, da cui trarre valore competitivo e nuovi modelli di business, vengono sempre più tracciati intorno allo svi-

luppo di tecnologie quali il mobile Internet, il cloud, i big data, l'Internet of Things, a cui si stanno aggiungendo in maniera prepotente l'Intelligenza artificiale, la blockchain, il machine learning. In questo scenario di continua e veloce innovazione, i manager sono chiamati a stabilire le strategie facendo sempre più ricorso all'impiego di metodi matematici-statistici nella valutazione di informazioni connesse alle decisioni imprenditoriali, a competenze sulle reti digitali e sui sistemi di automazione, sulla robotica, data analytics, IoT, ecc., da applicare ai processi aziendali nella logica di Industry 4.0.

Al loro fianco dovranno avere esperti nell'analisi dei dati, nella sicurezza informatica, nell'intelligenza artificiale, nell'analisi di mercato. Parliamo quindi di figure professionali come i Data Scientist, Big Data Analyst, Cloud Computing Expert, Cyber Security Expert, Business Intelligence Analyst, Social Media Marketing Manager, Artificial Intelligence Systems Engineer.

Quali sono le competenze manageriali che non possono mancare al dirigente al passo con i tempi?

La sfida digitale riguarda i manager in prima persona, chiamati a disegnare i percorsi di un futuro che è già qui. I decisori aziendali devono scendere in campo e mettersi in gioco per essere in grado di approfondire la conoscenza delle nuove tecnologie, seguire i trend emergenti, saper leggere la realtà attraverso la lente dell'innovazione e superare le resistenze che i cambiamenti suscitano. Devono acquisire la **capacità di confrontarsi con i dilemmi etici che ogni rivoluzione comporta, applicare il pensiero critico al digitale per discriminare tra opportunità e mode; mantenere un equilibrio fra innovazione e tradizione**, fra un buon uso dei fattori umani e l'adozione di soluzioni "all digital". Insomma più che di competenze, parlerei di **capacità trasformativa complessiva** che il manager deve acquisire, intesa come **capacità di ridisegnare le organizzazioni, i processi e far evolvere le competenze interne, assumendosi la responsabilità di guidare a tutti gli effetti l'azienda verso i nuovi modi di creare valore.** ■

La sfida digitale riguarda i manager in prima persona, chiamati a disegnare i percorsi di un futuro che è già qui



Trasformazione digitale per le competenze del futuro

Francesca Boccia

Consigliere ALDAI-Federmanager e Data Literacy Expert

Quest'anno per l'International Women's Day celebrato in tutto il mondo, ALDAI-Federmanager ha partecipato all'evento **Donne e Tecnologia** promosso dal **Presidente del Comitato Imprenditoria Femminile della Camera di Commercio di Milano, Lodi, Monza e Brianza Marzia Maiorano**.

Di rilievo la partecipazione di **Laura Merlini, Managing Director EMEA dell'Associazione Internazionale CAIA, Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA)**, che ha posto l'accento su quanto la rivoluzione digitale abbia stravolto le competenze necessarie ad affrontare i nuovi strumenti finanziari e i nuovi modelli organizzativi che ne sono derivati.

L'**automazione**, la **robotica** e l'**intelligenza artificiale** stanno infatti creando cambiamenti fondamentali nel modo in cui viviamo e lavoriamo.

Il **linguaggio universale** di questa quarta rivoluzione industriale risiede nei **dati**, per questo le aziende hanno sempre più bisogno di una forza lavoro in

grado di porre domande sulle macchine e **utilizzare i dati** per costruire **consocenza**, prendere **decisioni** e **comunicare** il significato con gli altri stakeholders (strategia data driven).

La **capacità di tradurre dati in informazioni utilizzabili** che ispirano l'azione tuttavia sfugge ancora a molti di noi: non esistono competenze di dati diffuse nella forza lavoro odierna, i dati non vengono democraticizzati e **il processo decisionale basato sui dati non è né incentivato né incoraggiato**.

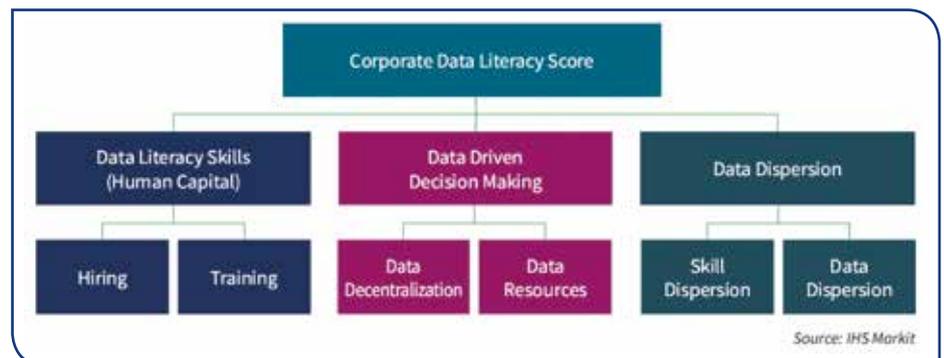
Ne deriva quindi un **divario persistente** tra il modo in cui le organizzazioni percepiscono l'importanza e la rilevanza dei dati e l'apprezzamento per ciò che

è noto come **alfabetizzazione dei dati**, vale a dire la capacità di un'organizzazione di leggere, analizzare, utilizzare e comunicare dati e approfondimenti per prendere le decisioni.

Il termine alfabetizzazione dei dati, o **Data Literacy**, è stato tradizionalmente applicato quando si fa riferimento alle persone.

Questa competenza non richiede una comprensione altamente tecnica dei dati, che potrebbe avere uno scienziato o analista dei dati, ma **misura la capacità di una persona di leggere, lavorare, analizzare e discutere con i dati**.

Allo stesso modo, la **Corporate Data Literacy** non è limitata a organizzazioni



scientifiche o tecniche o semplicemente raggiunta attraverso l'assunzione di specialisti di dati.

La **prima definizione** di Corporate Data Literacy è relativa alla capacità di un'organizzazione di **leggere, analizzare, utilizzare, discutere e comunicare i dati in tutta l'organizzazione per guidare le decisioni più adeguate.**

Il **Data Literacy Index** è stato commissionato da Qlik per conto del Data Literacy Project. La ricerca e l'analisi sono state condotte da IHS Markit, PSB Research e accademici della Wharton School, University of Pennsylvania.

L'Europa detiene il punteggio più alto di alfabetizzazione dei dati a livello globale, con il Regno Unito, la Germania e la Francia tra le maggiori nazioni mature per l'alfabetizzazione dei dati aziendali.

↳ Ciò riflette un maggiore riconoscimento che i responsabili decisionali delle imprese europee hanno per il valore dei dati. Il 72% afferma che è "molto importante", rispetto a solo il 60% in Asia e il 52% negli Stati Uniti. Sembra anche avere un impatto positivo sulla proporzione delle decisioni prese usando i dati e incoraggiando i dipendenti a familiarizzare con i dati.

↳ I punteggi di Data Literacy per le regioni USA e APAC erano leggermente inferiori, ma non erano statisticamente diversi tra loro.

↳ Singapore si esibisce in modo eccezionale per la sua regione ed è la nazione più alfabetizzata sui dati a livello globale.

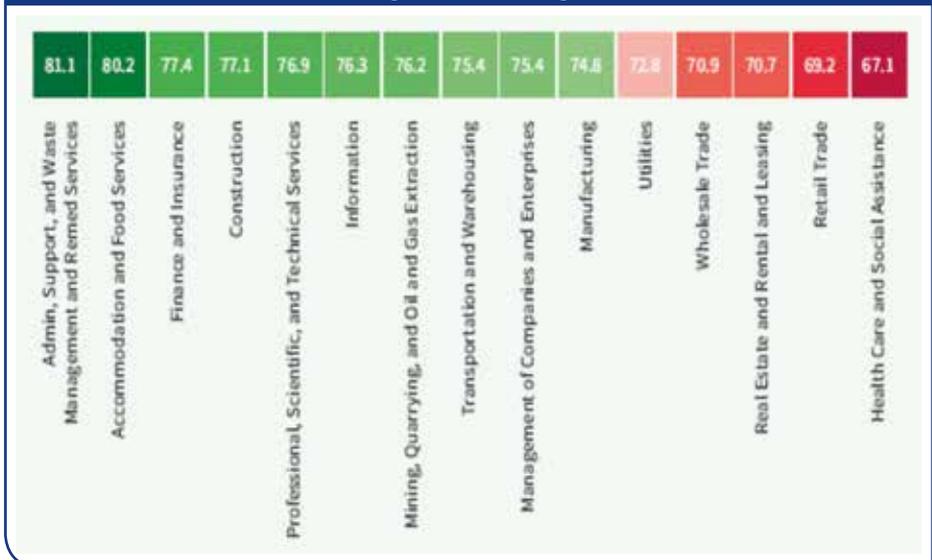
↳ Gli Stati Uniti stanno vivendo una situazione diversa, con quasi la metà dei leader aziendali che segnalano almeno "un bel po'" di modifiche apportate all'utilizzo dei dati da parte delle loro aziende – la più alta di tutte le nazioni. Tuttavia, i cambiamenti organizzativi non sono eguagliati dagli investimenti. I leader delle aziende statunitensi affermano che nelle loro realtà gli investimenti minori sono proprio quelli in formazione e alfabetizzazione dei dati (30%) mentre solo il 16% di loro riferisce che le rispettive aziende incoraggiano "in modo significativo" i dipendenti a prendere maggiore confidenza con i dati.

Il **Data Literacy Index** è un modello rigoroso che classifica le società in base

Regional excellence



Median CDL Score by Industry



alla **disponibilità dei dati necessari e alla capacità di utilizzarli nel processo** decisionale.

Riguardo alle performance, le organizzazioni classificate nelle prime tre posizioni del Data Literacy Index mostrano un valore aziendale che va dal 3% al 5% in più rispetto alle altre.

Inoltre, una migliore alfabetizzazione dei dati sembrerebbe avere una correlazione positiva con altre metriche tra cui il margine lordo, il rendimento delle attività, il rendimento sul capitale e l'utile sulle vendite.

Quasi tutti i leader aziendali riconoscono che i dati sono importanti per il

proprio settore (93%) e per le decisioni aziendali (98%). Incredibilmente, **negli ultimi cinque anni solo l'8% delle aziende ha apportato cambiamenti importanti nel modo in cui i dati vengono utilizzati.**

Le aziende riconoscono di aver bisogno di più competenze nel campo dei dati, con il 63% delle grandi aziende che prevede di aumentare il numero di dipendenti esperti di alfabetizzazione dati. Tuttavia, vi è un notevole divario di competenze, con **appena il 24% della forza lavoro globale** pienamente fiduciosa nella capacità di leggere, lavorare, analizzare e discutere con i dati. ■

Competenze, diversità e corporate governance

a cura del GdL Minerva ALDAI-Federmanager

Nell'ambito dell'attuale dibattito circa la proposta di estensione della legge Golfo-Mosca sull'equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate e a controllo pubblico, il Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager attenta alla valorizzazione dei propri Dirigenti ha costituito un gruppo di lavoro "Donne Dirigenti e CdA" che si propone, nella condivisione delle proprie esperienze, di identificare le competenze più rilevanti che il manager d'azienda porta agli organi sociali ai fini delle decisioni strategiche e della gestione dei rischi aziendali. Il Gruppo è aperto agli iscritti ALDAI-Federmanager interessati a contribuire ai temi di corporate governance.

Si parla molto, anche a livello internazionale, dell'impatto positivo della diversità sulla cultura aziendale e sulla qualità del processo decisionale. Un recente studio della Consob ("*Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*") indica come la partecipazione delle donne negli organi sociali ha avuto un effetto positivo e significativo su tutte le misure di performance aziendale utilizzate quando le donne sono presenti in modo incisivo (più dal 30% del Consiglio in su).

Il "*Rapporto sulla corporate governance delle società quotate*" di Consob d'altro canto evidenzia come dal punto di vista professionale siano aumentati i consulenti, i professionisti e gli accademici, categorie nelle quali le donne sono più attive e visibili. Limitata rimane invece l'incidenza delle donne manager con esperienze industriali anche se la classe dirigente femminile è una realtà sempre più importante nelle nostre aziende industriali.

Quali sono dunque i tratti che distinguono il manager d'azienda e che sono adeguati a sostenere i temi prioritari per i CdA? Si parla in particolare di compe-

GRUPPO DI LAVORO MINERVA ALDAI-FEDERMANAGER: DONNE DIRIGENTI E CDA

- **Marta Pisenti**
dirigente industria dal 2004
[linkedin.com/in/marta-pisenti-a78503/](https://www.linkedin.com/in/marta-pisenti-a78503/)
- **Lucia Predolin**
dirigente industria dal 2000
[linkedin.com/in/luciapredolin/](https://www.linkedin.com/in/luciapredolin/)
- **Ornella Ragazzo**
dirigente industria dal 1990
[linkedin.com/in/independent-advisor](https://www.linkedin.com/in/independent-advisor)
- **Silvia Stefini**
dirigente industria dal 1992
[linkedin.com/in/silvia-stefini-MILAN](https://www.linkedin.com/in/silvia-stefini-MILAN)
- **Anna Tiberi**
dirigente industria dal 2000
[linkedin.com/in/Anna-Tiberi-Milan](https://www.linkedin.com/in/Anna-Tiberi-Milan)

tenze industriali, internazionali, inclusive.

- ▶ **industriali:** conoscenza delle tecnologie, dei benefici della trasformazione digitale, dell'impatto dell'innovazione sui processi operativi e produttivi.
- ▶ **internazionali:** approccio multiculturale, attenzione agli aspetti di diversità e comprensione dei rischi geopolitici e commerciali.
- ▶ **inclusive:** la capacità di fare squadra, l'orientamento alla responsabilità sociale dell'impresa (i temi "ESG") intesa come attenzione alle politiche di genere, i diritti umani, gli standard lavorativi e i rapporti con la comunità civile.

Queste competenze sono particolarmente funzionali alle responsabilità degli amministratori nel creare valore a lungo termine: aiutano nella valutazione del posizionamento strategico e delle scelte di innovazione; assicurano che la definizione del profilo di rischio sia volta alla sostenibilità dell'azienda in un contesto di mercati in forte evoluzione; bilanciano gli interessi di tutti gli stakeholders.

Il Codice di Autodisciplina (2018) delle Società Quotate alla Borsa Italiana, oltre ad incoraggiare il mantenimento dell'equilibrio tra i generi al di là dei requisiti di legge, sottolinea l'importanza della diversità in senso ampio auspicando la presenza di varie professionalità: "*Nella valutazione della composizione del consiglio, occorre verificare che siano adeguatamente rappresentate, in relazione all'attività svolta dall'emittente, le diverse componenti (esecutiva, non esecutiva, indipendente) e le competenze professionali e manageriali, anche di carattere internazionale, tenendo altresì conto dei benefici che possono derivare dalla presenza in consiglio di diversi generi, fasce d'età, anzianità di carica e altri aspetti di diversità individuati dall'emittente*".

I dati sulla corporate governance hanno dimostrato che l'attenzione alla diversità derivata dalla Legge Golfo-Mosca ha avuto un impatto positivo su altri aspetti oltre al genere: l'età, il livello di istruzione, la diversità delle competenze.

Il Gruppo di Lavoro "Donne Dirigenti e CdA" è ora composto da donne con esperienza manageriale almeno ventennale che include la finanza, l'area commerciale, la trasformazione digitale e l'area legale.

Paola Poli, coordinatrice del Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager, commenta: "Questo gruppo ha iniziato un'importante interazione che porta a un confronto aperto sulle tematiche portanti del sistema industriale, sulle sue sfide e sul ruolo che le donne manager possono avere a sostegno dei CdA. L'Italia ha oggi raggiunto una buona rappresentanza femminile paragonata agli altri Paesi europei, ma il tema dell'aggiornamento e della flessibilità, garantire un ricambio e un ulteriore avanzamento è l'obiettivo che il gruppo si è posto, con il sostegno di ALDAI-Federmanager". ■

Chi fosse interessato a ricevere maggiori informazioni, può scrivere a: comunicazione@aldai.it



L'industria alla prova del 4.0

Servono competenze e formazione

Chiara Tiraboschi

Giornalista e Responsabile Servizio Comunicazione e Marketing ALDAI-Federmanager

Presentati i risultati dello studio AHK Italien in collaborazione con Ipsos e la partecipazione di ALDAI-Federmanager. Nel 2019 il 4.0 entrerà nel 53% delle aziende, grazie soprattutto a data analytics e IoT. Persiste il divario rispetto alle competenze richieste, anche in termini di soft skills.

Lo scorso 20 febbraio si è svolto a Palazzo Pirelli "Fabbrica digITALIA: new skills, new jobs", l'evento che ha dato il via a "digITALIA", il progetto biennale finanziato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca tedesco (BMBF) e finalizzato allo sviluppo di modelli di formazione duale e continua nei principali settori di Industria 4.0.

Nel corso dei lavori sono stati presentati i risultati dello studio "Necessità e bisogni formativi dell'industria nell'era 4.0", realizzato dalla Camera di Commercio Italo-Germanica in collaborazione con Ipsos e con la partecipazione di ALDAI-Federmanager. La ricerca mette in luce una conoscenza diffusa dei modelli di business legati a Industria 4.0: la quasi totalità (95%) del campione, costituito per il 66% da aziende con oltre 100 dipendenti, dichiara di conoscere la tematica e il 51% possiede una conoscenza almeno generica delle tecnologie e dei principi coinvolti. Consistente (53%) anche la porzione di aziende che sta già implementando Industria 4.0 o inizierà a implementarla nel 2019: tra gli ambiti di applicazione primeggiano data analytics, Internet of Things e i sistemi per la gestione e la profilazione dei clienti.

In questo contesto di diffusa attuazione di Industria 4.0, lo studio si concentra sulla quantificazione e caratterizzazione del divario tra i nuovi modelli produttivi

e il mercato del lavoro. È infatti il 46% delle aziende a lamentare una mancanza di competenze idonee a gestire la complessità tecnologica mentre il 39% segnala una resistenza al cambiamento che ostacola e limita la diffusione di Industria 4.0.

Le soft skills come la creatività e l'attitudine al problem solving risultano essere non solo le competenze più difficili da reperire sul mercato del lavoro (dato rilevato dal 42% del campione) ma emergono trasversalmente come necessarie per un'implementazione efficace di Industria 4.0, seguite da competenze tecniche quali informatica avanzata, automazione industriale e mecatronica.

Bruno Villani, Presidente di ALDAI-Federmanager, ha osservato: "Dall'indagine della Camera di Commercio Italo-Germanica emergono due aspetti, uno positivo, l'altro meno. È importante che ci sia una sempre maggiore consapevolezza delle aziende su come Industria 4.0 sia per il mondo e per loro un passaggio cruciale e necessario. Dall'altra, viene confermato un dato preoccupante: la difficoltà crescente di reperire sul mercato profili professionali idonei a gestire questa rivoluzione tecnologica. È evidente come sia in atto, e non solo in Italia, un mismatch tra domanda e offerta di lavoro su questi profili. È uno skill divide che va colmato al più presto e sui cui ALDAI-Federmanager sta facendo la sua parte, investendo in formazione e networking per far sì che i manager abbiano le competenze necessarie per rispondere a questa sfida".



Bruno Villani durante il suo intervento.

A margine dei lavori, **Jörg Buck, Consigliere Delegato della AHK Italien**, ha commentato: "Come Camera di Commercio Italo-Germanica promuoviamo in Italia la formazione duale nella quale teoria e pratica, soft e hard skills, aula e azienda coesistono all'interno di un percorso formativo strutturato e calato nella realtà del mercato del lavoro. È questa la nostra risposta alla complessità del fenomeno 4.0 che, come ci confermano anche i dati dello studio, ha dato origine a un paradigma nel quale conoscenze tecniche e solide capacità manageriali non possono prescindere le une dalle altre". ■



Study Tour Industria 4.0 in Baden-Württemberg

Guido S. Puglielli

Digital Innovation Advisor & Manager, Certificato Innovation Manager e Responsabile Tecnico CDigital

Resoconto e riflessioni di un associato che ha partecipato al viaggio studio organizzato da Federmanager Academy per sviluppare competenze Industria 4.0 e competere efficacemente nel mercato globale della manifattura.



Può un viaggio-studio, in Germania, in Baden-Württemberg, a Stoccarda e dintorni, terza regione per contributo al PIL tedesco, aiutare a capire cos'è Industria 4.0, e la visione tedesca sulla sua adozione in grandi e piccole imprese metalmeccaniche?

Questa la domanda che ci siamo posti con il gruppo di colleghi e manager italiani, alcuni in servizio, altri in transizione, alcuni coraggiosamente nel viaggio di diventare imprenditori di sé stessi e provenienti da ruoli (DG, Marketing, ICT, Operations, Qualità, Education) e settori (Automotive, ICT, Metalmeccanico, Utilities) più disparati. E in effetti sì: sono stati raccolti molti elementi che hanno aiutato a comprendere. Proviamo a vedere rapidamente insieme i principali.

Una strategia di sinergia regionale, un cammino per ogni azienda

Siamo partiti dall'analisi dell'**Alleanza per Industria 4.0**, un'iniziativa regionale che ha l'obiettivo di connettere e coinvolgere sul tema tutti gli attori del territorio: aziende, startup, centri di ricerca, Istituto Fraunhofer, per condividere best practice, favorire la contaminazione, aumentare l'engagement, anche con contest e premi, indirizzando con leadership questo processo di trasformazione, che come tutti i processi di innovazione parte da innovators ed early adopters, generalmente autonomi e intraprendenti, ma va poi indirizzato verso early majority e late majority per avere un beneficio complessivo e persistente.

Siamo poi passati a visitare aziende imprenditoriali, aziende familiari, aziende manageriali, di classe global, fornitori di impianti e componenti di altissima qualità, che sono consapevolmente in cammino, a dimostrazione del fatto che Industria 4.0 si può declinare in modo calibrato in accordo all'azienda target, alla sua strategia di sviluppo, alle sue priorità, alla sua filiera di appartenenza e al suo grado di maturità attuale.

Exploitation: fare meglio quel che si fa già bene

La Germania è leader mondiale nella produttività di massa, i nostri occhi ne hanno avuto prova diretta.

In **Audi**, 55 km di alluminio lavorati ogni giorno, un approvvigionamento con ritmo orario del magazzino in ingresso, un setup delle presse nel reparto stampi in 4, massimo 5 minuti, una pausa pranzo di 38 (trentotto) minuti, 120 Audi A8 prodotte al giorno, per il 51% esportate in Cina, 16% USA, 0,8% Italia.

In **Mercedes**, dove abbiamo visto nel reparto carrozzeria **2.000 robot all'opera**, divisi in isole e cooperanti fra essi al loro interno e due sole persone che in bicicletta effettuavano manualmente alcune ricariche.

Questa produttività estrema integra anche temi di personalizzazione di massa (lotto 1): in Mercedes, per esempio, la fase di assemblaggio è eseguita in modalità just-in-time e just-in-sequence, in modo prevalentemente manuale; i fornitori sono dislocati sull'altro lato della strada principale rispetto allo stabilimento principale, molti giovani e molte ragazze sono coinvolti per il lavoro manuale e c'è l'ausilio di due soli robot, uno con due braccia coordinate, usato

per il montaggio del lunotto anteriore, e uno per il montaggio non assistito del cockpit; risultato finale: una Classe A prodotta ogni 90 secondi.

Sul fronte IT, architetture di integrazione orizzontale e verticale, per esempio in Audi, realizzate in sinergia con big player della System Integration ICT e basate sull'adozione di soluzioni in Private Cloud per la raccolta di grandi quantità di dati, consentono di lavorare, trasformare e filtrare i dati il più possibile in real time al fine di produrre informazioni significative per la direzione produzione e per il business; su questa architettura è stato possibile eseguire progetti di Big Data Analysis, come lo studio di 18 mesi di funzionamento di un singolo robot-saldatore, che ha portato, grazie alla (inizialmente non facile) collaborazione tra esperti big data e tecnici di shop floor, a conoscenza nuova sul processo e dunque ad efficientamento.

L'integrazione orizzontale apre la possibilità di realizzare soluzioni flessibili end-to-end, tipicamente Industria 4.0, con integrazione tra IT e OT: in una PMI acquisita da Trumpf, l'ordine viene effettuato dal cliente, via web/portale, personalizzando la scelta dei componenti, l'ordine passa direttamente alla produzione, automatizzata con robot che lavorano a partire da semilavorati standard; il prodotto finito viene consegnato (in modo tracciato, come peraltro l'ordine) in meno di 24 ore a 16.000 clienti tedeschi (a livello mondo il tempo di consegna dipende dal vettore).

Ci sono state presentate inoltre soluzioni per il controllo remoto di impianti distribuiti in tutto il mondo (Bosch), lean realizzata in modo digitale (Bosch,

Karcher), prototipazione 3D (consolidata, da 20 anni almeno, in Karcher) con stampanti 3D di ogni tipo, prototipi di AVS ed esoscheletri (Fraunhofer), cobot intelligenti (Bosch), adatti a diverse mansioni, che garantiscono la sicurezza rallentando quando l'uomo si avvicina, grazie a sensori che sentono il battito cardiaco e il calore umano, si fermano immediatamente quando vengono toccati, o quando sentono che stanno per urtare un corpo non previsto.

L'utilità di un sandbox dove far "giocare" giovani o lavoratori inesperti, ci è stata illustrata in **Schnaithmann**: si può sperimentare e prendere confidenza con la tecnologia (per esempio realtà virtuale o simulatori) e creare prototipi, questo ha un grande valore per il coinvolgimento e la motivazione delle persone e per il miglioramento "sostenibile" delle loro skills, nonché per l'indirizzamento dei talenti e delle attitudini verso il più adeguato tra i tanti domini tecnologici che stanno entrando in fabbrica. L'integrazione con le scuole professionali è fondamentale per l'approvvigionamento di talenti adeguati.

Exploration: sfide che consentono di crescere

Per quel che concerne l'esplorazione di nuove strade digitali, i prodotti smart in **Karcher** abilitano la gestione remota e centralizzata, direttamente da Stoccarda, di 3.500 flotte di macchine per la pulizia dislocate nel mondo, con conseguente adozione di business model pay-per-use per la manutenzione, di politiche di manutenzione predittiva che migliorano drasticamente il servizio al cliente e di strategie di winback sulla competition che abilitano crescita di fatturato "esponenziali" (Amazon) anche in contesti industriali.

Abbiamo provato a capire in diverse visite che tipo di progettualità è in corso su temi estremamente attuali come blockchain, smart contract, e A.I., percependo riservatezza. Il fattore distintivo e il vantaggio competitivo nell'industria delle aziende digitalizzate si costruisce soprattutto con l'intangibile e il cognitivo, processi smart e uso dei dati per produrre intelligenza e valore. Infatti, nel distretto, la domanda inevasa di informatici per supportare questa trasformazione è altissima.

Il futuro - Arena 2036

Ultima tappa del percorso di studio, **l'Istituto Fraunhofer**, polmone dell'innovazione industriale tedesca, che con 26 sedi sul territorio contribuisce in modo determinante e sinergico allo sviluppo regionale e del Paese: collaborano con il Fraunhofer dottorandi, ricercatori e professori universitari, favorendo la contaminazione tra università e industria e che lavorando in partnership con aziende fornitrici di tecnologia, strumenti e know-how su temi di ricerca avanzati (da cui il nome di frontiera del laboratorio visitato), generano un fatturato complessivo composto per $\frac{1}{3}$ da finanziamenti pubblici, e per i restanti $\frac{2}{3}$ da progetti stanziati dal mercato.

Qui abbiamo affrontato temi di industry disruption, ricevendo conferme che anche nella visione tedesca, e non solo in quella americana, **la disruptive innovation è un tema industrialmente strategico e da gestire consapevolmente.**

Abbiamo affrontato temi del mondo del lavoro che verrà, della flessibilità estrema in arrivo, delle piattaforme digitali (già in adozione) indispensabili per il supporto del lavoro flessibile che i lavoratori si troveranno ad affrontare e dell'etica tutta europea (contrapposta ad altre etiche diametralmente opposte come quella americana e ancor di più quella cinese) che il Fraunhofer ritiene indispensabile adottare (e dunque suggerisce, grazie al suo ruolo di leadership) in ogni decisione di automazione di ciascuna funzione lavorativa: l'adozione di un robot è una possibilità.

La scelta di automatizzare o meno una funzione lavorativa va effettuata funzione per funzione, considerando tutti i fattori in gioco e non esclusivamente quelli produttivi.

Conclusioni

Abbiamo visto che non c'è una ricetta unica, neanche in Germania. Industry 4.0 è una roadmap. **L'innovazione digitale è una roadmap.** La trasformazione digitale è una roadmap. C'è un'architettura di riferimento. È un tema estremamente vasto. Ci sono più di 1.600 tecnologie abilitanti. Ci sono perplessità nell'adozione e nei ritorni che un'adozione può dare. Ci sono tempi e priorità da considerare nell'adozione.

Ma la domanda non è "se". La domanda è "quando" muoversi verso **Industria 4.0.**

E quel che conta è la propria strategia, di business e di innovazione, che deve diventare digitale, e non è da confondere con l'adozione delle tecnologie abilitanti, che è pur sempre un punto di partenza.

È un cammino. Ogni azienda cerca il proprio, in questa nuova fase rivoluzionaria di sviluppo: sbagliando, imparando, differenziandosi, in base alla propria storia, alla propria cultura, alle proprie motivazioni, ai propri valori, alla propria visione del mondo che verrà e in base alle persone più adeguate che ha a disposizione e che riuscirà a coinvolgere, innanzitutto dentro la propria azienda, ma soprattutto fuori, perché è ormai certo che per intraprendere questo percorso in modo determinato è indispensabile partire da know-how "core" interno, ma è altrettanto fondamentale approvvigionarsi di conoscenze, metodiche, best practices, competenze e motivazioni anche esterne (Open Innovation). Occorre investire in R&D, in innovazione, in digitale, e in **management.**

Tutto questo l'abbiamo visto in un contesto molto cordiale e conviviale, colorato dalla presenza dei bellissimi addobbi natalizi, e dal mercatino di Natale della città di Stoccarda, arricchito da pasti con specialità e piatti tipici regionali (come i giganteschi "stinco arrosto"), dell'ottima birra, che hanno contribuito alla coesione del gruppo, alla creazione di relazioni e alla contaminazione di esperienze, aspetti cruciali in un contesto di innovazione diffusa e continua come quello attuale.

Ora possiamo aiutare le aziende italiane ad affrontare la sfida di andare verso l'Innovazione Digitale e Industry 4.0: questa conoscenza, queste relazioni, questi case study, congiuntamente alle nostre esperienze di management pregresse e con quanto appreso nel percorso di formazione e certificazione in **Innovation Management** che **Federmanager** ha intrapreso nel 2018, aumentano la nostra consapevolezza di poter contribuire a mantenere e se possibile **rafforzare il ruolo di leadership tecnico e culturale caratteristico della creatività e dell'imprenditoria italiane.** ■



Nello spirito di Connex

Stefano Cuzzilla

Presidente Federmanager

Creiamo connessioni tra imprese e manager per lo sviluppo del Paese. Sono l'energia contro lo stallo.



non rinunciamo al sogno di un Paese competitivo, dove ci sia benessere distribuito, dove i nostri figli possano crescere in un ambiente sano, in città sostenibili e in condizioni migliori di quelle dei loro genitori. Ma se non cresciamo, quel sogno avvizzisce. Se le stime sul nostro PIL continuano a essere tagliate, non ci sarà occupazione e non ci sarà spazio nemmeno per il progresso. Economico, sociale, culturale. Siamo in recessione tecnica e dobbiamo reagire. L'energia positiva che ci caratterizza, che ci fa andare avanti nonostante tutto, va condivisa ancor più oggi che attraversiamo un momento di forte incertezza. È questa voglia di costruire un Paese migliore che è comune alla collettività di persone che lavora, studia e si impegna per cogliere le opportunità di crescita che pure ci sono. Persone che oggi vanno messe in contat-

to. **Dobbiamo stringere le relazioni, dobbiamo creare connessioni.**

Anche l'innovazione, di cui parliamo tanto, non è possibile se non con un approccio "aperto", dove quello che consideravamo un competitor diventa innanzitutto un partner potenziale.

L'innovazione richiede contaminazione di esperienze per realizzarsi, perché la logica del segreto aziendale, dell'orticello chiuso in cui ci si crede i migliori, porta soltanto all'estinzione.

A **Connex**, l'evento di Confindustria che si è svolto qualche settimana fa a Milano e che ho avuto l'onore di inaugurare insieme al presidente Boccia e alle istituzioni presenti, noi manager eravamo numerosissimi. La nostra presenza non si è limitata alla condivisione di un messaggio politico, che pure abbiamo saputo lanciare. Un messaggio chiaro come quello con cui abbiamo detto di **andare avanti sulle opere pubbliche**, chiedendo investimenti sull'economia reale, lo sblocco della Tav e più spesa pubblica in infrastrutture.

Tuttavia, c'è una parte che devono fare il

Government e le Istituzioni, e c'è una parte che dobbiamo fare noi, con il **senso di responsabilità** che ci contraddistingue.

A questo penso quando vedo le opportunità che Federmanager, non senza sforzi, sta mettendo in campo per **sostenere la crescita del management industriale.**

Nello spirito che abbiamo abbracciato a Connex, la traiettoria ci indirizza verso una maggiore collaborazione con il mondo dell'impresa. I nostri colleghi insieme agli imprenditori italiani sono l'argine contro il declino. Sono **l'energia contro lo stallo.**

Credo sia questa la stagione in cui imprenditori e manager stringano un'alleanza nel nome dello sviluppo del Paese.

Vuol dire, per chi guida un'impresa, specie di piccole dimensioni, affidarsi a un manager per gestire le sfide in atto che riguardano le nuove tecnologie, i mercati esteri, i passaggi generazionali. Vuol dire, per un manager, avviare percorsi di continuo aggiornamento, rafforzare le proprie skills, costruire network di valore tra colleghi e nei territori.

Connettere le persone porta a risultati concreti. Questo è il senso di una nuova **cultura d'impresa** in cui persone che investono competenze e capitale costruiscono **un futuro più solido. Per tutti.** ■

I nostri colleghi insieme agli imprenditori italiani sono l'argine contro il declino. Sono l'energia contro lo stallo



Sulla staffetta generazionale e altre eresie

Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

Non è più accettabile lo stato di perenne incertezza sul futuro previdenziale che danneggia in particolare i giovani.

L'anomala alleanza di Governo, con le sue visioni divergenti, in cui ognuno lancia il proprio cavallo di battaglia, ha finito col presentarci una **doppia spesa**: il "reddito di cittadinanza" per soddisfare gli uni, "quota 100" per accontentare gli altri. In questo modo tutti sono felici, il "contratto" tiene e rispetta le promesse.

Se poi in questo modo si aumenta la spesa corrente, **si genera incertezza sui mercati, lo spread cresce e la fiducia di investitori e consumatori torna ai minimi storici**, beh, tutto questo diventa irrilevante. Diventa del tutto irrilevante aver introdotto – in piena e insana continuità con il passato – clausole di salvaguardia di decine di miliardi euro che dovranno essere disinnescate non si sa bene con quali misure, dato che siamo già in recessione tecnica.

Dunque, è semplice, basta prendersela con i soliti noti, con quei pensionati che con le loro capacità hanno portato il Paese a essere tra le prime economie al mondo, hanno versato ingenti contributi spesso per oltre 40 anni, le alte imposte fino all'ultimo euro ma che, purtroppo, hanno la colpa di percepire una **pensione elevata**.

Si stringe, ancora una volta, il rubinetto dell'adeguamento automatico delle pensioni. Si sceglie di tagliare per i prossimi cinque anni gli assegni superiori ai 100mila euro annui con **tassi da usura**, ottenendo in cambio un misero gettito di circa 80 milioni all'anno.

Solo per mettere un dito nell'occhio a una compagine di pensionati che si è ridotta a circa 24mila unità, in maggioranza del settore pubblico, anche grazie all'efficace



azione che abbiamo condotto insieme alla nostra Confederazione. Per la nostra rappresentanza si tratta di circa 2mila posizioni rispetto alle iniziali 12.500 coinvolte, per non parlare del ddl D'Uva-Molinari depositato in Parlamento che abbiamo rinviato al mittente, che avrebbe apportato un taglio strutturale, quindi per sempre.

La nostra è un'azione di contenimento danni, non certo una vittoria che, tuttavia, ha consentito di salvare dal prelievo circa 10mila nostri colleghi.

Interventi destrutturati come quelli proposti non sono più tollerabili. Non è accettabile lo stato di **perenne incertezza** che coinvolge tutti, soprattutto i più giovani, ormai sfiduciati, convinti che a loro il futuro non riserverà nulla o quasi. Con questi interventi aumenterà ulteriormente la quota dell'assistenza, che già

cresceva al ritmo di circa il 5% all'anno, avvicinandosi in termini di peso a quella pensionistica che saliva invece di un +1% all'anno, prima di "quota 100".

L'area delle povertà è una piaga sociale su cui occorre agire partendo da chi non è in condizioni di lavorare, mentre **favorire l'ingresso nel mercato di chi può lavorare richiederebbe ben altro genere di investimenti e un profondo riassetto di strumenti che oggi non funzionano.**

Così come la **flessibilità in uscita** per chi non è più giovane e ha maggiori difficoltà a reinserirsi è un tema da affrontare in modo strutturale, non con un intervento che si estende all'intera platea e che durerà 3 anni, forse, se ci saranno le risorse economiche, con la pia **illusione** che agevolare l'uscita dei più anziani favorirà l'ingresso dei giovani. Un auspicio che, come la storia dimostra, rimarrà tale. ■

Interventi destrutturati come quelli proposti non sono più tollerabili. Non è accettabile lo stato di perenne incertezza...

Relazione del Presidente Ambrogioni all'Assemblea CIDA del 6 marzo 2019

Sintesi della relazione del triennio di Presidenza CIDA di Giorgio Ambrogioni

L'assemblea ha dedicato un commosso saluto di ringraziamento a Giorgio Ambrogioni, che ha guidato CIDA nell'ultimo triennio e ha dedicato 48 anni alla categoria dei manager. L'assemblea ha approvato all'unanimità tutte le proposte nominando Presidente Mario Mantovani, Vicepresidente Manageritalia con significative esperienze nel settore pubblico e privato.

Quando si presenta il bilancio di un mandato occorre evitare il rischio dell'autocelebrazione e di dilungarsi nell'elenco delle cose fatte. Cercherò allora di illustrarne la filosofia, facendo riferimento, in particolare, agli ultimi mesi, forse i più impegnativi e sfidanti, prendendo in prestito quello che pensava dei bilanci, Henry Ford, pioniere dell'industria automobilistica. Per Ford, *“due cose, le più importanti, non compaiono nel bilancio di un'impresa: la sua reputazione ed i suoi uomini”*. Ecco, tracciando un bilancio “ideale” di CIDA, direi che l'attività associativa si è ispirata a questi due principi.

La reputazione

La reputazione, per CIDA, significa affermarsi come interlocutore autorevole – direi indispensabile – fra le istituzioni e le istanze dei nostri associati. Un lavoro quotidiano, certosino, per conquistare uno spazio non scontato, né facilmente concesso. Al contrario, oltre alla naturale “concorrenza” di altre associazioni – fenomeno che non ci ha particolarmente preoccupato – lo “scoglio” è stato, ed è, il confronto con la classe politica e con i suoi nuovi rappresentanti nel Governo e in Parlamento. Rappresentanti che abbiamo trovato, purtroppo, spesso sordi alla voce dei corpi sociali intermedi, “digiuni” delle regole della dialettica politica e refrattari, se non sospettosi, nell'accogliere proposte e suggerimenti superficialmente considerati “di parte”.



Molto lavoro è stato fatto per aprire canali di dialogo costruttivo e ancora molto, credo, resta da fare. I risultati positivi che abbiamo ottenuto in questa inedita prova per un'associazione qual è CIDA, sono frutto di un approccio paziente ed insistente, sforzandoci di spiegare con grande accuratezza e con la necessaria documentazione, i problemi, le esigenze, i punti di vista della nostra categoria, con l'obiettivo di superare l'indifferenza e sconfiggere la diffidenza. Il risultato è stato quello di confermare e riaffermare il ruolo di CIDA nei tavoli di confronto e di dialogo con le istituzioni, con gli esponenti del governo, nelle sedi parlamentari e nei contesti più tipicamente sindacali.

Le persone

Ma in questo bilancio ideale di CIDA, è il secondo principio – cioè le persone – a rappresentare il capitolo più importante e a dare forza e sostanza al primo. Mi riferisco alle donne e agli uomini che lavorano come quadri, dirigenti e manager, nelle fabbriche, nella pubblica amministrazione, negli ospedali, nelle scuole e che non solo apportano competenza e professionalità nelle strutture in cui operano, ma – soprattutto – danno un contributo alla crescita sociale, civile ed economica di tutto il Paese. Lo sforzo maggiore di CIDA, appunto, si è concentrato sulla figura del manager, rivendicandone il ruolo sociale in quanto componente fondamentale di quel “ceto produttivo” che negli ultimi anni è stato marginalizzato e denigrato. Il concetto-base da valorizzare ed affermare per CIDA, è che le nostre donne e i nostri uomini sono “classe dirigente” del Paese, che partecipa alla costruzione di un futuro migliore per le nuove generazioni. Senza questo obiettivo, CIDA resta relegata ad un ruolo di pura rappresentanza sindacale.

Un'azione, quest'ultima, certamente meritevole e preziosa, ma che riteniamo limitata e residuale per chi ha l'ambizione di lavorare per il bene comune, per un Paese migliore in cui si possa rimettere in funzione **“l'ascensore sociale”**, si ripristinino occasioni di lavoro qualificante per i giovani e si ricollochino merito e competenza al centro della scala valoriale. Questo è il compito di chi rivendica di essere “classe dirigente”.

Ma, a ben vedere, si tratta di due facce



della stessa medaglia: è impossibile rafforzare il ruolo politico-istituzionale di CIDA, senza una strenua e puntuale affermazione del ruolo del manager.

Tutela della categoria

Ecco spiegato, ad esempio, l'impegno che CIDA e le sue Federazioni hanno dovuto approfondire sul tema delle pensioni: c'era e c'è certamente un vulnus economico sul terreno della mancata perequazione automatica e su quello del contributo di solidarietà, e non mancheranno le opportune azioni di tutela. Ma la cosa più grave è che per giustificare queste rozze forme di prelievo sui nostri redditi, si è volutamente deciso di metterci alla gogna, di disegnarci quali una casta di privilegiati da cui era giusto pretendere un qualche "rimborso".

È su questo terreno che ci siamo battuti e che ha visto CIDA impegnata in audizioni parlamentari, comunicati stampa, interviste, convegni, ecc. In ogni occasione abbiamo contestato la terminologia delle "pensioni d'oro" ed i relativi

attacchi mediatici, perché ne avevamo ben compreso la capacità distruttiva. Cioè, alimentare odio sociale, dare legittimità a forme di rancore basate su ceto e classe sociale, mettere in contrapposizione presunte élite con un non ben identificato "popolo". Tutto questo vuol dire introdurre dei virus nel corpo sociale, minarne le capacità di crescita e di coesione, perché fa venire meno il principio del rispetto del "patto sociale" fra lo stato ed i cittadini.

Insomma, l'azione sindacale, la giusta e legittima difesa di diritti ed interessi non poteva esaurire l'impegno di CIDA nel sociale: basti pensare alle tante iniziative portate avanti nell'alternanza scuola-lavoro, al sostegno alle aziende colpite dal terremoto nell'Italia centrale. In entrambi i casi il manager assume un ruolo centrale: come tutor per avvicinare gli studenti al mondo del lavoro; come portatore di capacità ed esperienza per risollevarle le piccole e micro-imprese colpite dal terremoto. Abbiamo sempre agito con la consapevolezza delle nostre

competenze: un bagaglio di "sapere" che va investito, fatto fruttare.

Stesso discorso abbiamo fatto per la pubblica amministrazione, certamente per difendere la dirigenza dai continui attacchi di una politica invadente e prevaricante. Ma anche per dar voce e spazio ai giovani dirigenti, sempre più assimilabili ai manager del settore privato, per incoraggiarli a mettersi in gioco, a rischiare per una burocrazia più efficiente e meritocratica che funga da supporto, e non da freno, al sistema produttivo e all'iniziativa privata.

Anche il welfare, anzi la crisi del welfare che conosciamo, l'abbiamo inquadrata in un contesto più ampio della specifica e doverosa tutela di quadri e dirigenti. Certamente il futuro è nel welfare aziendale, come strumento agile e più pertinente alle esigenze del mondo del lavoro, ma c'è una visione politica del welfare che travalica la nostra categoria e che riguarda la società nel suo insieme: le analisi demografiche, l'evoluzione delle classi sociali, le sacche crescenti di povertà e dei meno abbienti ci inducono a fronteggiare questa situazione con proposte concrete e lungimiranti. Non sfugge che solo da una visione integrata di politica fiscale, previdenziale e sanitaria possa scaturire una risposta organica e realistica agli enormi problemi sociali che la società italiana si troverà ad affrontare nei prossimi anni.

In ogni occasione abbiamo contestato la terminologia delle "pensioni d'oro" ed i relativi attacchi mediatici, perché ne avevamo ben compreso la capacità distruttiva

Rappresentanza nell'interesse del Paese

Crediamo sia indispensabile far breccia nell'apatia di una politica autoreferenziale e riuscire a sedersi nei tavoli decisionali, proprio per evitare scelte sbagliate, capaci di arrecare profonde e durature ferite nel tessuto sociale. I terreni di confronto più urgenti e rischiosi sono sotto i nostri occhi.

Fortunatamente vi sono segnali che il clima politico e sociale sta cambiando, che i principi del merito e della competenza stanno tornando ad essere considerati dei valori.

Ci hanno rincuorato le parole pronunciate pochi giorni fa, alla Luiss, dal Presidente della Repubblica che ha esaltato, come virtuose, la capacità di studio e di approfondimento, rifuggendo dall'approssimazione. Attitudini, quelle citate dal Capo dello Stato, che sono nel DNA del manager. In un momento in cui abbiamo percepito un senso di vuoto nelle stanze della politica, infatti, abbiamo intensificato la nostra iniziativa, abbiamo assunto ancora più responsabilità. Mi

riferisco ai documenti di politica economica, alle proposte sul fisco, sulla politica industriale diventata la "cenerentola" del nostro Paese.

Ecco, ancora, la caparbità con cui abbiamo rilanciato gli ideali europeisti e proposto il "Manifesto del manager europeo". Un modo per dimostrare chiaramente cosa pensiamo e cosa vogliamo dall'Europa, per superare steccati e confini, per rispondere a tentazioni isolazioniste e populiste. Una risposta concreta alle forze centrifughe che ci allontanano dall'ideale dell'Europa unita che ci hanno tramandato i nostri padri. Ma anche, perché siamo dei pragmatici, per mettere in condizione il manager di lavorare, con le stesse regole, in ogni Paese dell'Unione europea. Uno sforzo organizzativo e di armonizzazione delle diverse realtà, che richiederà ancora molto lavoro.

Quello dell'Europa è un tema complesso, reso urgente da una imminente prova elettorale dalla quale, secondo molti osservatori, uscirà un'Europa delle istituzioni profondamente diversa da quella che conosciamo. CIDA dovrà misurarsi

anche su questo terreno, dovrà confrontarsi e parlare con i candidati alle elezioni e dire la sua in merito ai programmi. Questo sarà compito della nuova presidenza di CIDA. Io mi limito a ricordare quello che ha detto recentemente il Presidente della BCE, Mario Draghi, ricevendo a Bologna la laurea honoris causa. Draghi ha citato statistiche e sondaggi per chiarire che l'Europa e l'euro non sono in discussione, che i cittadini europei, nella stragrande maggioranza, restano fedeli a questi capisaldi. Ma ha voluto anche affermare che oggi, in Europa, occorre "rispondere alla percezione che in UE manchi equità. Tra Paesi e classi sociali. Occorre sentire, prima di tutto, poi agire e spiegare". Sentire, agire, spiegare: ecco una formula che andrebbe applicata in ogni contesto politico, sociale ed economico e che, a modo nostro, abbiamo cercato di seguire nei nostri 1.150 giorni di CIDA.

Grazie per l'attenzione, per il sostegno che mi avete garantito, buon lavoro e forza CIDA. ■

Mario Mantovani Presidente CIDA

L'assemblea CIDA del 6 marzo 2019 ha eletto all'unanimità il Presidente del prossimo triennio

58 anni, sposato, tre figli, nato a Bologna, Mantovani è Vicepresidente di Manageritalia. Laureato in Economia e Commercio, è dirigente dal 1990. Attualmente è Amministratore delegato di un Istituto di Pagamento.

Già Presidente di Manageritalia Emilia Romagna dal 2010, dal 2011 è consigliere del Fasdac, il Fondo sanitario contrattuale dei dirigenti del terziario. Nel 2012 viene eletto Vice Presidente Nazionale di Manageritalia, dal 2016 al 2018 è stato componente dell'Organismo Indipendente di Valutazione del Ministero dell'Ambiente, dal 2017 è Consigliere della Fondazione Prioritalia.

"Arrivo alla presidenza di CIDA in una fase di profondo cambiamento della società e in particolare del lavoro. Credo nel valore, nella passione e nella forza del mondo associativo e sindacale", ha detto Mantovani nel suo intervento.

"Il nostro Paese sta attraversando da anni una fase politica, economica e sociale caratterizzata da diffusi timori del domani, incertezza e inquietudine per il lavoro, per il futuro dei nostri figli. In questo scenario CIDA deve andare oltre la rappresentanza e la tutela dei diritti e degli interessi degli associati, per porsi al servizio della società, grazie alle capacità e alle competenze dei suoi manager" ha proseguito il neo Presidente, che ha



concluso il suo intervento affermando: *"Il dialogo con la politica è essenziale. La nostra presenza è decisiva in tutti i settori dell'economia, nella pubblica amministrazione, nella sanità, nella scuola. Non siamo portatori di ideologie, né di soluzioni semplicistiche, ma abbiamo idee chiare sulla politica fiscale, sulla previdenza, sul lavoro, sulla formazione, sulla crescita dei territori"*.



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

“Vedrete, un giorno batteremo il cancro, intanto l'Italia è già leader in Europa”

Paolo Veronesi (IEO): “Grazie a ricerca e nuove terapie assistiamo a una prima svolta”

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Il cancro può essere battuto. A dirlo, in un'intervista esclusiva concessa a Welfare 24, è il Professor Paolo Veronesi, accademico e figura di spicco dello IEO nonché figlio di Umberto Veronesi. È partendo da questo punto fermo - oltre dal fatto che l'Italia, grazie a un Servizio Sanitario Nazionale unico al mondo, è ai vertici europei per la cura e la guarigione dai tumori - che nei prossimi anni bisognerà continuare a lavorare anche sul fronte della prevenzione primaria. Un tema, questo, che da sempre è considerato cruciale da Assidai e di cui ci occupiamo, anche in questo numero, sia attraverso un'analisi delle conseguenze negative della sedentarietà sia mettendo a disposizione dei nostri lettori e iscritti un prezioso decalogo anti tumore diffuso in occasione della Giornata mondiale contro il cancro, celebrata lo scorso 4 febbraio. Dieci regole che ognuno di noi dovrebbe seguire per vivere bene e per evitare l'insorgenza di malattie croniche. Inoltre, ci occupiamo anche di Fast Aid, una storia di successo rappresentata dall'ambulatorio a pronta disponibilità di Villa Donatello struttura sanitaria convenzionata con Assidai. Conclude il numero, l'invito lanciato dal Presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla, con la sua preziosa rubrica: fare chiarezza sui conti del nostro welfare.



“In questi anni, grazie alla ricerca e alle nuove terapie abbiamo assistito a una svolta nella lotta contro il cancro e possiamo guardare al futuro con sempre maggiore ottimismo: forse un giorno, neppure troppo lontano, potremo davvero sconfiggerlo”. A lanciare il messaggio di speranza e di fiducia è Paolo Veronesi, Professore associato in Chirurgia all'Università di Milano, figura di spicco dell'Istituto Europeo di Oncologia (dove dirige il programma di Senologia) nonché figlio di Umberto Veronesi, di cui ha raccolto il testimone con orgoglio, vigore e professionalità. **Professor Veronesi, di recente è stata celebrata la Giornata mondiale contro il cancro. A che punto è la lotta a questa malattia e che progressi sono stati fatti nel corso degli ultimi anni?** In questi anni abbiamo assistito a una svolta nella ricerca e nella terapia contro il cancro un po' in tutti i campi. Sono state affinate tecniche chirurgiche che consentono interventi sempre più mirati e meno invasivi



- anche sfruttando la robotica - e sono state messe a punto radioterapie più precise. Ma, soprattutto, il grande passo in avanti è stato fatto sulle terapie mediche che, grazie alla ricerca, dopo anni di immobilità hanno visto l'introduzione di nuovi farmaci, in particolare farmaci a bersaglio molecolare e farmaci immunoterapici. La strada alla immunoterapia è stata aperta dagli studiosi Allison e Honjo che per questo hanno ricevuto il Nobel per la medicina nel 2018. Queste nuove terapie hanno permesso un maggiore controllo di vari tumori già in fase metastatica, come polmone, rene e melanoma, per i quali la sopravvivenza era di pochi mesi. In sintesi, possiamo dire che tutto ciò

“PER QUASI TUTTI I TUMORI IL TREND DI GUARIGIONE È IN DECISO MIGLIORAMENTO IN EUROPA E L'ITALIA, GRAZIE A CURE E DIAGNOSI PRECOCI, È IN VETTA ALLA CLASSIFICA NEL VECCHIO CONTINENTE

ha cambiato la storia di molti tumori e ha aperto molte prospettive sull'ulteriore sviluppo delle cure nei prossimi anni.

In Italia come procede la lotta contro il cancro?

Per quasi tutti i tumori il trend di guarigione è in deciso miglioramento in Europa e l'Italia, grazie a cure e diagnosi precoci, è in vetta alla classifica nel Vecchio Continente. Un ruolo importante, infatti, è giocato dalla prevenzione secondaria, che ci offre molte possibilità e nel nostro Paese su questo fronte siamo avanti con screening mammografici e pap test introdotti da molti anni e la ricerca di sangue occulto nelle feci proposta a tutti i cittadini oltre i 50 anni.

>>> Continua a pagina 2

>>> continua dalla prima pagina - "Intervista a Paolo Veronesi"

"CRUCIALE L'ALLEANZA STATO-FONDI INTEGRATIVI"

Qual è invece il valore della prevenzione primaria e come si posiziona l'Italia rispetto agli altri Paesi europei?

La consapevolezza delle persone è molto importante e la cultura della prevenzione sta rapidamente aumentando in tutto il Paese, anche se permangono differenze significative tra il Nord, dove c'è una consapevolezza elevatissima, e il Centro-Sud. L'obiettivo vero, va ricordato, è ridurre i tassi di incidenza della malattia. E questo si può fare solo attraverso la prevenzione primaria, visto che circa un terzo dei tumori è dovuto a fattori evitabili. Tra questi spiccano il tabagismo, che in Italia è ancora troppo diffuso (26% della popolazione); lo stile di vita e in particolare la dieta, visto che purtroppo come in tutti i Paesi occidentali il sovrappeso è un problema ancora in crescita, soprattutto al Meridione. C'è infine la sedentarietà, anche questa con una ampia forbice tra le regioni, con la Basilicata che si pone al 70% e la Provincia Autonoma di Trento e Bolzano al 10 per cento.

Tuttavia, come detto, l'Italia è un gradino sopra rispetto agli altri partner europei. Perché?

Abbiamo la dieta mediterranea che, sul fronte della prevenzione primaria, ci protegge e possiamo contare su cure e diagnosi precoci migliori. Questo grazie al Servizio Sanitario Nazionale che è uno dei migliori del mondo e offre prestazioni di altissimo livello e universali. Uno dei problemi che si sono posti però negli ultimi anni in campo oncologico è il costo delle terapie innovative che, a sua volta, genera un problema di sostenibilità per la sanità pubblica. Per superarlo un ruolo importante potrebbe essere giocato dai fondi sanitari integrativi, perché chiaramente tutto quello che integra il SSN aiuta la sostenibilità dell'intero sistema in un'ottica di complementarietà. Senza

l'apporto dei fondi sanitari integrativi dubito che il Servizio pubblico riuscirebbe a fare fronte, in futuro, alle richieste di cure in campo oncologico garantendo al contempo l'universalità del sistema.

Lo IEO è uno dei primi istituti europei nella lotta contro il cancro. Ci parli brevemente del suo istituto e di come valuta la collaborazione con Assidai.

Festeggiamo quest'anno i 25 anni di attività, un tempo relativamente breve in cui ci siamo posti al vertice delle istituzioni europee per ricerca e cura di particolari tipi di tumore: per quello alla mammella siamo da sempre ai vertici mondiali e per quelli a polmone e prostata siamo cresciuti molto. Per quanto riguarda invece la collaborazione più che decennale con Assidai abbiamo sempre avuto ottimi rapporti e devo dire che, anche all'interno del nostro istituto, funziona perfettamente la formula di collaborazione tra il SSN e un fondo

integrativo, come appunto Assidai, che consente di fornire a tutti i pazienti un elevatissimo livello di prestazioni. Si tratta di un modello virtuoso di compartecipazione tra attività in solvenza e in convenzione con il sistema sanitario che alla fine giova a tutti i pazienti, con i medici sempre presenti nella struttura, ove svolgono anche l'attività libero-professionale.

Lei ha raccolto il testimone e l'eredità di suo padre...

Ho lavorato con mio padre per molto tempo, da quando ha aperto lo IEO, cercando di ereditare da lui tutte le cose buone e il suo modo di porsi con i pazienti. Oggi ho continuamente testimonianze di affetto e di amore dei suoi pazienti per come si poneva, cioè instaurando un rapporto personale, particolare e di affetto. Papà era convinto che avrebbe visto la vittoria finale nella lotta contro i tumori e si considerava sconfitto per non averla raggiunta. In realtà le

sue innovazioni e il suo pensiero hanno aperto la strada alla moderna oncologia. Oggi stiamo andando ancora più veloci e direi che possiamo guardare al futuro con sempre maggiore ottimismo.

Paolo Veronesi

Paolo Veronesi è nato a Milano nel 1961 e in questa città vive da sempre lavorando come chirurgo e ricercatore. Laureatosi negli anni Ottanta dedica la sua opera professionale allo studio e alla cura dei tumori. È direttore del Programma Senologia e della Divisione di Senologia Chirurgica presso l'Istituto Europeo di Oncologia e Professore Associato in Chirurgia all'Università degli Studi di Milano. Il suo contributo di ricerca e clinico è stato fondamentale per le innovazioni sviluppate in IEO nella cura del tumore del seno, che rappresentano i progressi più importanti a livello internazionale nell'oncologia mammaria. Dal 2006 è Presidente della Fondazione Umberto Veronesi per il progresso della scienza.

ECCO I SEI GRANDI RISCHI DELLA SEDENTARIETÀ

TUMORI, PESO ECCESSIVO, PROBLEMI ALLE ARTICOLAZIONI E ALL'APPARATO CARDIOCIRCOLATORIO: PERCHÉ STARE TROPPO SEDUTI FA MALE

La sedentarietà aumenta del 35% il rischio di patologie croniche, tra le quali il cancro, e stare seduti fino a 15 ore al giorno comporta diversi problemi per la salute. A dirlo sono i più recenti studi accademici in materia, che sottolineano come passare troppo tempo fermi possa produrre danni sia per il fisico (all'apparato cardiocircolatorio, in termini di sovrappeso, alle articolazioni) sia per la mente, in particolare alla memoria. Ecco allora i sei grandi pericoli della sedentarietà.

I PERICOLI DELLA SEDENTARIETÀ

Ansia e depressione

Secondo uno studio pubblicato su *Mental Health and Physical Activity*, maggiore è il tempo che si passa seduti, più aumenta il rischio di soffrire di disturbi psichici, quali ansia e depressione.

Dolore a collo e schiena

Una cattiva postura da seduti può portare problemi alle vertebre cervicali e a tutta la colonna, avverte il professor Gregory Billy, specialista in ortopedia e riabilitazione alla Penn State University.

Cancro

Una ricerca del *Journal of the National Cancer Institute* ha evidenziato come ogni due ore extra al giorno seduti aumenti il rischio di tumore al colon e all'endometrio rispettivamente dell'8 e del 10 per cento.



Obesità, diabete e problemi cardiaci

La sedentarietà incide sul metabolismo di grassi e zuccheri e sulla risposta dell'organismo all'insulina. Inoltre, il colesterolo può aumentare. Tutto ciò può quasi raddoppiare le probabilità di diabete e aumentare del 14% il rischio di malattie cardiovascolari.

Ossa fragili

Il movimento sollecita la colonna vertebrale in modo positivo, segnalando alle cellule di rinnovare il vecchio tessuto osseo. Quando invece si rimane troppo seduti il corpo rimpiazza meno di quello che perde, il che si traduce in ossa fragili e in un maggiore rischio di osteoporosi.

Coaguli di sangue

La sedentarietà rallenta il flusso sanguigno nelle gambe, aumentando il rischio di coaguli. Una condizione oltremodo rischiosa per le donne: secondo uno studio, chi resta seduta per più di 40 ore settimanali ha una probabilità più che doppia che un coagulo si sposti ai polmoni rispetto a chi siede per meno di 10 ore.

4 FEBBRAIO, IL PIANETA CONTRO IL CANCRO

È STATO CELEBRATO DI RECENTE IL "WORLD CANCER DAY" PROMOSSO DALL'OMS. ECCO LE REGOLE E I COMPORTAMENTI DA SEGUIRE PER PREVENIRE E BATTERE LA MALATTIA PIÙ TEMUTA

“**I**m and I will”. Ovvero: chiunque tu sia hai il potere di ridurre l'impatto del cancro per te, per le persone che ami e per il mondo. E' questo lo slogan del "World Cancer Day", la Giornata mondiale contro il cancro promossa come ogni anno dall'Organizzazione Mondiale della Sanità e celebrata in tutto il mondo lo scorso 4 febbraio. Del resto, i numeri parlano chiaro: solo in Italia nell'ultimo anno sono stati diagnosticati oltre 373mila nuovi casi, più di 1.000 al giorno. E le previsioni per il prossimo decennio indicano che nel 2030 il cancro sarà la principale causa di morte nel mondo con 21,6 milioni di nuovi casi all'anno. Italia leader in Europa

In questo quadro c'è tuttavia una buona notizia: i numeri dicono che l'Italia è un'eccellenza nell'ambito della ricerca oncologica. Anche a livello internazionale: nel nostro Paese si guarisca di più, anzi siamo ai vertici europei di questa speciale classifica. Nel dettaglio, la sopravvivenza a cinque anni è aumentata rispetto al quinquennio precedente sia per gli uomini (dal 51% al 54%) sia per le donne (dal 60% al 63%). Non solo: nel nostro Paese ad oggi ci sono oltre 3,3 milioni di persone che hanno superato una diagnosi di cancro e in molti casi hanno un'aspettativa di vita paragonabile a quella di chi non si è mai ammalato.

La prevenzione "primaria"

Di certo, per battere il cancro non bastano soltanto diagnosi precoci e cure sempre più efficaci (come ci ricorda nell'intervista pubblicata nelle pagine precedenti il Pro-

IL DECALOGO DELLA SALUTE CONTRO IL CANCRO



Mantieni il peso forma - Evita di ingrassare da adulto e tieni sotto controllo il peso dei bambini. L'eccesso di peso e l'obesità sono all'origine di dodici tumori diversi.



Fai attività fisica - L'attività fisica protegge da diversi tipi di tumore. L'OMS consiglia agli adulti di muoversi ogni giorno e di fare ogni settimana almeno 150 minuti di attività fisica moderata.



Segui una dieta variegata - Cereali integrali, fibre e vegetali proteggono contro diversi tipi di cancro. Si raccomanda di mangiare ogni giorno almeno 30 g di fibre e 400 g di frutta e verdura.



Riduci il consumo di cibi spazzatura - Attenzione anche a cibi trasformati e confezionati e a bevande come milk-shake e cole, alimenti ricchi di grassi, zuccheri e amidi che contengono molte calorie.



Limita il consumo di carni rosse e lavorate - Consuma al massimo tre porzioni di carne rossa alla settimana (circa 350-500 grammi di carne cotta), e non consumare, o limita al massimo, la carne rossa processata, ovvero i prosciutti, gli insaccati e così via.



Modera il consumo di bevande zuccherate - Non esistono evidenze scientifiche che colleghino il consumo di bevande zuccherate allo sviluppo di neoplasie, ma è chiaro che contribuiscono al sovrappeso e all'obesità, correlati a 12 tipi diversi di tumore.



Stop al consumo di alcolici - Molti studi mostrano il legame tra il consumo di alcolici e lo sviluppo di tumori. Non esiste una soglia di sicurezza: meglio non berli.



Non utilizzare gli integratori per prevenire il cancro - Una dieta varia ed equilibrata basta a soddisfare i fabbisogni di micronutrienti e a proteggere da molti tipi di tumore.



Allatta al seno - Protegge la mamma dal cancro alla mammella e aiuta il bambino a crescere con meno rischi di sovrappeso e obesità.



Dopo una diagnosi di cancro segui le raccomandazioni del WCRF - Chi ha già affrontato il cancro, una volta terminate le cure può ottenere benefici seguendo queste raccomandazioni. È sempre opportuno concordare con il proprio medico la dieta individuale più adatta a ciascun singolo caso.

fessore Paolo Veronesi) ma servono anche abitudini e comportamenti più salutari. A ribadire questo concetto, di recente, è stato il World Cancer Research Fund - Fondo Mondiale per la Ricerca sul Cancro (WCRF) che da anni si occupa di studiare come dieta, peso e attività fisica possono influire sul rischio di sviluppare un tumore. Dopo un lavoro di revisione di mi-

gliaia di studi con criteri standardizzati, lo stesso WCRF ha pubblicato un decalogo d'oro: dieci regole che, se rispettate, possono ridurre in modo sensibile il rischio di ammalarsi di tumore. Tutto ciò tenendo sempre ben presente un concetto: il tabacco è la principale causa evitabile di malattia e morte nel mondo ed è anche la principale causa dello sviluppo di cancro.

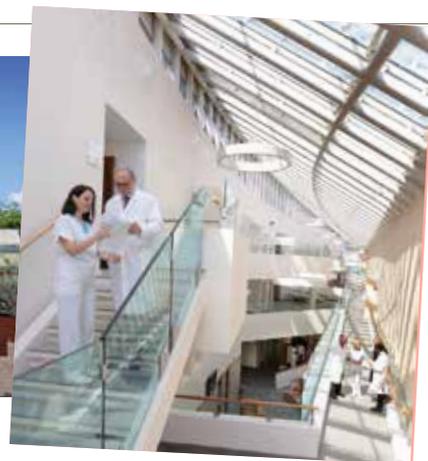


Le 10 regole d'oro

Vediamo allora nel dettaglio le regole anti cancro del WCRF. Innanzitutto, bisogna mantenere il peso più adeguato in ogni fase della vita (a partire dall'infanzia) e fare attività fisica, cioè quanto meno muoversi ogni giorno. Poi va seguita una dieta ricca e variegata (soprattutto con fibre, frutta e verdura) e limitare al contempo il consumo dei cosiddetti cibi spazzatura. Bisogna inoltre porre un limite anche alle carni rosse e lavorate (possibilmente eliminando prosciutti e insaccati) e alle bevande zuccherate. C'è poi il tema degli alcolici: sono molti i dati che dimostrano il legame tra il consumo di queste bevande e lo sviluppo di tumori. Inoltre, meglio non utilizzare gli integratori per prevenire il cancro e allattare al seno i bambini. Infine, dopo una diagnosi di cancro vanno seguite le raccomandazioni del WCRF, concordando in ogni caso con il proprio medico la dieta individuale più adatta a ciascun singolo caso.

IL FAST AID DI VILLA DONATELLO, AMBULATORIO A PRONTA DISPONIBILITÀ

A UN COSTO RIDOTTO (COME IL TICKET) CONSENTE DI AVERE RAPIDO ACCESSO A CURE PER PICCOLI PROBLEMI DI SALUTE EVITANDO LE CODE E IL SOVRACCARICO DEL PRONTO SOCCORSO DI CAREGGI (FIRENZE)



Un ambulatorio a cui si può accedere senza prenotazione e senza attesa per piccoli problemi di salute, aperto tutti i giorni dalle 8 alle 20, escluse le prestazioni di urgenza e di emergenza e quelle pediatriche. Questo, in estrema sintesi, il servizio Fast Aid, messo a punto da oltre un anno da Villa Donatello, struttura di punta nella sanità privata a Firenze, convenzionata con Assidai, nella sua nuova sede di Sesto Fiorentino. Il ruolo di Fast Aid è cruciale alla luce dei consistenti numeri di accessi al Pronto Soccorso di Careggi (quasi 120mila nel 2017, ultimo dato disponibile): in condizioni normali generano ricoveri che impegnano complessivamente circa 370 posti letto ordinari e 30 letti di alta intensità, quali la terapia intensiva e sub intensiva.

La situazione, peraltro, è resa ancora più complessa dal fatto che il 20-25% delle richieste di accesso sono relative a prestazioni definite “Non urgenti o Urgenze minori”, che dovrebbero trovare risposte diverse dal pronto soccorso, che hanno come conseguenza negativa il risultato di allungare le attese e peggiorare il servizio. Il Fast Aid, invece, grazie al fatto di avere alle spalle la specializzazione e le attrezzature di Villa Donatello, è in grado di dare una risposta rapida ed efficace a piccoli problemi quali sintomi allergici, tosse e bronchiti, otiti, disturbi visivi, dolori addominali, problematiche ginecologiche, sintomi febbrili, mal di gola, infezioni urinarie, punture di insetto, piccole ustioni, ferite, rimozioni di schegge, problematiche dermatologiche, perdite ematiche oltre che piccoli traumi ortope-

dici. Tutti disturbi che, nell’accezione clinica, vengono definiti “minori” ma che, per chi ne soffre, rappresentano un problema importante da risolvere nel più breve tempo possibile. E il costo? Tenuto conto che per accessi non urgenti al pronto soccorso si paga il ticket, è paragonabile a quello del servizio pubblico. Inoltre, usare Fast Aid garantisce sconti sulle prestazioni diagnostiche e specialistiche che dovessero rendersi necessarie. Per concludere, i vantaggi del Fast Aid sono principalmente due: i tempi di attesa ridotti praticamente a zero e il team di medici con grande esperienza nelle prestazioni di emergenza, coordinati dal Professor Alfonso Lagi, a lungo Direttore del Dipartimento di Emergenza di Santa Maria Nuova a Firenze. Inoltre, se i riscontri richiedono approfondimenti (ad esempio

indagini radiologiche o ecografiche o consulti ulteriori) i medici Fast Aid ricorrono agli specialisti o alle tecnologie di Villa Donatello.

Il Fast Aid è una risposta non solo alle esigenze dei fiorentini, ma anche a quelle dei turisti che possono avere bisogno di un punto di riferimento per i loro problemi di salute. Con l’apertura della nuova sede di Firenze Castello, il Fast Aid è diventato un servizio particolarmente interessante anche per gli abitanti della Piana: a nord di Firenze vivono oltre 160.000 persone e ve ne lavorano altrettante ed è importante avere un servizio per risolvere in modo efficace e soprattutto rapido i piccoli malesseri che possono verificarsi sui luoghi di lavoro, senza perdite di tempo.

IL PUNTO DI VISTA

CHIAREZZA SUI CONTI DEL NOSTRO WELFARE DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



La somma di pensioni, assistenza e sanità incide per il 54% sull’intera spesa pubblica, comprensiva degli interessi a debito. Rappresenta il 30% del

Pil ed è uno dei valori più alti nell’Europa a 27. Il dato viene dal recente rapporto dell’istituto Itinerari Previdenziali che spiega bene, però, che a pesare davvero sui conti pubblici - e quindi sui contribuenti - è la spesa di tipo assistenziale,

che cresce di oltre il 5% ogni anno. Dobbiamo fare chiarezza sui numeri per affermare, come Federmanager fa da tempo, che pensioni e sanità sono comparti che gestiamo con accortezza, mentre è l’assistenza (e l’evasione fiscale) ad essere fuori controllo. A scampo di equivoci, va detto anche che la spesa pubblica in sanità è fin troppo bassa rispetto a quanto il Servizio Sanitario Nazionale è chiamato a garantire. La grande sfida è la sostenibilità futura dell’intero sistema, che deve

reggere ai trend demografici e sociali. L’aspettativa di vita che si allunga di quasi 15 anni al 2050 ci costringe a pensare che gli ultimi anni di una persona non saranno sempre in buona salute. E sarà complesso gestire non autosufficienza e cronicità quando già oggi il 25% dei sessantenni vive da solo. Pensiamoci bene, perché se non investiamo oggi in sanità, incentivando le persone a dotarsi di tutele integrative, ci ritroveremo esposti tutti a rischi ben peggiori di quelli attuali.

LA TUA AZIENDA MERITA IL MIGLIOR PERSONALE



Aquerò è una società di servizi di ricerca e selezione del personale per aziende. Ricerchiamo e selezioniamo impiegati, quadri e dirigenti per società clienti, in molti settori merceologici, per quasi tutte le categorie professionali, in tutta Italia.

Etica ed onestà sono alla base del nostro operato, e anche le caratteristiche con le quali vogliamo contraddistinguerci.

Attenzione per la qualità del servizio all'impresa, che deve essere in linea con le specifiche esigenze di ogni cliente e con il momento storico che questi attraversa.

Passione per un mestiere delicato ed intenso, com'è la vita, che può influenzare o cambiare il destino delle persone.

PREZZI PROMOZIONALI PER I SOCI ALDAI

Aquerò S.r.l.

selezione per il personale Aut.Min. def. 5742/2007

Via Melchiorre Gioia, 75 - 20124 Milano (Mi)

Tel. 02 67 49 05 56 - Fax. 02 700 551 680

www.aquero-research.it - e-mail: info@aquero-research.it



CIDA: attacco su due fronti

Antonio Lucaroni

Ufficio stampa CIDA

Giorgio Ambrogioni spiega le due battaglie in cui è impegnata la CIDA: "Sul prelievo forzoso percorreremo le vie dei tribunali; sul ruolo della dirigenza, sono in atto iniziative di mobilitazione e di sensibilizzazione dell'opinione pubblica".

abbiamo fronteggiato un duplice attacco. Inizia così la nostra conversazione con Giorgio Ambrogioni, presidente CIDA, una delle associazioni più attive sul fronte pensionistico in questi mesi.

"Il primo colpo, sventato, era rappresentato dalla proposta di legge D'Uva-Molinari, scritta in fretta, male e con evidenti profili di incostituzionalità, ma

devastante per i pensionati che rappresentiamo. Il secondo, invece, è ritratto dalla campagna mediatica denigratoria sulle "pensioni d'oro", intese come frutto di privilegi, con una messa alla **gogna dei pensionati**". Questo secondo fronte, afferma Ambrogioni "è pericoloso e subdolo, perché alimentato dal rancore e dall'invidia sociale, con l'inaccettabile conseguenza di leggere in negativo i **valori fondanti la categoria dei dirigenti: responsabilità, competenza, merito**".

Dunque, qual è il bilancio di questo confronto a tratti molto aspro?

Siamo riusciti a "cassare" la proposta di legge che avrebbe introdotto una riduzione permanente delle pensioni, e abbiamo migliorato la prima stesura del cosiddetto contributo di solidarietà elevando il limite del prelievo da 90 mila a 100 mila euro annui. Abbiamo limitato i danni e contestato l'uso scorretto dell'appellativo "d'oro" affibbia-

to alle pensioni dei manager. Entrambe le battaglie proseguiranno: **sul prelievo forzoso percorreremo le vie dei tribunali**; sul ruolo della dirigenza, abbiamo messo in atto iniziative di mobilitazione e di sensibilizzazione dell'opinione pubblica per spezzare il circolo vizioso che vorrebbe identificarci come una casta. Vogliamo "stanare" i partiti e costringerli a prendere una posizione chiara nei confronti della dirigenza, pubblica e privata. Siamo da sempre aperti al dialogo, abbiamo capacità, idee e proposte per rendere più efficiente l'azienda-Italia, non ci siamo mai tirati indietro quando siamo stati chiamati al sacrificio e abbiamo praticato la solidarietà, nei fatti e non a parole. Ma pretendiamo rispetto anche dalla politica: nessuno si illuda che sia sufficiente bussare alla nostra porta a ridosso delle elezioni europee. Imporre un nuovo contributo a breve distanza dal precedente e con un arco temporale di applicazione di 5 anni va contro ogni logica di rispetto della Costituzione e contro la recente sentenza della Corte suprema.

Quali rilievi critici hanno riscontrato gli esperti di CIDA sul contributo di solidarietà?

La Corte costituzionale si è più volte espressa riguardo ai prelievi sulle pensioni di importo medio-alto, sancendo che devono essere "eccezionali" e "transitori" e utilizzati come misura "una tantum". Riteniamo che imporre per legge un nuovo contributo, a breve distanza dalla conclusione di quello precedente, ed estenderne l'arco temporale di applicazione a 5 anni, vada contro ogni logica di rispetto della Costituzione e dello spirito delle sentenze della Corte suprema e anche la dimensione del taglio ci sembra oggettivamente fuori misura.

Chi sono i pensionati esposti al taglio?

CIDA rappresenta i percettori di pensioni medio-alte, categorie professionali composte da quadri e dirigenti delle aziende private, della pubblica amministrazione, della scuola, della sanità. Abbiamo esteso la nostra azione d'intesa



con le associazioni di professionisti, diplomatici, militari, magistrati, titolari **di pensioni che sono il risultato di storie professionali connotate da assunzione di rischi, responsabilità e merito, e il cui importo deriva dall'applicazione di leggi dello Stato**. Pensioni che hanno subito nel tempo gli effetti negativi di ripetuti blocchi totali o parziali di adeguamento al costo della vita: secondo studi di settore, questi "tagli" hanno determinato una **perdita del potere di acquisto compreso fra il 15% e il 20%**. **A questi blocchi vanno aggiunti anche i numerosi contributi di solidarietà.**

Il calcolo dell'ammontare della propria pensione e la decisione relativa al momento in cui ritirarsi dal lavoro, sono scelte basilari per la vita di un individuo: tenendo conto di ciò che lo Stato propone e nel pieno rispetto della legalità, il cittadino sceglie di andare in pensione. Sono frequenti i casi in cui, nel settore privato, il pensionamento viene incentivato dal datore di lavoro; mentre ai vertici del pubblico impiego, si verificano spesso situazioni di incompatibilità che anticipano il pensionamento. Paradossalmente potremo dire che con il contributo di solidarietà e il mancato adeguamento al costo della vita, inseriti nell'ultima manovra, si finanzia "quo-

ta 100", un meccanismo pensato per mandare in pensione chi non ha ancora maturato età anagrafica e contributiva necessarie.

Le iniziative CIDA hanno toccato il tema fiscale: qual è il nesso fra tasse e pensioni?

Il contributo di solidarietà varato dal Governo è la goccia che fa traboccare il vaso: **i dirigenti hanno versato onerosi contributi previdenziali per tutto l'arco della propria vita lavorativa e tasse elevate** (che pagano anche da pensionati) vista la curva degli scaglioni, fortemente progressiva, che abbiamo in Italia. Su un totale di circa 16 milioni di pensionati, 8 milioni usufruiscono di prestazioni integrate o totalmente a carico della fiscalità (quindi non soggette a imposizione Irpef), mentre i pensionati con importi superiori a 3mila euro lordi/mese sono il 4,99% del totale. Se ragioniamo in termini di fisco la situazione è peggiore: i contribuenti sopra i 100mila euro lordi/anno sono solo l'1,10%, ma pagano il 18,68% dell'Irpef. Se a questi si sommano anche i titolari di redditi lordi superiori a 55mila euro otteniamo che il 4,36% paga il 36,53% dell'Irpef; considerando infine i redditi sopra i 35mila euro lordi risulta che il 12,09% dei contribuenti paga il 57,11% di tutta l'Irpef.

Pagano per tutta la vita lavorativa e continuano a pagare da pensionati, finanziando il welfare di chi non ha versato imposte e/o contributi. Se, infine, guardiamo alle sole pensioni, i pensionati con redditi superiori a 35mila euro (7,15% del totale) pagano il 35,23% di tutta l'Irpef a carico dei pensionati.

Così non può andare. ■

Il contributo di solidarietà varato dal Governo è la goccia che fa traboccare il vaso: i dirigenti hanno versato onerosi contributi previdenziali per tutto l'arco della propria vita lavorativa e tasse elevate (che pagano anche da pensionati)

Convenzione Assocaaf 2019

Assistenza fiscale

Seconda parte

Facciamo seguito a quanto pubblicato nella rivista di febbraio 2019 (pagina 22-23) in merito alla rinnovata convenzione con Assocaaf.



COSA È INDISPENSABILE PORTARE AD ASSOCAAF

1. Tessera di convalida iscrizione ALDAI per l'anno 2019 oppure ricevuta dell'avvenuto versamento della quota.
2. Fotocopia di tutta la documentazione da inserire nel 730 che Assocaaf deve conservare per i controlli dell'Agenzia delle Entrate. Il contribuente deve conservare gli originali fino al 31 dicembre 2024. Per le spese pluriennali e per le spese mediche rateizzate occorre far riferimento all'ultima rata portata in detrazione (per il 730/2019 occorre conservare fino al 31/12/2024 la documentazione inerente la 10 rata delle detrazioni inserite nel 2008).
3. I soci ALDAI, che si avvalgono per la prima volta di ASSOCAAF, in relazione alle spese pluriennali (ristrutturazioni, risparmio energetico, bonus mobili- elettrodomestici, ecc.) devono presentare documentazione in copia, come meglio specificato in seguito, anche di quelle degli anni precedenti al 2018 con l'ultima dichiarazione dei redditi.
4. I soci ALDAI che intendono aderire per la prima volta alla Convenzione Assocaaf devono conferire apposita delega ad accedere alla propria dichiarazione dei redditi precompilata, messa a disposizione dall'Agenzia delle Entrate.
5. I soci ALDAI, che usufruiscono dell'assistenza fiscale Assocaaf, possono richiedere gratuitamente l'acquisizione telematica della CU dell'INPS conferendo una apposita delega.

PRINCIPALI NOVITÀ PER IL 730/2019

- ▶ **Obbligo di comunicazione ENEA:** per poter fruire della detrazione del 50% prevista per gli interventi effettuati nel 2018 di recupero edilizio a seguito dei quali si consegue un risparmio energetico e/o si utilizzano fonti rinnovabili di energia, è previsto l'obbligo di inviare un'apposita comunicazione dei dati va effettuata entro 90 giorni dalla data di ultimazione dei lavori/collaudato. Per i lavori il cui termine/collaudato è nel periodo dal 1 gennaio al 21 novembre 2018 l'invio all'ENEA deve avvenire **entro**

il 1 aprile 2019. Per i lavori il cui termine/collaudato è dopo il 21 novembre 2018 la comunicazione all'ENEA deve essere effettuata entro 90 giorni. Qualora non si sia effettuata la comunicazione si può porre rimedio con una remissione in bonis, pagando una multa di 250 euro entro il 31 ottobre 2019.

- ▶ **Detrazione Bonus verde:** il beneficio consiste nella possibilità di portare con l'aliquota di detrazione del 36% le spese sostenute nel solo anno 2018 per un massimo di 5.000 euro per interventi relativi a:
 - 1) **sistemazione a verde** di aree scoperte private di edifici esistenti o di **singole unità immobiliari esistenti** e delle relative **pertinenze o recinzioni** e delle parti comuni esterne degli edifici condominiali.
 - 2) realizzazione di impianti di **irrigazione** o di **pozzi** (nel giardino di pertinenza dell'edificio o dell'unità immobiliare) e coperture a verde e **giardini pensili** (sui terrazzi/lastrici solari).
- ▶ **Detrazione abbonamenti trasporto pubblico locale:** il beneficio consiste nella possibilità di portare con l'aliquota di detrazione del 19% le spese per acquisto degli abbonamenti mensili/annuali ai servizi di trasporto pubblico locale, regionale e interregionale per un importo non superiore a 250 euro sostenute per se stessi e per familiari fiscalmente a carico.
- ▶ **Spese di istruzione: è aumentato da 717 a 786 euro per studente** il limite previsto per la detrazione del 19% delle spese sostenute per la frequenza di scuole dell'infanzia (*scuola materna*), del primo ciclo di istruzione (*scuole elementari e medie*) e della scuola secondaria (*scuole superiori*) del sistema nazionale di istruzione (pubbliche o private). Si ricorda che tra le spese detraibili rientrano anche quelle sostenute per l'utilizzo della **mensa scolastica, gite scolastiche e spese pre-post scuola** (in quanto essendo servizi scolastici integrativi, sono strettamente collegati alla frequenza scolastica). Non sono detraibili le spese relative al servizio di trasporto scolastico. **Questa detrazione non è cumulabile con quella prevista per le erogazioni liberali alle istituzioni scolastiche per l'ampliamento dell'offerta formativa.**
- ▶ **Detrazione polizze per eventi calamitosi:** il beneficio consiste nella possibilità di portare con l'aliquota di detrazione del 19% le spese relative a polizze assicurative aventi ad oggetto il rischio di eventi calamitosi relativamente a unità immobiliari ad uso abitativo stipulate a decorrere dal 1 gennaio 2018.

liari ad uso abitativo stipulate a decorrere dal 1 gennaio 2018.

- ▶ **Detrazione spese sostenute per soggetti con disturbo specifico apprendimento (DSA):** il beneficio consiste nella possibilità di portare con l'aliquota di detrazione del 19% le spese sostenute per l'acquisto/uso di strumenti che favoriscano l'apprendimento di soggetti con diagnosi di disturbo specifico di apprendimento, fino al completamento della scuola secondaria di secondo grado (scuola superiore).
- ▶ **Erogazioni liberali terzo settore:** le liberalità erogate a favore degli enti del Terzo Settore non commerciali sono deducibili nel limite del 10% del reddito complessivo dichiarato. Qualora tale importo sia superiore al reddito complessivo dichiarato, diminuito di tutte le deduzioni, l'eccedenza può essere computata in aumento dell'importo deducibile nei successivi periodi d'imposta, ma non oltre il quarto, fino a concorrenza del suo ammontare.
- ▶ **Donazioni a favore di Onlus e associazioni di promozione sociale (APS):** è possibile detrarre il 30%, per un importo complessivo in ciascun periodo d'imposta non superiore a 30mila euro.
- ▶ **Donazioni a favore di organizzazioni di volontariato (OdV):** è possibile detrarre il 35%, per un importo complessivo in ciascun periodo d'imposta non superiore a 30mila euro.
- ▶ **Mutuo soccorso:** è stato elevato a 1.300 euro il limite di detrazione dei contributi associativi alle società di mutuo soccorso.
- ▶ **Spese sostenute dagli studenti universitari: limitatamente agli anni d'imposta 2017 e 2018** il requisito della distanza previsto per fruire della detrazione del 19% dei canoni di locazione si intende rispettato anche se l'università è situata all'interno della stessa provincia ed è ridotto a 50 chilometri per gli studenti residenti in zone montane o disagiate.
- ▶ **Spese sanitarie: limitatamente agli anni d'imposta 2017 e 2018 sono detraibili le spese sostenute per l'acquisto di alimenti a fini medici speciali,** inseriti nella sezione A1 del Registro nazionale di cui all'articolo 7 del Decreto del ministro della sanità 8 giugno 2001, pubblicato in G.U. n.154 del 5 luglio 2001, **con esclusione di quelli destinati ai lattanti.**
- ▶ **Riduzione dell'aliquota di detrazione dal 65% al 50%:** per le spese sostenute dal 1 gennaio 2018 per gli interventi di acquisto e posa in opera di finestre comprensive di infissi, acquisto e posa in opera di schermature solari, sostituzione di

impianti di climatizzazione invernale con impianti dotati di caldaie a condensazione con efficienza almeno pari alla classe A, acquisto e posa in opera di impianti di climatizzazione invernale con impianti dotati di generatori di calore alimentati da biomasse combustibili.

- ▶ **Spese per interventi finalizzati al risparmio energetico:** per i condomini nelle zone sismiche 1, 2 e 3 sono state introdotte le detrazioni per gli interventi sulle parti comuni che riducono il rischio sismico insieme alla riqualificazione energetica, nella misura dell'80% se si consegue il passaggio a una classe di rischio inferiore o dell'85% se il passaggio è a due classi di rischio.
- ▶ **R.I.T.A.:** il percettore della rendita temporanea anticipata ha facoltà di avvalersi in dichiarazione della tassazione ordinaria in luogo di quella sostitutiva applicata dal soggetto erogatore.
- ▶ **Previdenza complementare dipendenti pubblici:** dal 1 gennaio 2018, in materia di deducibilità dei premi e contributi versati per la previdenza complementare, si applicano anche ai dipendenti pubblici le stesse disposizioni previste per i dipendenti privati.

DOCUMENTI NECESSARI PER IL 730/2019

DATI DEL CONTRIBUENTE

- ▶ **Documento di identità:** copia documento di identità valido del dichiarante e, se congiunta, anche del coniuge (se non già conferiti in sede di delega o se rinnovati dall'ultima copia fornita).
- ▶ **Tessera sanitaria:** copia per il codice fiscale del dichiarante, del coniuge e dei familiari a carico (solo per chi non ha presentato la precedente dichiarazione con Assocaaf o in caso di variazioni).
- ▶ **Dichiarazione dei redditi dell'anno precedente:** 730/2018 o Modello Redditi 2018 (redditi 2017) comprese eventuali dichiarazioni integrative/rettificative o ultima dichiarazione presentata (solo per chi non ha presentato la precedente dichiarazione dei redditi con Assocaaf). Per il Modello Redditi anche la ricevuta di avvenuta trasmissione dell'Agenzia delle Entrate.
- ▶ **Versamenti F24:** deleghe di versamento F24 quietanzate (con timbro di pagamento o ricevuta di pagamento online) di acconti d'imposta IRPEF, addizionale regionale e comunale, cedolare secca relativi al 2018.
- ▶ **Dati del datore di lavoro (o altro sostituto d'imposta)** in essere nel periodo giugno-luglio 2019 e tenuto a effettuare le operazioni di conguaglio.
- ▶ **Certificazioni di invalidità** rilasciate da Commissioni Pubbliche del dichiarante, del coniuge e familiari.

REDDITI DI LAVORO DIPENDENTE/ PENSIONE E ALTRI REDDITI

- ▶ **Certificazione Unica 2019** (redditi 2018) di lavoro dipendente e/o pensione e/o autonomo non professionale, ivi comprese quelle dell'INPS per disoccupazione, mobilità, cassa integrazione e NASPI.
- ▶ **Attestazione 2019 del datore di lavoro** delle somme corrisposte a COLF e BADANTI.
- ▶ **Certificazione 2019 (CUPE)** degli utili e dei proventi equiparati corrisposti nel 2018.
- ▶ **Certificato delle pensioni estere.**
- ▶ **Assegno mantenimento del coniuge:** ricevute di versamento/bonifici periodici percepiti dall'ex coniuge e sentenza di separazione o divorzio.
- ▶ **Certificazioni rilasciate da soggetti che esercitano attività d'intermediazione immobiliare** per le locazioni brevi con finalità abitative e anche turistiche la cui durata non supera i 30 giorni, anche attraverso la gestione di portali online.
- ▶ **Documentazione delle imposte estere versate** (con traduzione in italiano)

TERRENI E FABBRICATI

- ▶ **Visure catastali/atti di compravendita** per acquisto, donazione, divisione, vendita o successione (solo in caso di variazioni immobiliari avvenute nel 2018) per chi non ha presentato la precedente dichiarazione con Assocaaf.
- ▶ **Contratti di locazione:** copia del contratto + modello RLI (o modello 69 o SIRIA) con relativi estremi di registrazione dell'Agenzia delle Entrate e relativi canoni di affitto incassati.

SPESE DETRAIBILI E DEDUCIBILI

Se il contribuente intende portare in detrazione la spesa al 100% di un familiare a carico (ad esclusione del coniuge), deve annotare in fattura e/o sul documento di spesa il sostenimento della stessa al 100% con indicazione dei propri dati e relativa firma.

- ▶ **Spese sanitarie** (franchigia euro 129,11): fatture, ricevute, quietanze di pagamento e scontrini fiscali parlanti relativamente al dichiarante, al coniuge ed ai familiari a carico.

In presenza nella CU 2019 dei campi 441 e 442 compilati il contribuente deve allegare i **prospetti rilasciati** dall'ente e /o cassa sanitaria **dei rimborsi effettuati sulle fatture 2018.**

Nel caso di contribuente pensionato, con rimborso Fasi (o altro ente per il quale le spese mediche sono detraibili anche se rimborsate) **in convenzione diretta,** il contribuente deve portare anche il prospetto del Fasi o altro ente con il **dettaglio dei pagamenti** fatti su fatture mediche del 2018. Se il pagamento fasi rimessa diretta di una spesa medica è effettuato nel 2019, tale spesa può essere

portata in detrazione nella dichiarazione 730/2020 redditi 2019 (principio di cassa). Tra le più comuni delle spese sanitarie troviamo:

- prestazioni per visite mediche generiche e/o specialistiche, analisi e terapie;
- spese odontoiatriche;
- ticket ospedalieri/sanitari ed esami di laboratorio;
- prestazioni chirurgiche e degenze ospedaliere;
- scontrini fiscali parlanti riportanti il codice fiscale del contribuente, la natura (farmaco, medicinale, omeopatia o abbreviazioni), qualità (codice AIC) e quantità dei prodotti acquistati;
- dispositivi medici (solo ed esclusivamente quelli che riportano la marcatura CE);
- lenti oftalmiche correttive, montature per lenti correttive, occhiali premontati per presbiopia, lenti a contatto e relative soluzioni (solo ed esclusivamente se riportano la marcatura CE);
- acquisto/affitto protesi, apparecchi e attrezzature sanitarie classificate come dispositivi medici;
- prestazioni rese da soggetti abilitati all'arte ausiliaria della professione sanitaria come ad esempio fisioterapista, dietista, odontotecnico, podologo, ecc..;
- sedute di psicoterapia effettuate da professionista iscritto all'albo;
- certificati medici per usi sportivi, per la patente, ecc..;
- terapie eseguite nei centri autorizzati: riabilitazione, fisioterapia, ginnastica correttiva, cure termali purché ci sia la prescrizione medica e sul documento di pagamento risulti la figura professionale che ha eseguito la prestazione;
- spese per acquisto di alimenti speciali, inseriti nella sezione A1 del Registro nazionale di cui all'art.7 DM sanità 8/6/2001 (G.U. 154 del 5/7/2001), con l'esclusione di quelli destinati ai lattanti.
- Attestato di esenzione del pagamento della quota di partecipazione alla spesa sanitaria inerente alle patologie che ne danno diritto.

- ▶ **Spese per persone con disabilità:** (riconosciuta da Legge 104/92 o certificazione rilasciata da altre commissioni mediche pubbliche incaricate ai fini del riconoscimento dell'invalidità civile, di guerra):
 - spese sostenute per mezzi necessari all'accompagnamento, deambulazione, locomozione, sollevamento (acquisto o affitto di poltrone e carrozzelle, stampelle, trasporto in ambulanza, ecc..) e per sussidi tecnici e informatici che facilitano l'autosufficienza e l'integrazione (fax, computer, modem, stampante, telefono, ecc..);
 - spese sostenute per acquisto motoveicoli e autoveicoli adattati per soggetti con ridotte capacità motorie, oppure anche di serie (non adattati) per non ve-

denti, sordomuti, persone con handicap psichico o mentale, sindrome di down, titolari di indennità di accompagnamento, invalidi con gravi e permanenti limitazioni alla deambulazione;

- spese mediche e di assistenza: medicinali, assistenza infermieristica e riabilitativa, personale qualificato addetto all'assistenza di base o operatore tecnico assistenziale, educatore professionale, altre spese specifiche. Per i ricoveri presso istituti di assistenza, la parte deducibile riguarda le spese mediche di assistenza e non la retta di degenza.

▶ **Mutui per acquisto abitazione principale** (importo massimo detraibile euro 4.000 a mutuo): certificazione relativa agli interessi passivi pagati nel 2018 o quietanze di pagamento (con l'indicazione separata della quota degli interessi), estratto rogito di acquisto (con intestatario, data e importo d'acquisto), estratto contratto di mutuo (con intestatario, data e importo finanziato). Per chi ha acquistato casa nel 2018 anche fattura del notaio (relativa alle competenze per il contratto di mutuo) e per eventuale perizia.

▶ **Intermediazione immobiliare** (importo massimo detraibile euro 1.000 ad atto): fattura del soggetto di intermediazione immobiliare per l'acquisto di unità immobiliare da adibire ad abitazione principale ed estratto del rogito riportante i riferimenti dell'avvenuta intermediazione. Non è detraibile quanto pagato all'agenzia per la vendita dell'abitazione principale.

▶ **Abbonamenti trasporti** (importo massimo detraibile euro 250): titolo di viaggio dal quale risultino le informazioni relative al soggetto che mette il titolo di viaggio o che effettua la prestazione di trasporto, la descrizione delle caratteristiche del trasporto, l'ammontare del corrispettivo, il numero progressivo, la data apposta al momento dell'emissione o dell'utilizzazione. Va presentata inoltre la fattura eventualmente richiesta al gestore del servizio di trasporto o altra eventuale documentazione attestante la data del pagamento.

▶ **Spese di istruzione fino alla scuola secondaria superiore** (importo massimo detraibile per l'anno 2018 è di euro 787 per alunno): ricevute dei versamenti effettuati per spese sostenute per iscrizione, contributi volontari e obbligatori, mensa, servizi pre e post scuola e servizi integrati a scuole dell'infanzia (scuola materna), del primo ciclo di istruzione (scuola elementare) e della scuola secondaria (scuola superiore) del sistema nazionale di istruzione (pubbliche o private). Non sono detraibili le spese relative al servizio di trasporto pubblico e all'acquisto dei libri. **Questa detrazione non è cumulabile**

con quella delle erogazioni liberali alle istituzioni scolastiche per l'ampliamento dell'offerta formativa.

▶ **Spese di istruzione universitaria e specializzazione:** ricevute dei versamenti effettuati per spese sostenute per frequenza universitaria e di specializzazione universitaria, master, dottorato di ricerca, conservatorio, accademia delle belle arti con chiara identificazione del corso di laurea sostenuto. Per le università non statali l'importo detraibile è stabilito annualmente con decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. La spesa non può essere documentata attraverso il modulo di autocertificazione stampabile, di norma, dalla posizione on line dello studente.

▶ **Contributo scolastico a favore di scuole di ogni ordine e grado:** ricevute della scuola o ricevute dei versamenti attestanti le somme versate con la causale erogazione liberale per innovazione tecnologica, edilizia scolastica o ampliamento dell'offerta formativa.

▶ **Spese per asili nido:** (importo massimo detraibile euro 632 a figlio fino ai tre anni d'età): quietanze di pagamento della retta di frequenza. Non ha diritto alla detrazione chi nel 2018 ha fruito del "bonus asili nido" dell'INPS.

▶ **Assicurazioni vita:** (importo massimo detraibile euro 530): certificazioni rilasciate dalle compagnie assicuratrici o quietanze relative ai premi per assicurazioni sulla vita e contro gli infortuni (per polizze stipulate dal 2001 è detraibile solo l'importo certificato relativo al rischio morte ed invalidità permanente superiore al 5%).

▶ **Assicurazioni con oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana** (importo massimo detraibile euro 1.291,14, al netto dei premi per le assicurazioni aventi per oggetto il rischio morte e invalidità permanente e di quelli per la tutela delle persone con disabilità grave): certificazioni rilasciate dalle compagnie assicuratrici o quietanze con specifica condizione che l'impresa di assicurazione non possa recedere dal contratto.

▶ **Assicurazioni per la tutela delle persone con disabilità grave** Legge 104/92 Art. 3 Comma 3 (importo massimo detraibile euro 750 al netto dei premi per le assicurazioni aventi per oggetto il rischio morte e invalidità permanente): certificazioni rilasciate dalle compagnie assicuratrici.

▶ **Spese per attività sportive praticate dai ragazzi:** (importo massimo detraibile euro 210 a figlio): quietanze di iscrizione

annuale e abbonamento, per i ragazzi di età tra i 5 e i 18 anni (anche se compiuti nel corso del 2018 la detrazione spetta per l'intero anno d'imposta), ad associazioni sportive dilettantistiche, palestre, piscine ed altre strutture ed impianti sportivi destinati alla pratica sportiva dilettantistica. Le quietanze devono riportare i dati anagrafici della società, i dati anagrafici di chi effettua l'attività sportiva e l'oggetto della prestazione sportiva.

▶ **Spese funebri:** (importo massimo detraibile euro 1.550 a decesso): fattura dell'agenzia di pompe funebri. Sul documento indicare in quale percentuale si beneficia della detrazione.

▶ **Spese veterinarie:** (franchigia euro 129,11 e importo massimo detraibile euro 387,34): fatture o scontrini fiscali parlanti di spese sostenute per la cura di animali.

▶ **Erogazioni liberali:** quietanze di pagamento a favore di ONLUS, ONG, istituzioni religiose, movimenti/partiti politici, associazioni sportive dilettantistiche, società di mutuo soccorso, enti dello spettacolo, fondazioni operanti nel settore musicale, delle popolazioni colpite da calamità pubbliche o da altri eventi straordinari, anche se avvenuti in altri stati, effettuate tramite ONLUS, organizzazioni internazionali di cui l'Italia è membro, altre fondazioni, associazioni, comitati, Amministrazioni pubbliche, ecc. Le donazioni devono essere effettuate con versamento postale o bancario, con carte di credito, bancomat, carte prepagate, assegni bancari e circolari (NON IN CONTANTI).

▶ **Spese per assistenza personale soggetti non autosufficienti:** (importo massimo detraibile euro 2.100, reddito complessivo fino a euro 40.000): ricevuta debitamente firmata rilasciata dal soggetto che presta l'assistenza contenente gli estremi anagrafici e il codice fiscale di chi presta l'assistenza e di chi effettua il pagamento (assistito o familiare dell'assistito) e certificazione medica attestante lo stato di non autosufficienza.

▶ **Contributi previdenziali ed assistenziali:** bollettino assicurazione obbligatoria INAIL casalinghe, bollettini riscatto periodo di laurea, pagamenti contributi previdenziali volontari o di ricongiunzione periodi assicurativi, ricevute bancarie o postali relative a contributi obbligatori versati alle casse di categoria (medici, farmacisti, agenti di commercio, ecc...).

▶ **Contributi per addetti ai servizi domestici e familiari** (importo massimo deducibile euro 1.549,37): MAV quietanzati per colf, baby-sitter, assistenti alle persone anziane, con specifica indicazione del tri-

mestre di riferimento, le ore lavorate nel trimestre e la paga oraria.

- ▶ **Previdenza complementare** (importo massimo deducibile euro 5.164,57): certificazione dei premi versati direttamente dal contribuente (anche per familiari a carico). Non va fornita la documentazione dei contributi trattenuti dal datore di lavoro per i fondi di categoria.
- ▶ **Assegno periodico al coniuge:** codice fiscale dell'ex coniuge cui sono corrisposti gli assegni periodici, sentenza di separazione o divorzio, ricevute di versamento/bonifici periodici all'ex coniuge. Non sono deducibili le somme corrisposte in una unica soluzione e quelle destinate al mantenimento dei figli.
- ▶ **Adozioni:** certificazione dell'ammontare complessivo della spesa da parte dell'ente autorizzato che ha ricevuto l'incarico di curare la procedura di adozione di minori stranieri.
- ▶ **Spese per interventi di recupero del patrimonio edilizio, ristrutturazione e bonus verde (36-50-65%):**
 - dati catastali dell'immobile, reperibili dal rogito o da una visura;
 - fatture relative ai lavori eseguiti;
 - nel caso in cui la fattura riporti una descrizione generica dei lavori è necessaria integrarla con il dettaglio dei lavori eseguiti (preventivi, documenti tecnici, attestati di conformità, ecc.);
 - contabili dei bonifici bancari di pagamento specifici secondo la normativa di legge o, nel caso non siano conformi alla normativa, dichiarazione dell'impresa che gli importi pagati risultano inclusi nella contabilità della predetta società ai fini della concorrenza alla determinazione del reddito d'impresa;
 - abilitazioni amministrative richieste dalla normativa edilizia in relazione alla tipologia di lavori da realizzare (concessione, autorizzazione o comunicazione di inizio lavori) o, nel caso in cui la normativa edilizia non preveda alcun titolo abitativo, la dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà in cui sia indicata la data inizio lavori ed attestata la circostanza che gli interventi di ristrutturazione edilizia posti in essere rientrano tra quelli agevolabili;
 - in caso di lavori condominiali la dichiarazione dell'amministratore che attesti di aver adempiuto agli obblighi di legge con le somme pagate e gli importi detraibili dal singolo proprietario o tabella ripartizione delle spese;
 - per spese antecedenti il 14/05/2011, comunicazione al Centro Operativo di Pescara (con ricevuta di invio della documentazione);
 - dal 2018 anche la comunicazione in via-

ta all'ENEA per gli interventi soggetti all'obbligo di tale comunicazione quali ad esempio acquisto e posa in opere di serramenti comprensivi di infissi, schermature solari, impianti di riscaldamento alimentati a biomassa, ecc.

- ▶ **Acquisto o costruzione box auto pertinenziale:** atto di acquisto, dichiarazione del costruttore con indicazione del costo di costruzione, bonifici bancari di pagamento specifici secondo la normativa di legge, preliminare di acquisto registrato (in caso di pagamenti antecedenti il rogito).
- ▶ **Acquisto mobili e/o grandi elettrodomestici di classe non inferiore alla A+ (A per i forni)** (importo massimo detraibile euro 10.000 ad immobile): la detrazione spetta solo se collegata all'immobile oggetto di intervento di recupero del patrimonio edilizio. Per gli acquisti effettuati nel 2018 è possibile usufruire della detrazione SOLO SE l'intervento di ristrutturazione è iniziato nel periodo compreso dal 01/01/2017 al 31/12/2018. Documenti: fatture di acquisto dei beni riportante la natura, qualità e quantità, ricevute delle contabili dei bonifici o ricevute di avvenuta transazione (per i pagamenti con carta di credito o carta di debito) ed estratto conto della carta di credito/debito, **dal 2018, per l'acquisto di elettrodomestici in classe A+ anche la comunicazione inviata all'ENEA (ovviamente solo se collegata a un intervento di recupero edilizio iniziata dal 01/01/2017)**. L'intestatario dell'acquisto dei mobili deve essere lo stesso che ha effettuato la 'ristrutturazione'. La detrazione spetta anche quando i beni acquistati sono destinati ad arredare un ambiente diverso dello stesso immobile oggetto di intervento edilizio.
- ▶ **Spese per interventi di riqualificazione energetica (55-65%):**
 - fatture relative ai lavori eseguiti;
 - contabili dei bonifici bancari di pagamento specifici secondo la normativa di legge;
 - asseverazione del tecnico abilitato alla progettazione (se dovuta) o certificazione del produttore;
 - attestato di certificazione (o qualificazione) energetica (se dovuto);
 - scheda informativa (allegato E o F) compilata on line sul sito ENEA e ricevuta d'invio all'ENEA (numero protocollo CPID) o, nel caso i lavori non siano ancora terminati, autocertificazione del contribuente che entro 90 giorni dalla fine dei lavori provvederà a effettuare comunicazione ENEA;
 - in caso di intervento condominiale la dichiarazione dell'amministratore dell'importo detraibile dal singolo proprietario o tabella di ripartizione delle spese e rate pagate dal condomino.

▶ **Contratti di locazione ex legge 431/98 relativi ad immobili adibiti ad abitazione principale:**

- Contratto per immobile utilizzato come abitazione principale secondo quanto disposto dall'art. 2 comma 3 della Legge 431/98 e registrazione del contratto;
- Contratto per immobile utilizzato come abitazione principale da lavoratori dipendenti che trasferiscono la residenza per motivi di lavoro e registrazione del contratto;
- Contratto per immobile utilizzato da studenti universitari fuori sede iscritti ad un corso di laurea (anche per corsi laurea in paesi UE o SEE) presso una università ubicata in un comune diverso da quello di residenza, distante da quest'ultimo almeno 100 Km (o 50 Km per gli studenti residenti in zone montane o disagiate) per unità immobiliari situate nello stesso comune in cui ha sede l'università o in comuni limitrofi;
- Quietanze di pagamento del canone d'affitto (di tutti i pagamenti effettuati nel 2018).

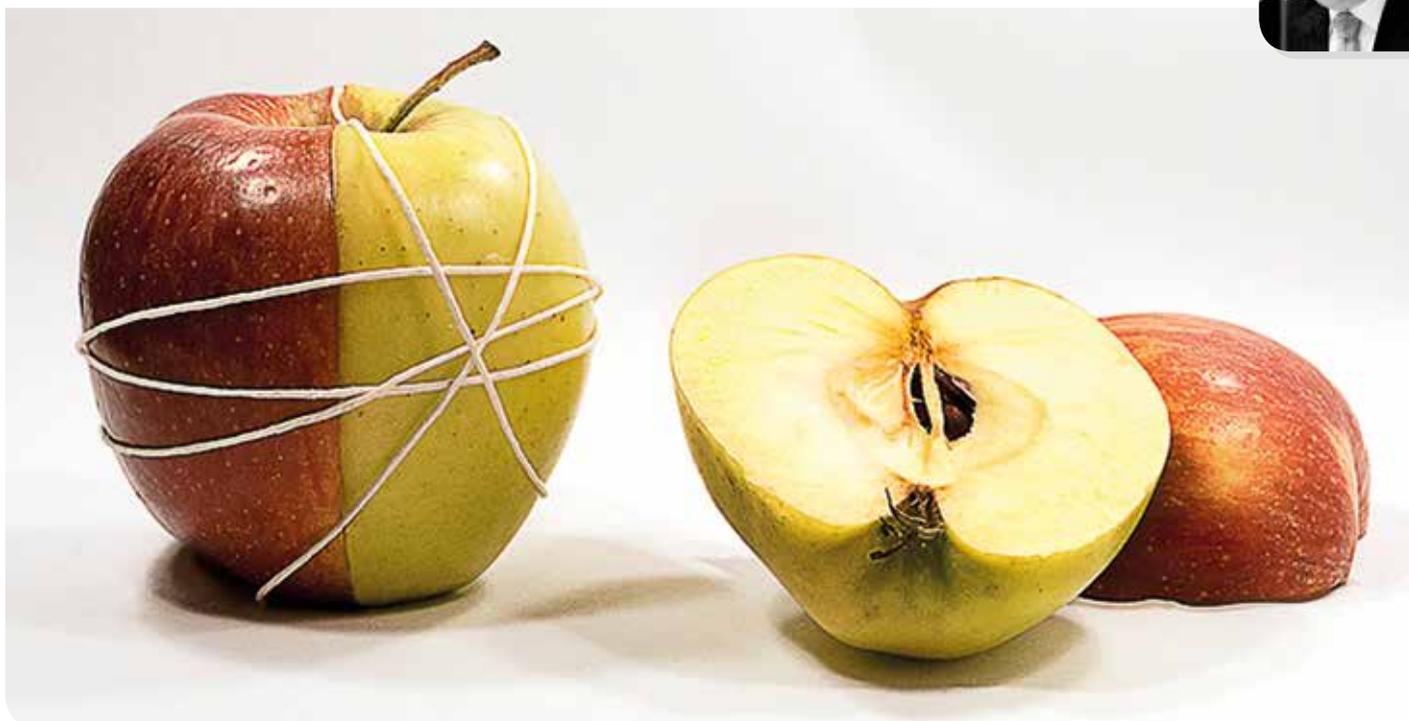
▶ **Acquisto o costruzione abitazioni date in locazione:** rogito di acquisto o documentazione attestante la costruzione + il contratto di locazione per la durata di 8 anni.

▶ **Acquisto abitazione principale in leasing:** contratto di leasing, certificazione rilasciata dalla società di leasing attestante l'ammontare dei canoni pagati, autocertificazione che l'immobile viene adibito ad abitazione principale entro un anno dalla consegna.

▶ **Credito d'imposta riacquisto prima casa:** rogiti di acquisto del nuovo fabbricato, del precedente fabbricato (in cui ci sia l'evidenza dell'Iva o dell'imposta di registro pagata) e dichiarazione del notaio che certifichi l'importo e la modalità in cui si intende utilizzarlo e, in caso di credito risultante dalla precedente dichiarazione, 730/2018 o quadro RN Modello Redditi 2018.

▶ **Rimborsi ricevuti nel 2018** relativi a oneri portati in detrazione o deduzione in anni precedenti.

▶ **Credito risultante da dichiarazione integrativa:** Modello Redditi 2018 integrativo e/o di annualità precedenti e la relativa ricevuta di avvenuta trasmissione. È infatti possibile presentare la dichiarazione integrativa fino al 31/12 del quinto anno successivo rispetto alla scadenza ordinaria; per le annualità precedenti alla dichiarazione 2018 la trasmissione all'Agenzia delle Entrate deve essere effettuata nel 2018. ■



Welfare: assistenza e previdenza

Alberto Brambilla

Presidente Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali

Fare chiarezza sui numeri è il primo passo verso la sostenibilità del sistema. Oltre la metà dei pensionati è totalmente o parzialmente assistita dallo Stato. Assimilare la spesa per prestazioni previdenziali e assistenziali genera equivoci.

il tema della spesa per il welfare nazionale ricorre da tempo nei dibattiti tanto dell'opinione pubblica quanto di quella politica che, spesso prodiga nell'elargire promesse attraenti per gli elettori, dimostra talvolta solo una capacità contenuta nel realizzare interventi davvero funzionali al sistema. **Un'errata comunicazione dei numeri sulla spesa per protezione sociale restituisce peraltro una percezione di frequente distorta o imprecisa** sul tema, perfino nelle statistiche europee: a passare è infatti il messaggio secondo cui sarebbe la spesa per pensioni a gra-

vare sul bilancio del welfare e, di riflesso, sul bilancio pubblico.

A ben guardare i numeri però, come evidenziato dal **Sesto Rapporto sul Bilancio del Sistema Previdenziale italiano a cura del centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali**, entrando nel dettaglio delle spese per le prestazioni sociali (pensioni, assistenza e sanità), si nota come la spesa pensionistica sia in realtà in linea con la media europea.

I numeri della previdenza pubblica

Dall'analisi dei dati emerge che la spesa pensionistica relativa a tutte le gestioni ha raggiunto, al netto della quota GIAS (Gestione degli Interventi Assistenziali), i 220,84 miliardi di euro nel 2017 (+2,34

miliardi sul 2016), pari al 12,87% del PIL. Se da tale importo scorporiamo ogni forma di assistenza (GIAS per dipendenti pubblici e maggiorazioni sociali e integrazioni al minimo per il settore privato), di fatto erogati in base al reddito e classificabili come uscite per sostegno alla famiglia e all'esclusione sociale, si arriva al valore di **201,56 miliardi, vale a dire all'11,74%, un valore assolutamente in linea con la media Eurostat.**

A fronte quindi di una spesa per pensioni tutto sommato sotto controllo (in media d'anno +0,88% dal 2013), quella assistenziale cresce anno dopo anno al ritmo del 5%. Nel 2017 il numero delle pensioni "assistite" è pari a 8.023.935. In secondo luogo, grazie al progressivo decadimento delle pensioni con decor-

renza più che trentennale, il numero dei pensionati prosegue verso una progressiva riduzione: 16.041.852 unità nel 2017, uno dei valori più bassi degli ultimi 25 anni.

Anche grazie all'aumento del numero degli occupati, il rapporto attivi/pensionati – che per la sostenibilità di medio/lungo periodo del sistema dovrebbe tendere a 1,5 – nel 2017 tocca quota 1,435, dato migliore dal 1997. Al contempo cresce il numero di prestazioni in pagamento: +28.682 sul 2016. Peggiora così il rapporto tra prestazioni in pagamento e numero di pensionati arrivando a 1,433; **a ogni prestazione corrispondono 2,630 abitanti**. Tale variazione è imputabile prevalentemente all'aumento di prestazioni assistenziali, distanziando di fatto l'Italia da quel percorso virtuoso di contenimento della spesa per assistenza, che sarebbe essenziale.

Separare la previdenza dall'assistenza

8.023.935. A tanto ammonta, per il 2017, il numero delle "pensioni assistite". L'insieme delle prestazioni assistenziali (indennità di accompagnamento, pensioni e assegni sociali, prestazioni per invalidi civili, pensioni di guerra) ha toccato quota 4.082.876, con un costo di 22,022 miliardi nel 2017; sommando poi integrazioni al minimo e maggiorazioni sociali, al lordo di qualche duplicazione, si giunge al dato iniziale (8.023.935). **Se le prestazioni pensionistiche sono finanziate dai contributi, quelle assistenziali – che pesano invece sulla fiscalità generale – non sono state interessate né da una previsione di razionalizzazione né da controlli efficaci**. Una miopia che rischia di danneggiare le finanze pubbliche e alimenta inefficienza organizzativa. Tanto che sarebbe il caso di riprendere l'idea di istituire il "casellario dell'assistenza" sulla scia di quanto già fatto per pensioni e pensionati, mitigando i rischi – estendibili nel prossimo futuro al reddito di cittadinanza – di distribuire risorse a chi non le merita e sottrarle a chi ne ha diritto e bisogno.

Oltre la metà dei pensionati è dunque totalmente o parzialmente assistita dallo Stato, un dato che preoccupa soprattutto se si guarda il finanziamento

IL NUMERO DELLE PRESTAZIONI ASSISTENZIALI	2014	2015	2016	2017
Numero di prestazioni assistenziali	3.694.183	4.040.626	4.104.413	4.082.876
Altre prestazioni assistenziali	4.467.266	4.265.233	4.101.043	3.941.059
Di cui integrazioni al minimo	3.469.254	3.318.021	3.181.525	3.038.113
Totale pensioni assistite	8.431.449	8.305.859	8.205.456	8.023.935
In % sul totale dei pensionati	51,86%	51,34%	51,08%	50,02%
Totale pensioni in pagamento	16.259.491	16.179.377	16.064.508	16.041.852

delle prestazioni. Nel complesso, per il 2017, la spesa per il welfare (pensioni, sanità, assistenza) è stata di 453,5 miliardi, il 54% della spesa pubblica totale; per finanziare questa enorme spesa (tra le più elevate in Europa) occorrono tutti i contributi, tutte le imposte dirette e una parte delle indirette. Ma chi paga? Per rispondere al quesito vengono in soccorso le **dichiarazioni dei redditi ai fini Irpef: la metà degli italiani dichiara reddito zero o inferiore a 7.500 euro lordi l'anno; il 45% di tutti i contribuenti (circa 40 milioni) versa solo il 2,8% dell'Irpef, mentre il 57% dell'Irpef è a carico del 12% dei contribuenti (circa 10 milioni), tra i quali l'1,10%, versa il 18,86% dell'Irpef**. Dati fiscali e assistenziali non credibili per un Paese del G7 come il nostro.

Un'occasione persa

La notizia dell'ingresso dell'Italia in recessione tecnica, accompagnata dal generalizzato rallentamento dell'economia europea, costringe a guardare con occhio ancor più attento le misure della **Legge di bilancio 2019** e quelle del decreto sul **reddito di cittadinanza**, che accresceranno il numero di pensionati e la spesa assistenziale (quest'ultima per un valore di 8 miliardi, anche per il red-

dito di cittadinanza). Si prevede infatti un incremento di pensionati di almeno 300mila unità soltanto per il 2019, senza alcun elemento equitativo nel calcolo della pensione (per un approfondimento si rimanda all'Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate "quota 100 e il decreto attuativo sulle pensioni"). Oltre a non prevedere alcun tipo di modernizzazione nei controlli per l'accesso al Reddito di cittadinanza (i 780 euro mensili si otterranno in base alla dichiarazione Isee che, secondo recenti dati della Guardia di Finanza, sono false in 6 casi su 10), peggioreranno i conti Inps poiché si avranno 300mila unità non più versanti ma 300mila riceventi in più, intaccando al contempo il miglioramento del rapporto attivi/pensionati.

A fronte dunque di una spesa assistenziale in ulteriore crescita e in assenza di incentivi a lavoro e produttività, si aggiunge una misura sperimentale che non elimina le rigidità introdotte dalla riforma Fornero. In definitiva, un'occasione persa per mettere mano dove c'è più bisogno, per rilanciare l'economia del Paese gravata dall'enorme debito pubblico, per di più in un momento in cui la congiuntura economica richiederebbe interventi virtuosi e non misure di breve termine. ■

A fronte dunque di una spesa assistenziale in ulteriore crescita e in assenza di incentivi a lavoro e produttività, si aggiunge una misura sperimentale che non elimina le rigidità introdotte dalla riforma Fornero

Capire il cambiamento

Gianni Di Quattro

Socio ALDAI-Federmanager



Tutti vedono il cambiamento, tutti ne parlano, tutti lo sostengono. Tuttavia molti si comportano come se non ci fosse, lo considerano come un temporale estivo che passa rapidamente, lascia solo un po' di bagnato per terra, le sue tracce si disperdono in un baleno.

Perché si tende a sottovalutare questo fenomeno che si può considerare epocale?

Qualcuno, forse un po' esagerando, lo ha persino paragonato al diluvio universale dell'era tecnologica. Pochi tuttavia si stanno dedicando a cercare, a investigare se per caso esiste da qualche parte un Noè che stia costruendo un'Arca che ci possa aiutare a salvare l'umanità, per usare una simbologia che possa essere appropriata alla situazione.

Certamente le resistenze sono da una parte psicologiche e cioè la paura dell'ignoto, di perdere posizioni di privilegio e di potere. Dall'altra sono conseguenti all'ignoranza diffusa che non consente una visione del futuro e neanche di poter valutare le conseguenze di un simile diluvio, di un cambiamento così radicale.

Tanti sono gli effetti di questo cambiamento, fra gli altri le accentuazioni delle diversificazioni tra generazioni, tra ceti sociali, tra aree geografiche, tra chi gode di benessere e chi vive per sopravvivere, tra chi ha coraggio e chi non riesce a trovarlo.

Se osserviamo in modo più specifico il panorama economico e il mondo delle imprese, cominciamo a renderci conto che la vittoria e il successo dipendono dalle idee e dal coraggio di affrontare il tema dell'innovazione. Dalle decisioni di cercare e trovare nuove vie per strutturare l'azienda, canali di distribuzioni, modi di comunicare, relazioni con il

mercato in senso generale e quello potenziale in modo particolare.

Per tutto questo gli investimenti di base sono la formazione, la ricerca di talenti che possono fare da apripista ma non solo, la metodologia di lavoro, l'uso della tecnologia e la disponibilità di un team capace di collaborare nella sfida della trasformazione e adeguamento dell'azienda, del business e del modo di farlo evolvere.

Le aziende italiane sono tante, ma la maggior parte sono piccole, un po' sono medie e poche sono le grandi. Anzi le grandi sono sempre meno e questo è un problema non solo per i costi di molte aziende che potevano vendere a qualche grande oltre alle piccole con una media di costo di distribuzione pro capite più bassa, ma soprattutto per la ricerca per i settori tecnologici e in generale per quelli avanzati. Il nostro, è un Paese di trasformazione e di valore aggiunto tramite il quale sviluppa un'esportazione che sostiene i conti del Paese, oltre a quelli di tantissime aziende.

Il basso numero di grandi aziende è un problema anche per il mercato perché in genere queste sono delle fucine di risorse professionali valide e che poi possono esprimersi con maggiore autonomia e a un maggior livello in tante altre aziende di dimensioni più ridotte. Questo svantaggio penalizza tutto il mercato rispetto ai principali mercati europei con i quali siamo in competizione e cioè la Francia e la Germania.

Il ruolo del manager italiano è quindi più difficile rispetto ai colleghi europei,

perché spesso si trova ad assumere responsabilità senza avere una significativa esperienza pratica alle spalle e senza avere dei riferimenti culturali che possano essere rappresentati dai grandi gruppi del Paese.

In queste condizioni, per cercare di perseguire veramente una crescita significativa del Paese e delle singole aziende, se si vogliono anche conservare tutte le imprese che operano sul territorio senza ulteriori pesanti perdite numeriche come negli ultimi anni con effetti dirompenti sul sistema economico e ovviamente sull'occupazione, due sono le strade: un potenziamento della struttura manageriale delle imprese medesime (pubbliche e private) e un investimento in formazione per equilibrare il ruolo che i grandi gruppi esercitano in questo specifico settore sugli altri mercati.

Credo che da parte dei corpi intermedi, della politica al di là di posizioni di potere di questo o quel partito, è necessario prendere coscienza di questa situazione per avviare un progetto nazionale di sgravi fiscali per tutti gli investimenti in formazione di tutte le aziende del territorio. Con l'effetto, entro breve tempo, di sviluppare una rete di iniziative nel settore che possano davvero aiutare il mercato ad avere più forza e più professionalità, che significa in definitiva maggiore competitività.

Comunque cominciare a parlare di questo stato di cose, aprire dibattiti, scrivere e sensibilizzare chi di dovere è un compito che ciascuno dovrebbe sentire nell'interesse di tutti, specie dei giovani e del futuro del Paese. ■

Corsi di Formazione ANIMP

aprile-maggio-giugno 2019



ASSOCIAZIONE NAZIONALE DI
IMPIANTISTICA INDUSTRIALE

I controlli aziendali: l'utilizzo efficace dei dati disponibili per il controllo di gestione

A cura di ANIMP
Milano, 16-17 aprile 2019

Il corso, oltre ad illustrare gli strumenti tecnici del controllo di gestione e delle relative modalità di costruzione, mira anche a spiegare i motivi del loro utilizzo, i limiti e le modalità attuative. In altre parole si vuole fornire ai partecipanti anche un quadro generale in cui il controllo di gestione deve operare perché possa essere efficace.

Destinatari: Manager, Amministratori d'azienda, Responsabili amministrativi, Responsabili Controllo di Gestione, Responsabili Controllo Progetti, Project Manager, Project Control Coordinator, Cost Controller, Planning Engineer e Team operanti a progetto.

Metodologie essenziali di project management per la gestione operativa dei progetti

A cura di ANIMP
Milano, 17-18-19 aprile 2019

L'obiettivo del corso è di fornire ai partecipanti le conoscenze delle metodologie "Essenziali" che stanno alla base della gestione operativa di qualunque tipo di progetto e di metterli nelle condizioni di essere inseriti efficacemente in un "Project team" dopo avere acquisito le Competenze fondamentali, cioè quelle relative all'Avvio, alla Programmazione e al Controllo del progetto.

Il corso segue l'impostazione e le metodologie definite dall'Associazione Internazionale di Project Management (IPMA) nel "Individual Competence Baseline - ICB4".

Il ventaglio dei rischi di progetto: individuazione e gestione operativa

A cura di ANIMP
Milano, 14-15 maggio 2019

Questa proposta formativa ha lo scopo di far conoscere ed iniziare ad applicare gli elementi base del Risk Management. In modo semplice ma attraverso un approccio metodologico di analisi da sviluppare su casi di studio concreti e di crescente complessità, i partecipanti saranno condotti a valutare le impostazioni più adeguate per mitigare i rischi e intraprendere le possibili azioni per mantenere il progetto nei tempi, nei costi e nelle prestazioni attese.

Destinatari: Responsabili di azienda, Project manager, Project Procurement Coordinator, Construction manager, Commercial & Proposal personnel, Team di progetto, Project engineer.

Sviluppo manageriale e leadership situazionale

A cura di ANIMP
Milano, 16-17 maggio 2019

Le aziende sono portate a competere in ambienti sempre più complessi e in continuo cambiamento e ciò porta i manager di struttura a focalizzarsi sui risultati di breve periodo, sulle attività di pianificazione e allocazione risorse e sul controllo del raggiungimento degli obiettivi.

Devono saper esprimere adeguata leadership, riuscire a indirizzare il team verso obiettivi comuni, far crescere e motivare i propri collaboratori e negoziare i conflitti interni.

Il corso si pone, attraverso role playing ed esercitazioni, come una sorta di palestra per affinare e sperimentare le tecniche di people management.

Destinatari del corso: Responsabili di team, Quadri e manager di linea e di staff, Persone destinate ad assumere incarichi analoghi.

Corso professionale sul project management secondo la metodologia IPMA (IPMA Competence Baseline)

A cura di ANIMP
Milano, 1° modulo: 5-6-7 giugno 2019
2° modulo: 19-20-21 giugno 2019

(n.b. iscrizioni limitate a n. 15 partecipanti)

Il Corso IPMA sul Project Management ha l'obiettivo di approfondire i concetti e le metodologie che sono alla base della "Gestione dei Progetti" e di incrementare le competenze professionali dei partecipanti nell'applicazione pratica di tali metodologie tramite workshop interattivi.

Il corso fornisce un inquadramento sistemico dei temi fondamentali del Project Management, seguendo le metodologie e le modalità di approccio definite e codificate dall'Associazione Internazionale di Project Management (IPMA) nell'IPMA Competence Baseline (ICB 4) che è riconosciuto come uno Standard Internazionale. Inoltre, il corso fornisce a ciascun partecipante le "Conoscenze" sulle quali si basa la Certificazione ANIMP-IPMA (IPMA Italy - Italian Certification Body).

Il corso è destinato a persone che operano nei settori industriali, nei servizi ed enti pubblici.

Per ulteriori informazioni o per ricevere il depliant informativo del corso rivolgersi alla Segreteria Corsi ANIMP (Beatrice Vianello) dalle ore 9.00 alle ore 18.00
Tel. 02.6710.0740 ext 7 - Fax 02.6707.1785
e-mail: beatrice.vianello@animp.it
consultare il sito www.animp.it nel menù FORMAZIONE.

Comunichiamo che, su nostra richiesta, la Direzione ANIMP ci ha confermato che ai soci ALDAI che si iscriveranno ai corsi promossi dall'ANIMP a titolo **individuale** verranno concesse le stesse agevolazioni praticate ai loro iscritti.



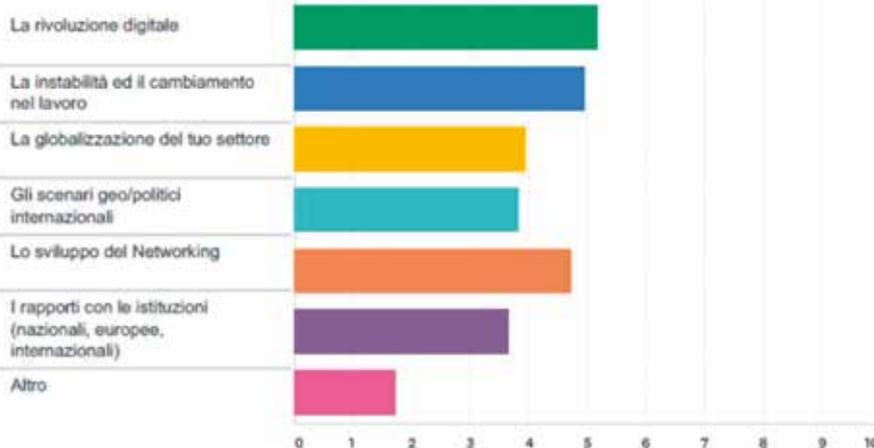
Opportunità e sfide dei giovani manager

Marco Albini

Componente del Consiglio Direttivo ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo Giovani

Bisogna lavorarci per capire la velocità e complessità dei moderni processi di business condizionati sempre più dal digitale. L'indagine realizzata con i giovani associati ALDAI-Federmanager mette in evidenza la crescente importanza delle competenze digitali per migliorare i processi aziendali, generare nuovi modelli di business e l'esigenza di nuovi strumenti di networking e sviluppo di nuove competenze. Abbiamo chiesto ai giovani manager in quale contesto operano, quali sono le sfide e le opportunità.

Quali sono le sfide del nostro tempo che ritieni di dover affrontare con più attenzione, per la tua personale crescita professionale?



Una recente indagine realizzata con il contributo di giovani colleghi lombardi permette di capire le dinamiche del lavoro manageriale innescate dalla digitalizzazione e i conseguenti fenomeni di polarizzazione e confronto competitivo globale.

I partecipanti all'indagine sono manager (70% dirigenti, 16% quadri, 6% liberi professionisti e 8% in fase di rioccupazione), prevalentemente giovani (l'85% di età compresa fra i 36 e i 45 anni, 10% di età inferiore ai 36 anni e 5% di età superiore ai 45), di genere maschile (70%) e femminile (30%), con esperienze aziendali nel settore privato (70%), in aziende a parziale partecipazione pubblica (16%) e in aziende pubbliche (14%), in organizzazioni con più di 1.000 dipendenti (46%), da 250 a 1.000 dipendenti (22%), da 50 a 249 dipendenti (14%) e meno di 50 dipendenti (18%). Tali partecipanti rappresentano il 12,5% dei colleghi invitati a rispondere all'indagine.

Il lavoro di questi manager è caratterizzato da elevata frequenza dei viaggi: 16% è tutte le settimane fuori dalla sede di lavoro, 7% tra 2 e 3 settimane al mese, 24% tra 1 e 2 settimane al mese e il 53% trascorre fuori sede meno di una settimana al mese. Significativi anche i disagi per raggiungere il luogo di lavoro.

Le sfide

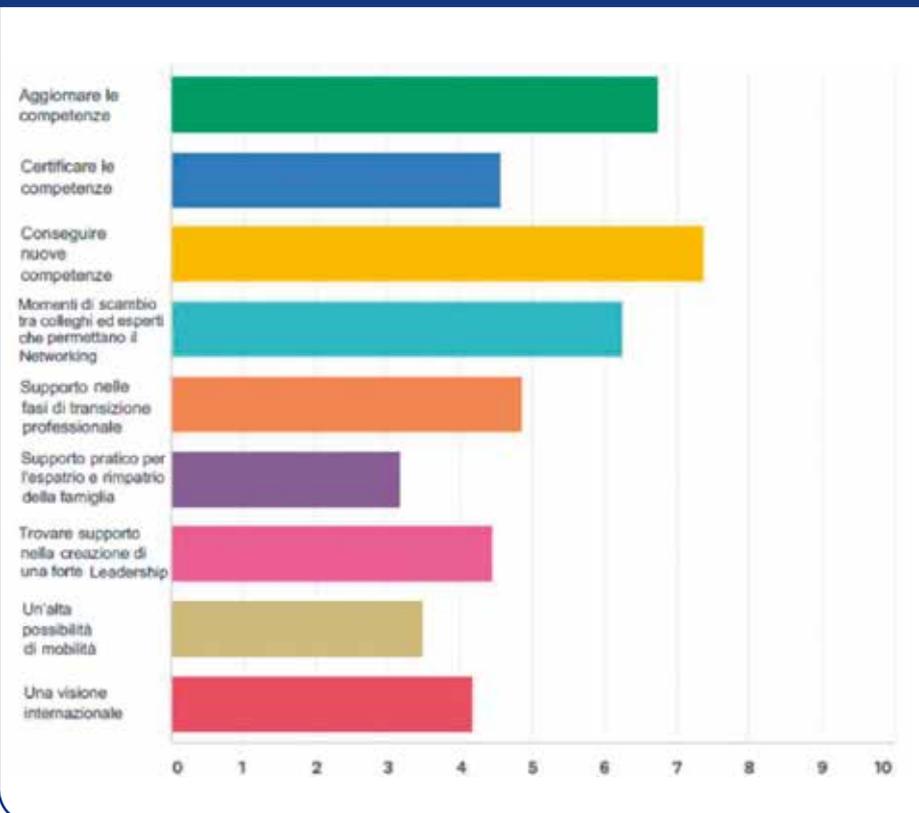
Fra le sfide più impegnative per la crescita professionale i giovani manager indicano, prima di altre, "La rivoluzione digitale", poi l'instabilità e il cambiamento nel lavoro, quindi lo sviluppo del networking. Come indicato nel grafico seguono a una certa distanza: la globalizzazione del settore nel quale opera il manager; gli scenari geo-politici internazionali; i rapporti con le istituzioni. Insomma per crescere e guadagnarsi la fiducia e l'aumento bisogna "sudare", investire molto tempo e anche rischiare. Cresce cioè sempre più chi lo merita, nonostante i luoghi comuni e gli slogan di una parte dell'opinione pubblica.

I supporti

Le nuove competenze sono percepite come il miglior supporto per superare le sfide e crescere, seguite dall'aggiornamento delle competenze, a conferma dell'importanza del primo aspetto. Le nuove competenze sono sviluppate secondo il 36% dei rispondenti in modo autonomo e per il 38% in altre organizzazioni fra le quali associazioni di settore e università. L'aggiornamento è realizzato anch'esso in modo autonomo secondo il 34% dei partecipanti e in azienda per il 30%.

Segue per importanza il networking tra colleghi ed esperti con momenti di scambio; un networking sviluppato in

Quali supporti possono aiutarti ad affrontare meglio queste sfide?



modo autonomo secondo il 32% dei rispondenti, in ALDAI per il 27% e altre organizzazioni per il 27% dei rispondenti. Più staccati gli altri aspetti: il supporto nelle fasi di transizione professionale, che in ALDAI-Federmanager sosteniamo con il servizio di tutoring, che risulta indicato dal 20% dei rispondenti, mentre il 39% indica di realizzarlo in modo autonomo. Poi la certificazione delle competenze, la creazione di una forte leadership, la visione internazionale, l'alta possibilità di mobilità e il supporto per l'espatrio e rimpatrio della famiglia offerto dall'azienda secondo il 30% dei rispondenti.

Si evidenzia quindi una prevalenza di soluzioni trovate in modo autonomo, a sottolineare che ci sono opportunità di sviluppo dei servizi ALDAI-Federmanager finalizzati a intercettare i bisogni dei più giovani.

Competenze

Le competenze più importanti per svolgere meglio il proprio lavoro sono ritenute, nell'ordine: la leadership, la negoziazione e gestione dei conflitti, il team management, l'abilità comunicativa, l'intelligenza emotiva, le competenze

digitali, le capacità di vendita, il lean manufacturing e il marketing.

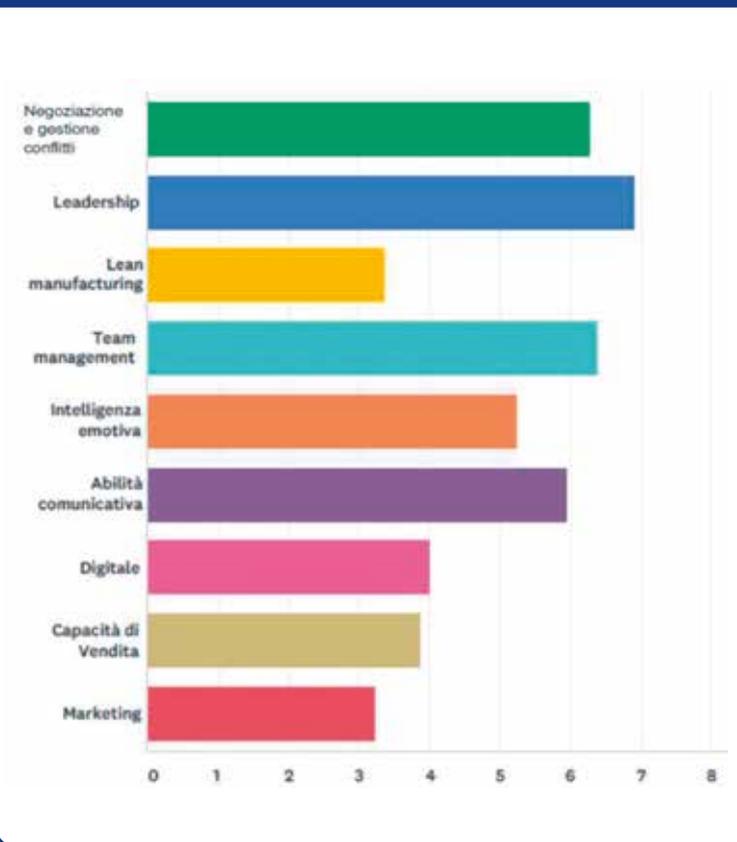
Perché andare nella direzione di un mondo digitale? Oltre il 50% ha risposto "per diventare più efficienti", il 16% "per competere efficacemente", il 13% "per incontrare le aspettative dei clienti", meno del 10% ha risposto "per tagliare i costi".

Per quanto riguarda gli aspetti prioritari: il 34% ha indicato "analisi big data", il 18% "Internet of things", il 17% i "social media", l'11% "l'information security", il 9% il "mobile computing", il 4% "blockchain", il 2% "cloud computing", 2% "green IT" e 2% "l'offshoring", l'unico argomento citato non appartenente ai temi della digitalizzazione.

Ne risulta una professione manageriale fortemente caratterizzata dalle soft skills, ma con evidenti necessità e aspettative di rendere le tecnologie digitali produttive per le imprese.

In sintesi, molte le sfide da affrontare e giovani manager alla ricerca, prevalentemente solitaria, di soluzioni; in attesa di qualcuno che li aiuti con proposte più ampie ed efficaci. ■

Quali competenze ritieni più importanti per svolgere meglio il tuo lavoro?





LICENZIAMENTO

Licenziamenti collettivi

(ottobre 2014 - dicembre 2018)

Agostino D'Arco

Direttore ALDAI-Federmanager dal 1982 al 2005 - Consigliere ALDAI-Federmanager

Prima di fare il punto sulla situazione dei tanti colleghi coinvolti nelle procedure dei licenziamenti collettivi, sembra utile ricordare i vari passaggi a livello normativo.

Come è noto, la disciplina dei licenziamenti collettivi contenuta nella legge numero 223/1991 **escludeva** dal proprio ambito applicativo i dirigenti. Essa stabiliva che, raggiunto l'accordo sindacale ed esaurita la procedura prevista, l'impresa avesse facoltà di collocare in mobilità **"gli impiegati, gli operai e i quadri eccedenti"**. Dei dirigenti non si faceva cenno.

La Corte di Giustizia europea, pronunciandosi a seguito di un ricorso per inadempimento contro la Repubblica Italiana (sentenza 13 febbraio 2014 in causa C-596/12), ha ritenuto che, nella direttiva europea 98/59 CE, la nozione di "lavoratore" è descritta in termini generali, talché necessariamente ricomprende anche i dirigenti in quanto soggetti che prestano attività di lavoro dipendente.

A questo punto il legislatore italiano, in adempimento degli obblighi comunitari, ha esteso – con legge 31 ottobre 2014 – l'applicabilità della procedura di mobilità anche ai dirigenti.

1) La procedura è obbligatoria se l'azienda intende licenziare 5 dipendenti in un arco di tempo di 120 gior-

ni. Nel computo dei 5 dipendenti si dovrà tener conto anche dei dirigenti.

L'azienda inoltre deve avere più di 15 dipendenti, compresi i dirigenti.

2) La procedura prevede:

- a) Il necessario coinvolgimento dei rappresentanti sindacali dei dirigenti con cui potranno svolgersi "appositi incontri";
- b) L'individuazione dei lavoratori da licenziare deve avvenire in relazione alle esigenze tecnico-produttive ed organizzative del complesso aziendale nel rispetto dei criteri previsti, in concorso tra loro:
 - cariche di famiglia;
 - anzianità;
 - esigenze tecnico-produttive e organizzative.

3) Tutela indennitaria. In caso di violazione dei criteri di legge e/o violazione della procedura, è stabilita una indennità in misura compresa fra le 12 e le 24 mensilità di retribuzione.

L'ufficio sindacale di ALDAI ha gestito dall'entrata in vigore della legge 30 ottobre 2014 n. 161 sui licenziamenti collettivi, oltre **150 procedure** che hanno visto il coinvolgimento di circa un migliaio di dirigenti. Lo specchietto fornisce il dettaglio del numero delle procedure e dei colleghi, sfortunati, anno per anno, dalla fine del 2014 al 31 dicembre 2018.

Anno	2015	2016	2017	2018	Totale
Procedure	55	36	24	38	153
Dirigenti coinvolti	79	577	85	190	931

In linea di massima, sottolinea il nostro ufficio sindacale, le procedure si sono concluse con soddisfacenti risoluzioni economiche in sede sindacale. La chiusura delle procedure nei termini stringenti previsti dalla legge ha spesso richiesto un notevole sforzo della struttura che, peraltro, oltre ai licenziamenti collettivi ha dovuto fronteggiare anche licenziamenti individuali, vertenze, nonché numerose richieste di natura contrattuale, sindacale, previdenziale e assistenziale dei nostri associati.

Va dato merito a tutti, la "squadra" è stata coesa ed ha assolto i suoi compiti nel migliore dei modi.

P.S.: a proposito della tutela indennitaria, in caso di violazione dei criteri di legge e/o violazione della procedura, segnaliamo una recente sentenza del tribunale di Milano n. 1237/2018 pubblicata il 9 maggio 2018 che ha dichiarato la illegittimità dei licenziamenti intimati a 3 dirigenti per il mancato rispetto delle norme di procedura e ha condannato l'azienda a corrispondere ai ricorrenti un'indennità compresa fra le 12 e le 24 mensilità di retribuzione. La sentenza sarà pubblicata sulla rivista digitale e sul sito ALDAI. Il cartaceo è a disposizione dei soci presso il nostro ufficio sindacale. ■

Gruppo Cultura ALDAI

Mercoledì 15 maggio 2019 alle ore 21.00

Circolo San Fedele - Via Hoepli 3/b - Milano

Concerto di Primavera 2019

Il complesso di musicisti che animerà
la serata sarà composto da:

Stephanie Trick e Paolo Alderighi – pianoforte

Roberto Piccolo – contrabbasso

Nicola Stranieri – batteria

Alfredo Ferrario – clarinetto

**Al classico swing seguirà un tributo
a Leonard Bernstein**

*Si raccomanda la puntualità, inizieremo in orario
Buon divertimento!*

Ingresso libero fino ad esaurimento posti



Collezionismo & filatelia

Claudio Ernesto Manzati

Presidente CIFO e membro dell'Accademia Europea di Filatelia

Parlare di filatelia e collezionismo è un tutt'uno. Si dice che la filatelia sia la principessa degli hobby, nata a fine '800, mentre il collezionismo trova origine sin dall'antichità: raccogliere, conservare e ordinare si può assumere sia iniziato con lo sviluppo della civiltà dell'uomo. Ma qual è lo stimolo e che cosa fa scattare questa molla? La parola collezionare deriva dal latino colligere, ovvero legare assieme: nella realtà il collezionista raccoglie oggetti che poi organizza in base a un piacere personale, questa ricerca e catalogazione, procura nelle persone un senso di piacere e quando la collezione viene ultimata, le persone provano una grande soddisfazione personale, ma immediatamente dopo si cerca un nuovo stimolo attraverso l'ideazione di una nuova collezione da avviare.

Nonostante i tanti studi effettuati sulla psicologia del collezionista, è impossibile stabilire con chiarezza quale sia la ragione che spinge a collezionare qualcosa. Sicuramente una sorta di istinto, finalizzato a procurare piacere per il lavoro svolto, di prestigio personale per quanto è stato "scovato", per la fatica fatta nella ricerca e per aver trovato qualcosa di unico da mostrare con orgoglio a un amico o a un altro collezionista, ma anche per il senso di eternità che una collezione produce.

Specie se a riguardo sono stati pubblicati articoli e libri, o ancora se la collezione è stata donata ed esposta in un museo. La filatelia è un hobby prevalentemente maschile, oltre il 98% dei collezionisti filatelici sono uomini, perché questa differenza di genere? Uno dei motivi, per alcuni, potrebbe essere il legame tra il collezionismo e la caccia, inteso come l'orgoglio per aver scovato un qualcosa di unico che può essere equiparato ad una preda. Per altri, forse più concreti, il collezionare può rappresentare anche un investimento, ogni collezione ha un valore economico, sulla base del tipo di oggetti che si raccoglie e per loro rarità. In campo filatelico una collezione può anche valere sulla base dell'interesse storico che il documento postale (la busta) o il suo contenuto può rappresentare. Se si è fortunati all'interno di una busta acquistata a un mercatino domenicale di antiquariato, o in una cassa di documenti trovata in soffitta, si possono trovare lettere o documenti che descrivono fatti storici di grande rilievo.

Un esempio sono i messaggi che, prima o durante le battaglie delle guerre d'indipendenza in Italia o delle due guerre mondiali, venivano scambiati tra gli attori o i testimoni di questi eventi, come nel caso della presa della breccia di Porta Pia avvenuta il 20 settembre 1870 che decretò la fine dello Stato Pontificio. È infatti nota una lettera in cui un militare ha descritto per filo e per segno l'evento

spedendo la missiva, regolarmente affrancata, nella storica data.

Collezionare in ambito filatelico rappresenta quindi un grande investimento culturale e di studio, perché permette nel tempo di allargare le proprie conoscenze e competenze, divertendosi e socializzando con gli amici che collezionano. Si tratta di un hobby istruttivo e sano che spesso, nel tempo, può anche produrre un ritorno economico.

Dal punto di vista storico, la filatelia si è sviluppata nella seconda metà dell'ottocento, già pochi anni dopo la creazione del primo francobollo in Inghilterra, denominato "Penny Black". Il nome deriva dal colore nero e dal valore di acquisto. Venne venduto al pubblico a partire dal 1° maggio 1840, nonostante la data ufficiale di emissione fosse stata fissata per il 6 maggio dello stesso anno. Potete immaginare il valore economico e storico che hanno oggi le lettere affrancate con questo francobollo e spedite prima della sua emissione ufficiale; una sorta di Santo Graal!



L'incontro si terrà in ALDAI
sala Viscontea Sergio Zeme
via Larga 31 - Milano

Martedì 14 maggio 2019
dalle ore 17.30 alle ore 19.30

Per prenotazioni
vedi box a pagina 44

CONSIDERAZIONI SUL MERCATO IMMOBILIARE RESIDENZIALE ITALIANO

Riflessioni generali sui prossimi 10 anni e sulla gestione dinamica di patrimoni immobiliari

- ▶ Si sta riavviando un nuovo ciclo immobiliare positivo, anche se con prezzi massimi reali inferiori ai prezzi massimi reali registrati nel 2007 (si escludono da questa previsione gli immobili "pezzi unici" o di assoluto prestigio e ubicati nelle principali città/località turistiche);
- ▶ permane bassa (relativamente agli investimenti finanziari) la volatilità dei prezzi immobiliari;
- ▶ l'investimento immobiliare si prospetta come una valida alternativa d'investimento, in quanto riduce la volatilità sia dei valori in patrimonio sia dei rendimenti annui del patrimonio stesso;

- ▶ la gestione dinamica patrimoniale, anche relativa agli investimenti in immobili, sarà sempre più lo strumento indispensabile per mettere in sicurezza il proprio patrimonio.

"Comprendere e prevedere i cicli del mercato immobiliare italiano" è l'articolo scritto da Alberto M. Lunghini, Advisor immobiliare e presidente di Reddy's Group. La **conferenza** si terrà in ALDAI (via Larga 31, Milano) **giovedì 16 maggio ore 17.30.**

L'articolo verrà pubblicato integralmente solo sulla rivista digitale.

L'Ultima Cena dopo Leonardo – Intervista a Silvana Menapace

Quest'anno ricorrono i 500 anni dalla morte di Leonardo da Vinci e la città di Milano è pronta a celebrare il Genio nel migliore dei modi possibili.

La Fondazione Stelline è presente nel palinsesto ufficiale con la mostra *L'Ultima Cena dopo Leonardo* (dal 2 aprile al 30 giugno 2018) e ha anche partecipato attivamente, insieme al Comune di Milano e con il sostegno della Regione Lombardia, al road show di presentazione del ricco programma di eventi che è partito dalla Morgan Library & Museum di New York, è arrivato alla National Gallery di Londra, per poi proseguire a Parigi e Berlino.

“L'appuntamento londinese ha registrato il tutto esaurito”, ci ha raccontato Silvana Menapace, consigliere del board di Fondazione Stelline in delegazione alla National Gallery di Londra. “È stata una serata nel segno della contaminazione culturale, vero elemento distintivo del lascito di Leonardo oltre che fattore di sviluppo che consacra Milano come una delle migliori capitali del mondo, confermandone anche la vocazione turistica”. Più precisamente che cosa si sta preparando alle Stelline per questa

grande occasione di celebrazione di Leonardo? “La proposta della Fondazione è una grande mostra internazionale” ha proseguito la dr.ssa Menapace “Un percorso espositivo che prevede la presenza di figure chiave della scena artistica contemporanea, come Anish Kapoor, Robert Longo, Masbedo, Nicola Samòri, Wang Guangyi, Yue Minjun. I sei grandi artisti internazionali, di diversa tradizione culturale, hanno riletto il tema dell'Ultima Cena a partire dalla raffigurazione che ne ha dato Leonardo, facendone una delle espressioni più alte della nostra cultura: invito tutti i nostri associati a venire a vederla”. *L'Ultima Cena dopo Leonardo*, evento di apertura dell'ArtWeek2019, ha l'obiettivo di rimarcare come l'opera di Leonardo continui a contaminare l'arte contemporanea. Trattandosi di una figura geniale e poliedrica, il suo pensiero e il suo lavoro si prestano pertanto a fornire spunti per sviluppare linguaggi nuovi e per affrontare tematiche classiche in modo innovativo.

A partire dal dipinto di Leonardo, la mostra mette in gioco un originale dialogo tra oriente e occidente. Come spiega il curatore Demetrio Paparoni, le presenze in mostra

rispondono a precisi criteri: Anish Kapoor è l'artista che più di ogni altro incarna lo spirito leonardesco, incentrando la propria ricerca sul rapporto tra arte e scienza, tra sparizione e apparizione della forma; Robert Longo è l'artista americano che ha ridefinito in chiave attuale una rilettura dei capolavori del passato, facendone espressione del presente. Rendendo palpabile il tema della morte biologica della pittura, Nicola Samòri affronta la narrazione di opere classiche, caricandole di nuovi significati; gli artisti multimediali Masbedo focalizzano la loro attenzione sulle mani di Pinin Brambilla Barcilon, la restauratrice che ha salvato l'Ultima Cena di Leonardo in oltre 22 anni di costante e ininterrotto lavoro. E ancora, Yue Minjun indaga il tema della confusione della mente attraverso l'impenetrabilità dell'immagine sacra; Wang Guangyi, in un grande polittico di sedici metri, che è la più importante rappresentazione dell'Ultima Cena realizzata in tempi recenti in Cina e mai esposta in Occidente, sovrappone l'iconografia leonardesca al paesaggio e alla tecnica pittorica tradizionale cinese del Wu Lou Hen. ■



OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI

- 6 giorni in pensione completa (arrivo la domenica e partenza il sabato)
- cocktail di benvenuto
- libero accesso alle piscine termali con idromassaggi e cascate cervicali
- percorso kneipp, hydrobikes, aquarunner
- sauna, bagno turco e doccia emozionale
- palestra technogym, attività fitness e campo da tennis all'aperto
- 1 seduta di autoshiatu
- 1 lezione di lyengar® Yoga
- 2 docce solari
- 6 inalazioni termali
- spa kit (ciabattine e noleggio accappatoio)

A partire da € **520,00**
per persona in camera doppia Classic

Offerta soggetta a disponibilità, non cumulabile con altre offerte e promozioni e valida fino all'8/12/2019, escluso feste di Pasqua, Ferragosto e periodo di chiusura.

in più: 6 sedute di fangobalneoterapia e 6 bagni termali rigeneranti all'ozono

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



Viaggio ai confini della scienza

Livio Fasiani

Componente del Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager

i concetti di scienza e conoscenza sono radicalmente cambiati nel corso dell'ultimo secolo. L'Ottocento ha segnato il punto più alto di fede nella scienza e nel suo progresso. Le teorie scientifiche sviluppate a partire da Newton, permettevano di spiegare in modo analitico e dettagliato il comportamento della natura, nei limiti delle tecnologie di misura e osservazione allora disponibili. La natura era assimilabile a un gigantesco orologio, governato da poche leggi semplici e per lo più già conosciute. Le questioni ancora aperte erano ritenute per lo più marginali e comunque prima o poi risolubili nel quadro della fisica già affermata. Ci sarebbero voluti Planck e Einstein con la teoria dei quanti e la teoria della relatività per detronizzare la fisica ottocentesca.

Al di là delle conseguenze strettamente scientifiche è stata inevitabile una ricaduta sulle stesse basi filosofiche della scienza. Si era infatti creata una rottura insanabile nel patto di fiducia nelle teorie scientifiche proprio su quelle leggi che sembravano più solide e indiscutibili: le leggi di Newton. Le leggi di Newton erano infatti il solido basamento su cui poggiava la scienza: esse erano invariabilmente verificate in ogni osservazione riguardante la dinamica dei corpi, davano una spiegazione semplice ed elegante, avevano una formulazione matematica consistente, succinta e pure esauriente. Addirittura, avevano consentito di prevedere la posizione di un pianeta ancora sconosciuto e di trovarlo. Il successo della scoperta di Nettuno fu effettivamente straordinario.

Eppure, Einstein dimostrò con la sua Relatività Generale che le leggi di Newton erano una approssimazione valida solo in condizioni molto limitate e descrivente la realtà in modo radicalmente errato. La gravità non è una forza, ma una deformazione dello spazio-tempo; le leggi di Newton non riescono a de-

scrivere la precessione planetaria, né la deviazione dei raggi di luce, né l'esistenza delle onde gravitazionali.

Se anche la teoria più convincente, esemplare e verificata della storia poteva rivelarsi errata, allora per estensione ciò poteva valere per qualunque altra teoria, qualunque fosse la sua consistenza teorica e le sue verifiche sperimentali.

La fine dell'Ottocento pose un'altra mina sotto le leggi di Newton. Pur nella loro semplicità le leggi di Newton hanno soluzioni esatte solo per l'interazione gravitazionale fra due corpi. Trovare una soluzione analitica per 3 corpi era un problema insoluto per il quale venne posto in palio un grosso premio in denaro. Lo scienziato francese Poincaré credette di trovare una ingegnosissima soluzione, tanto che addirittura vinse il premio. Ma ancor prima di ritirarlo si accorse che i suoi calcoli contenevano un errore. Il premio gli fu lasciato, ma aprì la strada alla scoperta della teoria del caos. Poincaré scoprì che variazioni infinitesimali delle condizioni iniziali portavano a soluzioni completamente divergenti. In sostanza, l'universo, orologio perfettamente prevedibile di Newton, si era trasformato in un futuro caotico del tutto imprevedibile. Successivamente si scoprì che molte altre leggi fisiche o fenomeni naturali avevano andamento caotico. In primis tutta la dinamica dei fluidi in regime turbolento, poi gli eventi meteorologici, l'erosione delle coste, l'evoluzione degli esseri viventi. Persino elementi estremamente semplici come il pendolo snodato, sono assolutamente imprevedibili, anche usando i calcolatori più potenti.

La terza, dura, lezione della scienza del

Novecento, fu che "non possiamo sapere quello che non sappiamo".

Ha fatto epoca una frase di Donald Rumsfeld circa la situazione in Iraq, per la quale fu deriso e sbeffeggiato da tutto il mondo e che invece è profondamente vera, ancora di più in campo scientifico: "Ci sono cose che sappiamo: cose che sappiamo di sapere. Ci sono cose che sappiamo di non sapere, sappiamo che non le sappiamo. E poi ci sono cose che non sappiamo di non sapere, non sappiamo che non le sappiamo".

La situazione dell'Ottocento era proprio questa, non sapevano di non sapere, non sapevano che esistevano le particelle elementari, non conoscevano la radioattività, quasi nulla di ciò che costituisce la fisica moderna.

La domanda che i filosofi della scienza si pongono oggi è proprio questa: come facciamo a sapere se ciò che crediamo di conoscere è la verità ultima? E come facciamo a sapere se esistono cose che non abbiamo mai nemmeno immaginato e forse neppure mai immagineremo e che pure potrebbero essere essenziali nella comprensione della natura? Esistono cose inconoscibili? Limiti assoluti a ciò che la scienza può comprendere e spiegare? In un periodo in cui siamo bombardati dalle assordanti e granitiche certezze di molti, la scienza ci ricorda che la vera sapienza è sapere di non sapere. ■



L'incontro si terrà in ALDAI
sala Viscontea Sergio Zeme
via Larga 31 - Milano

**Martedì 7 maggio 2019
alle ore 17.30**

**Per prenotazioni
vedi box sottostante**

COME PRENOTARSI AGLI EVENTI DI QUESTO NUMERO

Prenotazioni online - www.aldai.it

Selezionare il menu **EVENTI** per visualizzare il calendario mensile. Scegliere l'evento di interesse. Cliccare sul titolo per consultare l'agenda. Registrare la partecipazione compilando i campi obbligatori.

IMPORTANTE: inserire il flag (✓) in basso a sinistra per evidenziare il bottone verde.

Prenotazioni a mezzo fax: Inviare la comunicazione al numero 02/5830.7557 indicando nell'oggetto il titolo dell'argomento prescelto.

Le date pubblicate, nella rivista cartacea, potrebbero variare successivamente alla stampa. Invitiamo i lettori all'aggiornamento tramite le periodiche newsletter, il sito e la rivista digitale.



Antonello da Messina, epicentro del Rinascimento europeo

Silvia Bolzoni

La mostra che si è da poco aperta a Palazzo Reale, su Antonello da Messina, non è molto ampia, ma proprio grazie a questa sua esigua dote porta ad avere un prezioso approccio alla vicenda artistica di colui che è unanimemente considerato il più grande ritrattista del Quattrocento (e forse anche di qualche secolo in avanti).

L'esposizione, infatti, si avvale di un allestimento che mira ad esaltare – isolandole – le opere, invitando il visitatore ad avvicinarsi alle tavole, in un muto colloquio che non può non far percepire a ciascuno la grandezza di ogni minimo particolare.

Un autore che verrebbe da definire "facile" per la capacità intrinseca di ogni singolo pezzo di parlare a tutti, siano essi cultori della materia o siano persone che per la prima volta scoprono la sua arte. E difficile, per la ricchezza dei rimandi non solo testuali, ma anche tecnici che le opere intessono con esperienze assai diverse fra loro, trovandosi quindi in un punto di congiunzione tra arte catalana, provenzale e fiamminga.

Punto di congiunzione geografico, del resto, lo era anche Messina: al centro del mediterraneo, crocevia commerciale e culturale. Una convergenza che si è iscritta nel dna stesso del lavoro dell'artista.

Di lui sappiamo poco: pochi documenti, un catalogo esiguo che varia tra le 35 opere dei più duri censori ad un massimo di 45 accertati su base attribuzionistica, un autoritratto estremamente



Annunziata, Palermo, Palazzo Abatellis.

contestato e tanti aneddoti che già a pochi anni dalla morte infiorano le biografie, a partire da quella vasariana. Nella prima edizione, Vasari racconta di un Antonello discepolo di Van Eyck, dal quale avrebbe appreso i segreti della pittura a olio e di una rivalità con l'altro gigante del Quattrocento, Giovanni Bellini. Una rivalità mai accertata nonostante autori barocchi tramandassero un Bellini entrare quasi furtivamente nello studio veneziano di Antonello per carpire a sua volta i segreti di quelle velature che modificheranno radicalmente l'arte rinascimentale, novelle buone per la fortuna romantica di questi artisti. Il dato certo fu un *do ut des* fra i due, uno scambio fecondo percepibile nelle

tematiche delle *Madonne con Bambino*, *Pietà* ed *Ecce Homo*, l'assoluto cavallo di battaglia di Antonello. Tra le informazioni documentarie attendibili, infatti, vi è la sua presenza in laguna fra il 1474 e il 1476, anni intensi anche per la crescita stilistica di Bellini. Ben raffrontabili sono i debiti reciproci in dipinti come la *Madonna Benson* o la *Pietà Correr*, in questi mesi esposti a Palazzo Reale.

Insieme a questi pezzi, ad accompagnare il visitatore e veri interlocutori delle opere del messinese, sono gli appunti e i disegni di G. B. Cavalcaselle, il quale non solo ebbe il merito di essere il primo studioso ad approntare un coerente catalogo delle opere di Antonello, ma anche uno dei primi a fondare la moderna critica d'arte.

Assente per il grande pubblico la *Pala di San Cassiano*, punto di cesura sia nella vicenda arti-

stica personale sia rinascimentale, compensata dai grandi prestiti nazionali e internazionali che da soli varrebbero la visita, da *San Gerolamo* all'*Annunziata*, dal *ritratto Borghese* all'*Ecce Homo*.

Non a caso, quindi, Jacobello, figlio del pittore, in umiltà e lungimiranza, appose alla propria firma: "*filius non humani pictoris*". ■



L'incontro si terrà in ALDAI
sala Viscontea Sergio Zeme
via Larga 31 - Milano

Giovedì 9 maggio 2019
Dalle ore 17 alle ore 19

Per prenotazioni
vedi box a pagina 44

I libri del mese



Irvin D. Yalom
IL PROBLEMA SPINOZA
 Neri Pozza Editore
 Marzo 2012
 Pagine 352 - 17,50 euro

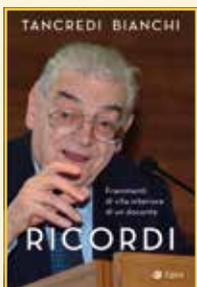
Irvin D. Yalom, nato in una famiglia ebraica a Washington nel 1931, oltre che scrittore è Professore emerito di Psichiatria all'Università di Stanford.

Il libro descrive, a capitoli alterni, le vicende del filosofo olandese Baruch Spinoza dal 1656 al 1666 e dell'ideologo nazista Alfred Rosenberg dal 1910 al 1945. Spinoza, nel 1656 ad Amsterdam, viene scomunicato a vita dal rabbino capo per le sue critiche ai testi sacri e la visione eterodossa del popolo ebraico "eletto" da Dio, che, tra l'altro, veniva da una feroce persecuzione sia in Spagna sia in Portogallo.

Rosenberg che, sin da giovane, coltivava il culto della razza ariana, nel 1919 conobbe Adolf Hitler e scrisse "Il Mito del XX secolo" che in Germania fu il secondo libro più letto dopo "Mein Kampf" ed era molto attratto dalle teorie di Spinoza per la sua critica alla religione in generale e a quella ebraica in particolare. Al processo di Norimberga fu giudicato ed impiccato. L'opera di Yalom è molto aderente agli avvenimenti storici, ma vi ha anche coinvolto due personaggi di fantasia: Franco Benitez e Friedrich Pfister. Il primo, grande amico di Spinoza – segretamente – condivideva le sue teorie, continua a frequentarlo nonostante fosse diventato rabbino e Spinoza, espulso dalla comunità ebraica, non avrebbe potuto frequentare altri ebrei. Pfister, uno psichiatra di Berlino, conosceva Alfred Rosenberg dall'infanzia ed era diventato il suo medico di fiducia nei suoi momenti di sconforto e tenta, inutilmente, di fermarne le follie razziste.

Yalom è uno scrittore molto piacevole e utilizza le sue conoscenze professionali con grande maestria.

*recensione di Luciano De Stefani,
 Consigliere ALDAI-Federmanager*



Tancredi Bianchi
RICORDI
**Frammenti di vita interiore
 di un docente**
 Edizioni Egea
 Pagine 136 - 16,00 euro

È in libreria per i tipi di Egea un nuovo volume del Professor Tancredi Bianchi, "Ricordi", il diario intimo di una vita straordinaria ricca di umana esistenza ed esperienza.

Il Professore, emerito di Economia delle Aziende di Credito all'Università Bocconi, nella consapevolezza che il corso della storia cambia, in una provocatoria nota autoironica affidata nella Premessa a George Bernard Shaw rammenta al lettore che "la verità non si presta a una pubblicazione".

Tutto al contrario ci sono diverse buone ragioni per leggere i ventuno capitoletti del libro di Tancredi Bianchi, personalità multanime, cavaliere del lavoro, con una vita passata come studioso dei problemi economici e finanziari, docente universitario, saggista ed editorialista di quotidiani nazionali.

Si tratta di un diario intimo e umano, una piccola antologia di ricordi, come la definisce nel congedo un atto di amore riconoscente verso un'istituzione, l'Università Bocconi con la vecchia scuola di Gino Zappa e Giordano Dell'Amore. I suoi insegnamenti coprono infatti un lungo arco temporale del sistema finanziario e bancario del nostro Paese, la sua opera "L'arte del banchiere" rimane come un vero e proprio caposaldo e la sua vita coincide con tratti importanti della nostra storia nazionale. Lo stesso si può dire del volume "Attacco all'Oc-

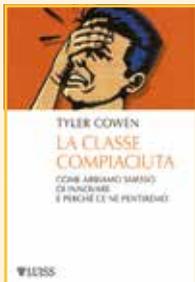
cidente" edito nel 2016 nel quale fornisce una lucida chiave di lettura sulle cause e i poteri dietro la crisi economica.

Il volume attuale ci consegna pagine godibili, curiose e ricche di esperienza umana messa a nudo che fanno da ponte tra gli uomini di ieri e quelli di oggi. Pagine indelebili che restano tali nella consapevolezza che il corso della storia cambia i vestiti e le parole, non la natura umana. Una seconda ragione è che questo racconto induce alla riflessione più consapevole e profonda sui valori riconducibili alla vita interiore, compatibile con i ruoli di altissimo rilievo, ma fondata sull'accettazione della buona e della cattiva sorte, della gioia e del dolore. Fondata insomma sull'amore e sul saper insegnare i valori che sono "nelle parole di vita eterna". Una presenza che sia anche lievito e sale con la saggezza, che insegni all'uomo di contare il tempo non a ore e giorni ma a settimane e anni.

Dalla lettura emerge la figura di un docente che ha posto l'insegnamento come priorità di vita, che è stato amato dagli allievi, che studia i casi di vita nel pubblico come occasione di conferma dei valori in cui crede. L'autore ci consegna una rigorosa biografia non priva di eventi tristi e drammatici, ma anche di gustosi aneddoti e felici divagazioni e, soprattutto, il senso di una testimonianza di alcuni fondamenti validi sul piano etico e morale richiamati da Papa Francesco.

C'è un ultimo motivo per leggere queste pagine dal sapore classico e lieve; l'autore espone frammenti di vita interiore frutto anche dell'esortazione di Salvatore Grillo, mitico direttore ISU Bocconi, per riconoscere le proprie fragilità ma, ancora, per insegnare. Quasi un'ultima lezione per ringraziare del grande privilegio di essere in fondo sempre stato un docente.

*recensione di Gianni Fossati
 Giornalista, saggista e socio ALDAI-Federmanager*



Tyler Cowen
LA CLASSE COMPIACIUTA
Come abbiamo smesso di innovare
e perché ce ne pentiremo.
 Edizioni Luiss University Press 2018
 Disponibile online e nelle migliori librerie
 Pagine 251 - 22,00 euro

Viviamo nell'era del cambiamento che ha generato un livello di prosperità inimmaginabile per le precedenti generazioni. I nostri nonni neanche si sognavano il benessere creato dal loro lavoro e dall'impegno dei loro figli per un mondo migliore. Solo guardando indietro di cento anni possiamo renderci conto del progresso raggiunto, che potremmo perdere velocemente se non continuassimo ad innovare e generare valore. Nonostante stiamo vivendo l'era dei cambiamenti continui, la società non ha assunto atteggiamenti favorevoli nei confronti dell'innovazione. Dobbiamo anzi constatare che prevale la pigrizia e l'inconscia resistenza al cambiamento, come se

il benessere potesse essere salvaguardato dallo status quo. È proprio dalle scelte conservative che derivano risultati recessivi, figli che vivono peggio dei genitori, aumento della povertà, etc. E il "tirare a campare" non è un fenomeno solo italiano, ma globale con paesi più o meno affetti dal compiacimento.

Tyler Cowen, autore del libro, è professore di economia alla George Mason University dove dirige uno dei più importanti think tank degli Stati Uniti ed è considerato fra gli economisti più influenti al mondo.

Secondo l'autore, ci siamo talmente abituati a vivere nel comfort da non renderci conto che la condizione di benessere potrebbe non durare. Cowen osserva e descrive la nascita di una classe compiaciuta e adagiata, che vive all'interno della bolla della consumer satisfaction, che difende privilegi indebitandosi piuttosto che investire nel futuro. Disabituati ad affrontare gli imprevisti e le dure realtà, rischiamo di vederci all'improvviso tolta la poltrona sulla quale siamo comodamente adagiati. Un libro che fa riflettere.

*recensione di **Franco Del Vecchio***
 Segretario CIDA Lombardia – franco.del.vecchio@tin.it



STUDIO DENTISTICO SORRISO & SALUTE

Via Gaslini, 1 - Monza
 Tel. 039.2022489
www.sorrisoesalute.it

Direttore Sanitario
Dott. Marco Beltrame,
Odontoiatra

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

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:
Lun • Mar • Mer • Giov • Ven dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00

Si riceve per appuntamento



Il nostro studio è una delle strutture sanitarie odontoiatriche di riferimento del Fasi
 Il tuo tempo è prezioso. Della procedura di rimborso se ne occupa lo studio.



Dal 2003 ci dedichiamo al tuo sorriso e alla tua salute

DIRETTORE RESPONSABILE
Bruno Villani

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

SEGRETERIA DI REDAZIONE
Luca Basilicata

COMITATO DI REDAZIONE
Luca Basilicata, Michela Bitetti,
Giuseppe Colombi, Ezio Costa,
Franco Del Vecchio, Luciano De Stefani,
Mario Giambone, Fabio Pansa Cedronio,
Marco Pepori, Mino Schianchi,
Chiara Tiraboschi, Bruno Villani

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 - creo@fastwebnet.it

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE
Contattare:
amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI
Pagina intera 210x297 mm
Mezza pagina verticale 100x297 mm
Mezza pagina orizzontale 210x145 mm
Piedino interno 60x190 mm
Allegato - formato da definire
Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO
Bruno Villani, Attilio Fontana, Franco Del Vecchio,
Giuseppe Colombi, Silvana Menapace, Francesca Boccia,
GdL Minerva, Chiara Tiraboschi, Guido S. Puglielli,
Stefano Cuzzilla, Mario Cardoni, Giorgio Ambrogioni,
Antonio Lucaroni, Alberto Brambilla, Gianni Di Quattro,
Marco Albini, Agostino D'Arco, Claudio Ernesto Manzati,
Alberto M. Lunghini, Livio Fasiani, Silvia Bolzoni,
Luciano De Stefani, Gianni Fossati

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 22 MARZO 2019**



Associato all'Unione
Stampa Periodica Italiana

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

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

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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

Da Oculus ho visto la differenza

Sconti

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

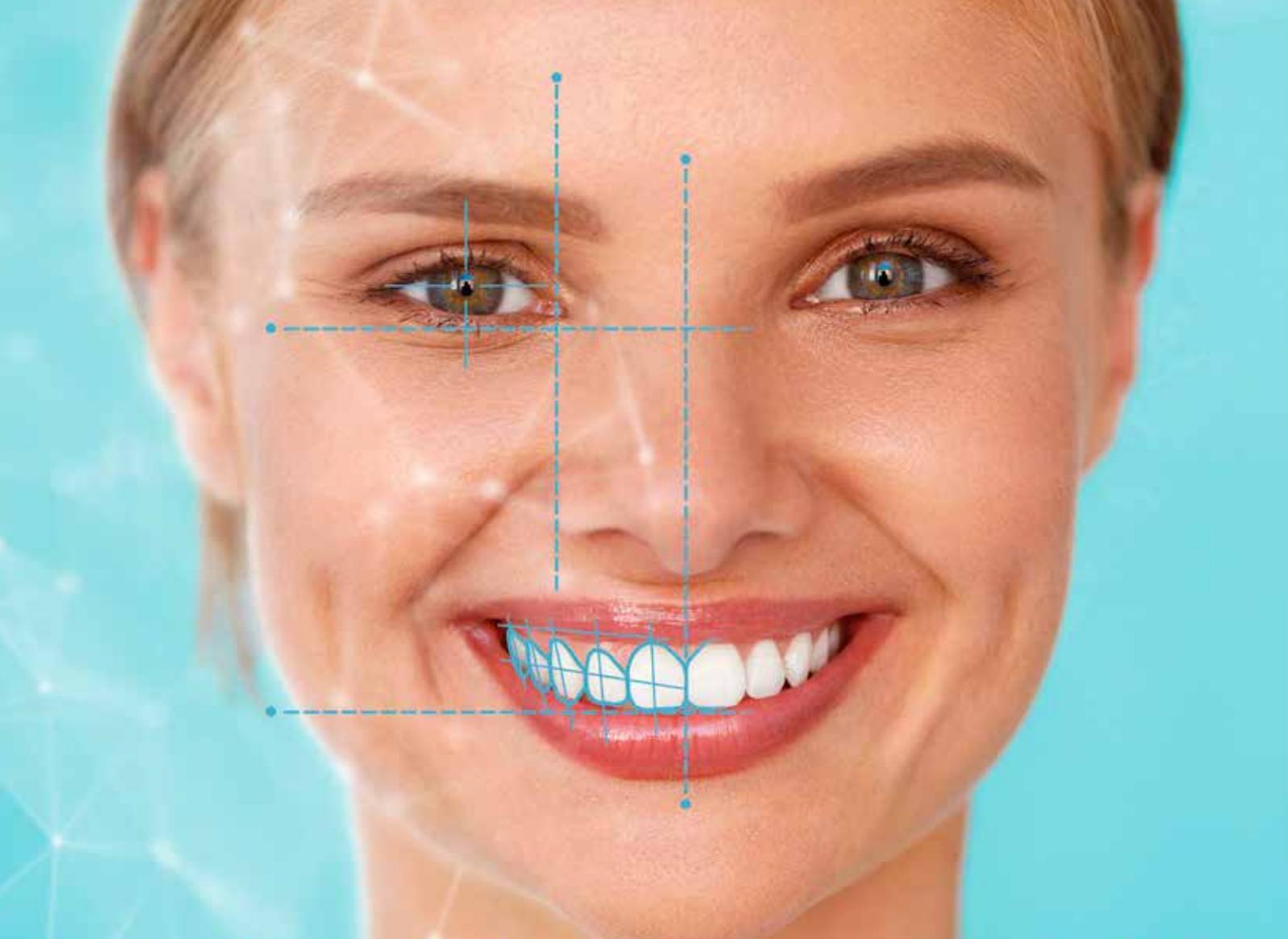
20% su liquidi per lenti a contatto
10% su accessori di ottica
30% su lenti a contatto tradizionali

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

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

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





**Il dentista del
domani è già qui.**

Tac dentale 3D ▪
Impronte con scanner intraorali ▪
Pre-visualizzazione del sorriso ▪



ADVANCED DENTAL CENTER

Via Speronari 6, (MM Duomo) Milano
adc-online@assistentzadentistica.it
www.assistentzadentistica.it

APERTI 365 GIORNI L'ANNO
Dalle ore 9.00 alle 23.00



02 863624
PRENOTA UNA VISITA

CONVENZIONATI CON



Fondo
Assistenza
Sanitaria
Dirigenti
Aziende
Commerciali



QUALIFIED CENTER
THE EXCELLENCE IN IMPLANT
AND ESTHETIC SOLUTIONS
2018



Villaggio La Pizzuta★★★★

Vacanze indimenticabili sul mare di Tropea

LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLA STRUTTURA

Il villaggio si trova nella Contrada Cervo in località Parghelia (VV). Si può raggiungere in aereo (Lamezia Terme), in treno (Tropea) o in auto (uscita Autosole di Pizzo Calabro). Il **Villaggio La Pizzuta★★★★**, è apprezzato dai manager italiani per la qualità del soggiorno e il rapporto qualità-prezzo. Il **Certificato di Eccellenza TripAdvisor** è stato assegnato anche per il 2018. Il punto di forza del resort è la splendida natura entro la quale si trova, immerso in un grande giardino mediterraneo con centinaia di varietà botaniche. La vacanza si vive all'insegna del comfort e in armonia con la natura, tra cielo e mare, davanti alle isole Eolie.

- La **qualità del soggiorno**, tra piante e fiori, in linde camere dotate di ogni comfort e la sensazione di relax e benessere che si avverte subito all'arrivo in questo "piccolo Eden fiorito sul mare di Tropea".
- L'**alto livello della ristorazione**, con squisiti piatti della cucina mediterranea serviti al tavolo da personale premuroso.
- **Servizio Spiaggia**: ombrellone con una sdraio, un lettino e due teli spiaggia: quota giornaliera euro 10,00 (da prenotare sul posto alla reception del Villaggio). Noleggio di pedalò, canoe e barche (da prenotare direttamente al bagnino) - Spiaggia libera a disposizione.
- **Accesso alla spiaggia**: a piedi attraverso un sentiero privato affiancato da una fitta vegetazione, con comodo ascensore (150 m. dalla spiaggia). Servizio navetta gratuito dall'ascensore alla spiaggia, mattina e pomeriggio, secondo gli orari indicati in reception.
- La **piscina "hollywoodiana"** a quattro petali, con idromassaggio e vasca per bambini.
- Il **servizio di animazione**, diurno e serale, per grandi e piccoli, curato da un brillante staff.
- Gli **spettacoli serali** nell'area del teatrino, con mini-dance, show, cabaret e giochi coinvolgenti.
- Le offerte di **escursioni culturali e turistiche** (esempio la mini-crociera alle Eolie, la gita in motobarca alla caletta di Capo Vaticano, la visita ai Bronzi di Riace e altro ancora).
- Le **attività sportive** (beach-volley, ping-pong, bocce, ecc.) e ricreative (in tutti i periodi della stagione - torneo speciale di bridge e burraco dal 15 al 22 settembre).
- L'**efficienza del personale** di Segreteria, attento alle varie esigenze dell'ospite.
- Il **servizio di taxi convenzionato** (transfer da e per l'aeroporto di Lamezia Terme, visite a Tropea ed escursioni varie).
- L'**eccezionale quotazione settimanale** (a partire da 455,00 euro, compreso soggiorno e trattamento di pensione completa - bevande escluse).

Settimane
tutto compreso
a partire da soli
455,00
euro!



Informazioni su disponibilità e prenotazioni
Segreteria Villaggio La Pizzuta, Corso Venezia, 8 - Milano
Tel. 02/79.84.93 - E-mail: info@lapizzuta.it
Per visitare il resort: www.lapizzuta.it

