

FEBBRAIO 2015 ANNO LXVIII

DIRIGENTI



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

INDUSTRIA

Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 24/12/2003 n.53 (convertito in Legge 27/2/2004 n.46) Art.1, comma 1, Pubbl. inf. 45% DCB/Milano - euro 1,03 (abbonamento annuo euro 15,00).



**Siglato l'accordo
per evitare
la disdetta contrattuale**

I contenuti dell'accordo



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
- ✓ IGIENE E PREVENZIONE
- ✓ ORTODONZIA INVISIBILE ADULTI E BAMBINI
- ✓ ODONTOIATRIA INFANTILE
- ✓ CORONE E PONTI IN CERAMICA INTEGRALE TECNOLOGIA CEREC
- ✓ IMPRONTA CON TELECAMERA SENZA ALCUN MATERIALE IN BOCCA
- ✓ PARODONTOLOGIA (DIAGNOSI E CURA PATOLOGIE GENGIVALI)
- ✓ ORTOPANTOMOGRAFIE (RX PANORAMICHE) E TELERADIOGRAFIE IN SEDE
- ✓ ESTETICA DENTALE E SBIANCAMENTO PROFESSIONALE

CONVENZIONE DIRETTA

FASI • FASI OPEN • PRONTO-CARE • PREVIMEDICAL • 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



Romano Ambrogi
Presidente

La crisi dà più valore al welfare dei dirigenti

“La vita non è vivere, ma vivere in buona salute”.

Marziale

La lunga crisi economica ha minato il sistema di welfare italiano. Come denuncia un recente rapporto del Censis, il welfare familiare è in grave difficoltà. Gli italiani sono costretti a rinunciare a prestazioni sanitarie e badanti.

L'allungamento della vita media fa crescere la domanda di cura e di assistenza. Nel 2013, per la prima volta, si riduce la spesa sanitaria privata (-5,7%). Il valore pro-capite si è così ridotto da 491 a 458 euro all'anno. Le famiglie italiane hanno dovuto rinunciare complessivamente a 6,9 milioni di prestazioni mediche private.

Nel 2013, per la prima volta, è diminuito anche il numero delle badanti che lavorano nelle case degli anziani che necessitano di assistenza, circa 4.000 in meno. Sono i segnali di una inversione di tendenza, segnala il Censis, rispetto ad un fenomeno consolidato nel lungo periodo per cui le risorse familiari hanno compensato un'offerta del welfare pubblico che si riduceva.

Oggi anche il welfare privato familiare comincia a mostrare segni di cedimento. Tra il 2007 e il 2013 la spesa sanitaria pubblica è rimasta praticamente invariata (+0,6% in termini reali) a causa della stretta sui conti pubblici. È aumentata, al contrario, la spesa sostenuta di tasca propria dalle famiglie: +9,2% tra il 2007 e il 2012, per poi ridursi però del 5,7% nel 2013 a 26,9 miliardi di euro.

Anche il numero dei collaboratori domestici per attività di cura e assistenza (963 mila persone) ha registrato una flessione nell'ultimo anno (-0,4% nel 2013), dopo un periodo di crescita costante (+4,2% tra il 2012 e il 2013). L'analisi del Censis stima che ben 4,1 milioni di persone in Italia siano attualmente portatrici di disabilità (il 6,7% della popolazione). Nel 2020 diventeranno 4,8 milioni, per arrivare a 6,7 milioni nel 2040.

Cresce anche la domanda di assistenza per la popolazione anziana non autosufficiente (long-term care). In Italia gli anziani che usufruiscono di assistenza domiciliare integrata sono passati da poco più di 200 mila nei primi anni 2000 a oltre 532 mila nel 2012.

In termini percentuali si è passati dal 2,1% della popolazione anziana (persone con 65 anni e oltre) al 4,3%. La spesa com-

plexiva per gli anziani serviti dalla long-term care è oggi circa l'1,7% del prodotto interno lordo. Una quota destinata a salire, alla luce delle proiezioni demografiche: nel 2050 l'incidenza potrebbe arrivare al 4%.

Il welfare pubblico si è insomma ristretto e le prospettive sono di una ulteriore contrazione. L'allungamento dell'aspettativa di vita, il marcato invecchiamento della popolazione, le previsioni di incremento delle disabilità e del numero delle persone non autosufficienti prefigurano bisogni crescenti di protezione sociale. Negli anni a venire l'incremento della domanda di sanità e di assistenza proseguirà a ritmi serrati.

Una domanda che l'offerta pubblica però non potrà soddisfare. C'è già oggi una domanda inevasa di cure e di assistenza a cui il sistema pubblico non riesce a fare fronte. Il 73% delle famiglie italiane ha fatto ricorso almeno una volta negli ultimi due anni a visite specialistiche o ad esami diagnostici a pagamento.

Le motivazioni principali (per il 75% dei casi) sono i tempi inaccettabili delle liste d'attesa. Il 31% delle famiglie ha invece dovuto rinunciare almeno una volta negli ultimi due anni a visite specialistiche, ad esami diagnostici o a cicli di riabilitazione.

Mai come in questo momento la previdenza e l'assistenza integrative dei dirigenti industriali si stanno rivelando pilastri del benessere delle proprie famiglie. FASI, Previdai e Assidai, infatti, garantiscono prestazioni integrative rilevanti per i dirigenti e le loro famiglie. Il recente rinnovo contrattuale ha previsto opportunamente di rivedere in chiave di medio-lungo periodo la strategia del FASI, per poter continuare ad essere un presidio fondamentale nella vita dei dirigenti.

Nel periodo di attività lavorativa e anche dopo. Si tratta di un patrimonio da preservare e mantenere pur nelle mutate condizioni sociali e di opportunità lavorative e da condividere con i soggetti che, come i dirigenti, si concentrano in attività lavorative molto impegnative che richiedono una serenità di fondo per la propria vita privata.

Il sistema costruito con lungimiranza alcuni decenni fa giocherà un ruolo chiave per il benessere e le prospettive dei dirigenti, dando un contributo all'intero Paese. ■



ASSISTENZA
DENTISTICA
CONTINUA

CENTRO AVANZATO DI ODONTOIATRIA GENERALE E INFANTILE

Tutti i giorni dell'anno da 60 anni al servizio dei pazienti

CONVENZIONE
DIRETTA



Pacchetti Implantologia F.A.S.I.
per Prevenzione Edentule

- Impianti con garanzia a vita.
- Piani di pagamento personalizzati.
- Operatività 365 giorni all'anno dalle 9.00 alle 23.00 in centro a Milano.

Numero Verde **800 250025**

Via Speronari, 6 (MM Duomo) - 20123 Milano
adc-online@assistenzadentistica.it - www.assistenzadentistica.it

Sommario

FEBBRAIO 2015 ANNO LXVIII

FOCUS RINNOVO CONTRATTUALE

Contratto: dal recesso al rinnovo

Un'intesa difficile ma consapevole e responsabile

Giorgio Ambrogioni

EDITORIALE

- 1** La crisi dà più valore al welfare dei dirigenti.
Romano Ambrogioni

FOCUS RINNOVO CONTRATTUALE

- 4** Un'intesa difficile ma consapevole e responsabile
Giorgio Ambrogioni
- 6** I contenuti dell'accordo
Mario Cardoni
- 9** Rinnovo del contratto dirigenti: il punto di vista della minoranza
Francesco Soletti

MANAGEMENT

- 12** Executive MBA, quale ritorno dell'investimento?
Patrizia Giorgetti
- 14** Il paradosso di Flatlandia: il mondo a due dimensioni
Serena Grigolli
- 18** Negoziazione: posizionamento e genere
Cristina Casiraghi

- 20** La Leva Organizzativa
Luigi Napoli

WELFARE

- 21** Il valore dei seniors
Giorgio Corradini

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 23** Modifica al Regolamento vigente in materia di campagna elettorale

- 25** Rinnovo quota associativa 2015

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 26** Assistenza fiscale
- 28** Opportunità formative ALDAI, più valore al tuo essere manager
Chiara Tiraboschi

FORMAZIONE

- 30** Un volano per la crescita
Romano Ambrogioni
- 31** I giovani e la crisi: i motivi per continuare a sperare
Mario Giambone
- 32** La formazione... continua
Silvia Romagnoli
Massimo Bondi

ASPETTI LEGALI

- 34** I dirigenti e i licenziamenti collettivi
Annalisa Sala

PREVIDENZA

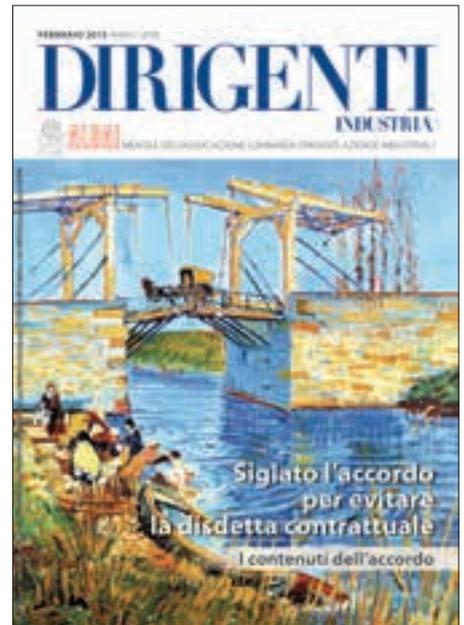
- 36** Pensioni
Comitato Pensionati ALDAI

ASSISTENZA SANITARIA

- 36** Nuova modalità di invio delle richieste trimestrali di rimborso
Cristiana Scarpa

VITA ASSOCIATIVA

- 38** Progetto Educating to work
Silvia Romani
Rossana Fodri
- 40** Gruppo Opportunità & Networking a cura del Gruppo Opportunità & Networking Pavia



Vincent Van Gogh "Il ponte di Langlois con lavandaie"

Il quadro di Van Gogh, in copertina, vuole essere un omaggio al celebre pittore la cui mostra "L'Uomo e la Terra" - Palazzo Reale di Milano - si concluderà il prossimo 8 marzo.

Il dipinto del ponte levatoio di Langlois rappresenta il collegamento indispensabile, seppur incerto, fra due sponde, così come il rinnovo contrattuale ha evitato la rottura fra Confindustria e Federmanager, in rappresentanza di imprese e dirigenti.

OPINIONI

- 41** Equità per il futuro del Paese
Giuseppe Guglielmetti con il contributo di Franco Del Vecchio
- 43** Il business dei timbri
Giuseppe Colombi

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 44** Nascita e sviluppo della vita sulla terra
Livio Fasiani
- 45** Il libro di febbraio 2015
• Stampa 3D, applicazioni di un'idea innovativa
Recensione di Franco Del Vecchio
- 46** La musica a cavallo di due millenni
Alessandro Solbiati

Contratto: dal recesso al rinnovo

Un'intesa difficile ma consapevole e



Giorgio Ambrogioni

Presidente Federmanager

il 13 gennaio u.s., sulla base delle intese raggiunte il 30 dicembre 2014, abbiamo formalmente sottoscritto il rinnovo del nostro contratto nazionale di lavoro scaduto il 31 dicembre 2013.

Abbiamo firmato dopo aver attentamente valutato quanto si era dovuto cedere, quanto si era riusciti a difendere ed acquisire, in virtù di un negoziato particolarmente difficile.

Abbiamo firmato quando ci siamo resi conto che eravamo riusciti a rimuovere, nei fatti, la posizione pregiudiziale che Confindustria aveva espresso fin dagli inizi della trattativa: "per la situazione in cui sono le aziende, il rinnovo è possibile solo a costo zero".

Abbiamo firmato quando abbiamo capito che non c'erano ulteriori margini di miglioramento, e che, soprattutto, avevamo:

- salvaguardato la maggioranza dei nostri Colleghi (oltre l'80%), quelli con una retribuzione annua lorda superiore agli 80.000 euro, per i quali sono stati confermati sia il regime degli aumenti di anzianità, sia l'istituto della indennità di trasferta (entrambi fortemente messi in discussione dalla Delegazione imprenditoriale e spesso dalle stesse aziende);
- trovato una soluzione equa per i dirigenti "in itinere", quelli cioè che ancora non hanno raggiunto i sei anni di anzianità in categoria, ai quali sarà riconosciuto già nel 2015 un pro rata, *ad personam*, in relazione all'anzianità maturata in categoria (ad esempio per chi ha maturato tre anni il TMCG sarà pari ad € 71.500 circa);
- adeguato il livello retributivo di ingresso in categoria portandolo da 63.000 a 66.000 € euro annui lordi;
- reso obbligatoria la retribuzione variabile per i nuovi dirigenti e per quelli "in itinere" posizionati sui trattamenti retributivi minimi di garanzia ed esplicitato, per la prima

volta, il principio che la retribuzione di un dirigente è composta da una parte fissa e una variabile;

- conseguito un soddisfacente compromesso in tema di condizioni per la risoluzione del rapporto di lavoro, tenendo conto dell'evoluzione del quadro legislativo generale in materia che fa crescere le tutele con il crescere dell'anzianità aziendale;
- salvaguardato il futuro del nostro welfare contrattuale;
- posto le premesse per costituire un sistema innovativo di tutele e politiche attive a favore di chi perderà il lavoro, definendone risorse e prestazioni.

Abbiamo ritenuto che quanto era sul tavolo giustificava la firma del rinnovo, scongiurava la fine della nostra autonomia contrattuale preservando un sistema di norme e tutele in grado di dare certezze e sicurezze al dirigente, evitava l'inizio di un processo, graduale ma inevitabile, di declino del nostro welfare contrattuale.

Occorreva tenere ben presente che dietro l'angolo, infatti, c'era la certezza di un recesso dal contratto da parte di Confindustria. "Ove in questi giorni non si riesca a concludere l'accordo di rinnovo, il CCNL dirigenti cesserà di essere efficace e

responsabile

non produrrà più effetti": così recitava un passaggio centrale della Circolare che Confindustria ha inviato il 23 dicembre 2014 alle aziende associate.

Una posizione certamente figlia della particolare fase economica e sociale del Paese ma anche fortemente condizionata dall'orientamento di significativi comparti imprenditoriali di tentare, ancora una volta, l'azzeramento del contratto collettivo per i dirigenti ritenuto un'anomalia tutta italiana e di mettere in discussione la figura stessa del dirigente così come letta e vissuta nel nostro Paese: il tutto con l'obiettivo di superare la contrattazione collettiva nazionale ed affermare un rapporto individuale tra impresa e manager (non necessariamente inteso come dirigente).

Diversamente da quanto ritenuto da alcuni Colleghi, il recesso avrebbe significato la scomparsa immediata del nostro CCNL e, di conseguenza, il venir meno di una molteplicità di istituti e tutele contrattuali. Ad esempio, per citarne le più significative, le tutele previste in materia di responsabilità civile e penale ex art. 15; quelle regolate, in caso di licenziamento individuale ingiustificato, dall'art. 19 (mensilità aggiuntive al preavviso); l'indennità di trasferta e gli aumenti di anzianità (per coloro che ancora ne hanno diritto); nonché la riduzione dei giorni di ferie.

Una sottolineatura particolare merita il Fasi e questo perché con le intese raggiunte abbiamo posto le premesse per mettere il Fondo in sicurezza nel medio-lungo periodo e soprattutto vincolato le imprese ad una politica contributiva solidaristica a cui non potranno sottrarsi, evitando di addossare i costi dell'equilibrio finanziario esclusivamente a carico dei dirigenti in servizio ed in pensione.

Ci rendiamo conto che ai dirigenti che godono di forme sostitutive del Fasi questo tema possa interessare relativamente ma occorre considerare che per esse il Fasi costituisce un benchmark e che sono sempre più numerose quelle che valutano l'ipotesi di confluenza in detto Fondo, in quanto ormai tutte, chi più chi meno, registrano un rapporto demografico sbilanciato tra dirigenti attivi e pensionati con conseguenti, crescenti costi, sostenibili soltanto in un quadro di mutualità la più ampia possibile.

I temi della solidarietà, mutualità e sostenibilità del nostro welfare contrattuale che vanno salvaguardati portano necessariamente ad affrontare il problema strategico di come favorire nuove nomine specie nel mondo delle piccole e medie imprese: è un obiettivo condiviso e che trova risposta in alcune innovazioni contrattuali, oltre alla necessità di un

cambiamento della cultura imprenditoriale aperta alla collaborazione con le alte professionalità.

Questo rinnovo che, in ogni caso andava fatto, apre una pagina nuova nelle relazioni sindacali per costruire soluzioni contrattuali articolate che meglio rispondano alle attese dei dirigenti delle piccole imprese familiari e dei dirigenti delle grandi aziende globali, realtà con esigenze e specificità molto diverse.

Questo significa una nuova grande sfida per Federmanager a livello centrale e territoriale e per le Rappresentanze sindacali dei dirigenti che saranno chiamate ad un lavoro impegnativo di rilettura e rilancio del loro ruolo per metterlo in gioco su terreni e temi certamente più complessi e difficili.

Abbiamo cercato di condividere le ragioni che hanno indotto i competenti Organi della Federazione a sottoscrivere, responsabilmente, il rinnovo: speriamo di esserci riusciti.

Nell'ambito di un confronto rispettoso e trasparente, siamo pronti a rispondere alle richieste di chiarimento e anche alle critiche: quello che auspichiamo è che i contenuti del rinnovo vengano valutati con serenità di giudizio e alla luce dei grandi cambiamenti in atto nelle aziende, sul piano economico e sociale. ■



I contenuti dell'accordo

Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

Accordo 30 dicembre 2014 tra Federmanager e Confindustria di rinnovo del CCNL dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi.

Con l'accordo sottoscritto tra Federmanager e Confindustria il 30 dicembre 2014 si rinnova il CCNL per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi con decorrenza dal 1° gennaio 2015 e con **scadenza al 31 dicembre 2018**.

Con questo articolo si illustrano i contenuti dell'Accordo.

1. PARTE ECONOMICA

a. TMCG

Il livello del TMCG da assumere a riferimento dal 2015, per i dirigenti assunti o nominati dal 1° gennaio 2015, è **unico ed è di 66.000 euro**. Lo stesso livello di TMCG è riconosciuto a tutti i dirigenti che, al 1° gennaio 2015, abbiano maturato un'anzianità di servizio nella qualifica e nell'azienda pari o inferiore a dodici mesi. Il secondo livello del TMCG viene meno. A ragione del superamento del secondo livello, le parti hanno concordato, a favore dei dirigenti con un'anzianità di

servizio nella qualifica e nell'azienda, al 1° gennaio 2015, superiore all'anno e inferiore ai 6 anni (cd "in itinere"), una peculiare disciplina del livello del TMCG applicabile dal 2015: per costoro si è concordato di "cristallizzare" il percorso lavorativo svolto in categoria, riconoscendo un livello del TMCG che verrà determinato sulla base dei mesi di servizio maturati al 1° gennaio del 2015, secondo il seguente calcolo:

- la differenza tra il primo e il secondo livello di TMCG era pari a 17.000 euro (80.000 – 63.000 = 17.000);
- i 17.000 euro di differenza sarebbero stati maturati dopo 72 mesi di servizio (6 anni);
- al dirigente con anzianità superiore ai dodici mesi (per i dirigenti con anzianità fino a 12 mesi il riconoscimento del nuovo livello

minimo del TMCG, pari a 66.000 euro, assorbe quanto otterrebbero se si applicasse anche a costoro il meccanismo dei "settantaduesimi" maturati) viene riconosciuto, ai fini della determinazione del suo livello di TMCG, un settantaduesimo di 17.000 euro per ciascun mese di anzianità maturata nella qualifica e nell'azienda al 1° gennaio del 2015, convenzionalmente arrotondato a 236 euro;

- tale importo mensile, riportato su base annua, si aggiunge a 63.000 euro, ossia al primo livello di TMCG che trovava applicazione fino al 31 dicembre del 2014;
- ne deriva che, ad esempio, un dirigente con 36 mesi di anzianità nella qualifica e nell'azienda, vedrà fissato il suo TMCG nella misura pari a 71.496 euro (236 X 36).

b. Aumenti di anzianità

Viene prorogata per la nuova vigenza contrattuale la precedente disciplina transitoria, per i dirigenti in servizio alla data del 24 novembre 2004 e che non abbiano maturato il numero massimo di 10 scatti.

Gli importi spettanti a questo titolo possono essere assorbiti da eventuali aumenti economici strutturali riconosciuti al dirigente in sede aziendale a far data dal 2009.

c. Compensi di importo variabile (MBO)

La nuova disciplina dell'MBO prevede che, qualora il trattamento economico annuo lordo del dirigente sia pari al TMCG, come sopra definito, quindi non solo per i nuovi dirigenti che abbiano un trattamento economico annuo lordo pari a 66.000 euro ma anche per quelli cd "in itinere" per i quali viene determinato un proprio TMCG in relazione all'anzianità maturata in categoria nell'azienda, le aziende **dovranno adottare** sistemi di retribuzione variabile.

Resta confermato che le aziende informeranno la RSA, ove presente, **in ogni caso** in cui vengano applicati sistemi di retribuzione variabile, circa i criteri e le modalità di applicazione.

Restano, infine, allegati i tre modelli alternativi di MBO per favorire l'esigenza di una piena diffusione nelle aziende di un modello retributivo in cui **oltre a una parte fissa si preveda una componente variabile legata ai risultati aziendali e alla performance individuale** del dirigente.

d. Trasferte e missioni

Salvo eventuali **intese** aziendali o individuali, la disciplina rimane quella previgente, con la precisazione che l'indennità di **85 euro** sarà riconosciuta **per ogni periodo di 12 ore di trasferta nell'arco di 24 ore dalla partenza del dirigente**.

2. RISOLUZIONE DEL RAPPORTO

a. Viene modificato l'art. 22 del contratto previgente, portando da 65 (60 se donna) a **67 anni** sia per gli uomini che per le donne, l'età al maturare della quale il dirigente non è più assistito dalle specifiche tutele contrattuali.

b. Licenziamenti individuali

Sono stati ridefiniti gli importi dovuti in aggiunta al preavviso, in caso di **licenziamento riconosciuto ingiustificato**, che crescono al crescere dell'anzianità aziendale (non solo in categoria) nel modo seguente:

- fino a due anni di anzianità aziendale due mensilità pari al corrispettivo del preavviso;
- oltre a due e sino a sei anni di anzianità aziendale, da 4 a 8 mensilità pari al corrispettivo del preavviso;
- oltre i sei e sino a dieci anni di anzianità aziendale, da 8 a 12 mensilità pari al corrispettivo del preavviso;
- oltre i dieci e sino a quindici anni di anzianità aziendale, da 12 a 18 mensilità pari al corrispettivo del preavviso;
- oltre quindici anni di anzianità aziendale, da 18 a 24 mensilità pari al corrispettivo del preavviso.

Si ricorda che la precedente disciplina valida fino al 31/12/2014 stabiliva, per ogni caso, un minimo pari al corrispettivo del preavviso (da 8 a 12 mensilità) maggiorato di 2 mensilità fino ad un massimo di 20 mensilità, alle quali, per i dirigenti di età compresa tra 50 e 59 anni era prevista una indennità supplementare da 3 a 7 mensilità.

La disciplina dei licenziamenti individuali **non è applicabile a quelli collettivi**, che rimangono disciplinati in base alla legge 30 ottobre 2014 n. 161, entrata in vigore lo scorso 25 novembre.

c. Preavviso

È stata rimodulata la durata del periodo di preavviso sempre con riferimento all'anzianità aziendale (non solo in categoria) nel modo seguente:

- a.** mesi 6 di preavviso per i dirigenti fino a sei anni di anzianità aziendale;
- b.** mesi 8 di preavviso per i dirigenti fino a dieci anni di anzianità aziendale;
- c.** mesi 10 di preavviso per i dirigenti fino a quindici anni di anzianità aziendale;
- d.** mesi 12 di preavviso per i dirigenti oltre quindici anni di anzianità aziendale.



3. GSR/FASI

A far data dal 1° gennaio del 2015, **viene definitivamente meno la previgente disciplina del GSR/FASI per quanto attiene al sostegno del reddito** dei dirigenti licenziati.

Nel contempo, viene previsto per il 2015 il mantenimento del versamento, a carico delle imprese, di **euro 100** per ciascun dirigente in servizio, anche in considerazione della eventuale necessità di finanziare le prestazioni dovute ai dirigenti che, **licenziati entro il 31 dicembre 2014, presenteranno la domanda di sostegno al reddito entro il 31 gennaio 2015, ancorché in decorrenza del preavviso**.

Dal 2016 il contributo aziendale è elevato a euro 200 e le parti potranno convenire anche un contributo a carico del dirigente non eccedente il 50% del contributo a carico del datore di lavoro.

Le nuove prestazioni erogate dal GSR/FASI, per un periodo non superiore a 12 mesi, a favore di dirigenti licenziati che non abbiano maturato il diritto ad una prestazione pensionistica, saranno le seguenti:

- **copertura sanitaria Fasi e integrativa Fasi**, per quest'ultima il Fasi stipulerà apposita convenzione privilegiando, a parità di condizioni, **l'offerta di Assidai**;

■ **copertura assicurativa per morte o invalidità permanente** (tale da ridurre in misura superiore ai 2/3 la capacità lavorativa specifica del dirigente), per una somma non superiore, in prima applicazione, a 100.000 euro;

■ **iniziative di politiche attive, nonché di orientamento, formazione e placement** anche in coerenza con le modifiche legislative che dovessero intervenire in materia, da sostenere in una logica di premialità "a risultato".

4. FASI

Alla luce del peggioramento del rapporto tra dirigenti attivi e pensionati e dei costi crescenti delle prestazioni sanitarie, per garantire nel medio/lungo periodo la stabilità del Fondo, si è ritenuto che:

- debba essere individuato un livello di solidarietà sostenibile tra i soggetti che contribuiscono al Fondo;
- occorra rivedere poteri e strumenti a disposizione degli organi di amministrazione del Fondo affinché possano operare con maggiori responsabilità gestionali.

Considerata inoltre l'opportunità di modernizzare la governance del Fondo, si è prevista l'introduzione **dell'organo assembleare, costituito pariteticamente dai rappresentanti delle parti** e la riduzione del numero dei componenti il CdA (attualmente n.8 per ciascuna parte sociale), valorizzandone la professionalità.

Si è convenuto altresì di aumentare le quote contributive a far data dal 1° gennaio 2015, come segue:

■ a carico dell'**impresa**:

- € 1.272,00 per ciascun dirigente in servizio - a titolo di solidarietà - (art. G);
- € 1.872,00 per ciascun dirigente in servizio iscritto al Fasi (art. F);

■ a carico del **dirigente in servizio** iscritto al Fasi: € 960,00 (art. H);

■ a carico del **pensionato** iscritto al Fasi: € 1.152,00 - salvo maggiorazione per anzianità di iscrizione al Fasi inferiori a 10 anni - (art. H); € 1.044 (se **pensionato ante '88**);

■ a carico dell'iscritto **volontario** al Fasi in via convenzionale: € 2.832,00 (art. F + art. H).

A far data dal 1° gennaio 2015, il Fondo **non rimborserà l'IVA** sulle prestazioni sanitarie cui si applica.

Viene demandata agli organi amministrativi del Fondo una serie di decisioni, con efficacia dal 1° gennaio 2016 in ordine a:

- a. la determinazione delle quote annuali di contribuzione a carico delle imprese ex lett. F) e G) del regolamento, in misura tale che l'ammontare dei contributi derivante da queste due voci si mantenga in una misura compresa fra il 55% e il 57% del totale delle entrate contributive dell'anno di riferimento ai fine del budget;
- b. la determinazione annuale del contributo previsto dall'art. H (dirigenti in servizio e in pensione) del regolamento;
- c. ai fini delle maggiorazioni previste sul contributo di cui all'art. H del regolamento (per i soli dirigenti pensionati), **saranno considerati i soli periodi di iscrizione al FASI**;
- d. l'adozione di interventi sull'art. L del regolamento, per rimodulare i premi di ingresso in caso di ritardata iscrizione, al fine di incentivare l'iscrizione al Fondo;
- e. la modifica del parametro di calcolo del contributo una tantum in relazione alle **confluenze collettive** previste dall'art. 2b-bis comma 2 dello Statuto, per le richieste che verranno formalizzate dopo la data di entrata in vigore dell'accordo di rinnovo, con l'obiettivo di prevedere un equilibrio fra entrate e uscite calcolato (attualmente su 4 anni) su un arco temporale **fra 8 e 10 anni**. Il Consiglio di Amministrazione del Fondo potrà applicare tale criterio alle eventuali domande di confluenza che perverranno nell'anno 2015;
- f. l'applicazione dal 2016 di una maggiorazione **non inferiore al 10%** al contributo previsto dall'art. G del regolamento per quelle imprese che, non iscrivendo al Fondo i dirigenti in servizio, contribuiscono al versamento del solo art. G del regolamento stesso senza oggi cor-

rispondere alcuna maggiorazione. Il Consiglio di Amministrazione del Fondo valuterà **la modulazione della maggiorazione di cui sopra e di quella già applicata per le adesioni post 2005 (del 25%) a garanzia del corretto equilibrio gestionale (entrate/uscite)**. Il Consiglio di Amministrazione valuterà altresì **l'eventuale inibizione** della facoltà di accogliere nuove richieste di accesso da parte di imprese che ad oggi non si sono ancora avvalse di tale facoltà.

g. relativamente alla contribuzione per il nucleo familiare:

I. la determinazione annuale di un **contributo aggiuntivo**, a carico del dirigente, per ogni familiare, esclusi gli ascendenti, **eccedenti il terzo componente**;

II. la possibilità di iscrivere, a carico del dirigente, il **convivente more uxorio**, rispettando una serie di criteri;

h. la previsione della possibilità di iscrizione, in qualità e con i livelli contributivi dei dirigenti iscritti **in via convenzionale, di chi abbia perso la qualifica di dirigente, a condizione che abbia maturato un'anzianità di iscrizione al Fondo di almeno 2 anni**;

i. **la formulazione alle parti**, entro il 30 novembre 2015 - avvalendosi di esperti in campo economico, attuariale/assicurativo, giuridico e di sanità integrativa - di proposte:

- di revisione graduale del criterio di gestione basato sull'assetto a ripartizione del Fondo, tali da garantire anche nel medio-lungo periodo gli obiettivi di equilibrio finanziario di solidarietà sostenibile richiamati in premessa;
- di introduzione di elementi di diversificazione della contribuzione in relazione alla possibilità di offrire pacchetti differenziati di prestazioni;
- di ampliamento delle attività nel campo dell'assistenza sanitaria e delle iniziative ad essa collegate tenendo conto delle attività attualmente svolte da Assidai e nel rispetto delle finalità statutarie del Fondo. ■



Rinnovo del contratto dirigenti: il punto di vista della minoranza

Francesco Soletti

Vice Presidente ALDAI
france631@hotmail.com

Considerazioni e premessa

Il Contratto è lo strumento principale attraverso cui Federmanager rappresenta la Dirigenza nei confronti delle Aziende/Confindustria ed è **lo specchio di una visione coerente con i valori della Categoria**.

Il rinnovo contrattuale è un momento che viene sempre vissuto da molti colleghi con sentimenti misti di attesa, interesse, preoccupazione, speranza, curiosità. Questo rinnovo è stato particolarmente travagliato. Venivamo da un contratto che aveva lasciato l'amaro in bocca a molti colleghi. Nel 2009, infatti, per questioni di "responsabilità", vista la congiuntura economica etc, si era accettato un contratto "povero" rinunciando ad aspetti importanti quali: il recupero, anche parziale, dell'aumentato costo della vita; la famosa "cogenza" sulla parte variabile etc.

Ora, pur permanendo una condizione dell'economia non certo migliorata, si riproponeva l'occasione per dimostrare la differenza tra "responsabilità" e "arrendevolezza".

Come ci eravamo preparati

Se il dirigente è un portatore di valore aggiunto sia all'azienda sia alla società, **deve veder riconosciuto questo valore e trovarne coerenza nel Contratto Nazionale**. Ad esempio, la retribuzione deve essere adeguata alla professionalità ed al valore aggiunto senza confondere parte fissa e variabile.

Tabella 1 - VALORIZZARE IL CONTRATTO

Obiettivo	Azioni
Presidiare e garantire la reale applicazione del CCNL, denunciando eventuali carenze.	Ufficializzare il contatto con le RSA e discuterne l'applicazione. Favorire la creazione di nuove RSA. Monitorare e valutare l'attività dell'Osservatorio Bilaterale.
Riconoscere il valore del dirigente ed il suo contributo alla crescita aziendale attraverso il riconoscimento economico (retribuzione, parte variabile, 3° Livello di TMCG, ecc).	Rivendicare la coerenza sul valore del dirigente. Favorire l'applicazione della parte variabile sui risultati in relazione al comparto industriale in cui opera. Inserire clausola per l'applicazione una tantum della parte variabile non gestita.
Maggior contributo delle associazioni territoriali nei rapporti con le corrispondenti associazioni imprenditoriali per lo sviluppo delle linee di politica industriale.	Inserire nel CCNL la costituzione di Osservatori Bilaterali Territoriali.
Evitare la dispersione del valore del dirigente.	Attivare un contratto di ricollocazione come strumento di scelta consensuale tra le parti in caso di ristrutturazioni per motivi economici ed organizzativi. Responsabilizzare l'Azienda nel ricollocamento.

- **Trattamento minimo di garanzia - Riconoscimento del valore della funzione dirigenziale;**
- **MBO - Riconoscimento del merito personale, senza il quale perde senso la funzione;**
- **Politiche attive a tutela della professionalità (Sostegno al Reddito, Outplacement etc).**

La tabella 1 sintetizza quanto, come ALDAI, avevamo proposto.

In sintesi, le tematiche principali che avevamo elaborato vertevano sui quattro grandi pilastri che avrebbero dovuto rappresentare le aree tematiche del rinnovo contrattuale:

■ Il ruolo del dirigente

- Difesa del ruolo e dell'immagine del dirigente quale portatore di valore aggiunto non solo all'azienda in cui lavora, ma in generale alla società viste le competenze ed i Valori che esprime e

rappresenta. Valorizzazione delle RSA, con coinvolgimento attivo nei momenti decisionali aziendali più importanti.

■ Il modello retributivo

- Adeguamento dei minimi di garanzia nel loro valore e nel numero dei livelli, introducendone un terzo e, soprattutto, collegandoli all'anzianità dirigenziale.

■ La risoluzione del rapporto di lavoro

- Mantenimento dell'arbitrato nella fuoriuscita forzosa dei dirigenti e predisposizione di un contratto di ricollocazione che responsabilizzi la parte datoriale quando licenzia un dirigente.
- Rigetto totale di un modello contrattuale che, in nome di una supposta "modernità", consenta all'azienda di evitare arbitrati o tentativi di conciliazione presso apposite commissioni, aprendo spazi sconfinati alla liquidazione della categoria.

Il welfare contrattuale

- Porre particolare attenzione al GSR Fasi, mantenendone la funzione di sostegno al reddito.
- La proposta del contratto di ricollocazione già menzionato avrebbe avuto un impatto positivo in questo senso.

Infine, ci si è preoccupati dell'unità sindacale tra dirigenti in servizio, inoccupati e pensionati sottolineando l'importanza di mantenere, e ove possibile estendere, istituti contrattuali, quali il Fasi, che tutelano tutti noi.

Gli attori della negoziazione (la Delegazione federale) sono stati stimolati a sostenere le proposte, senza dare per scontato l'esito della trattativa.

Cosa è accaduto: i fatti

Le cose non sono andate come sperato. Di seguito i fatti che si sono succeduti, con alcune considerazioni personali. L'Osservatorio Bilaterale, organismo centrale in un rapporto di pari dignità e collaborazione delle parti costituito da membri Federmanager e Confindustria con l'obiettivo di valutare e misurare l'applicazione delle norme contrattuali sulla retribuzione variabile, capirne le difficoltà attuative e proporre soluzioni, negli ultimi sei anni non si è praticamente mai riunito.

Nel 2014, a contratto scaduto, abbiamo assistito a questi steps:

- 5 giugno - in occasione dell'Assemblea ALDAI, il Presidente Federale comunicava l'impegno per la chiusura di un contratto soddisfacente;
- 20-21 giugno - al Consiglio Nazionale si presenta la proposta di proroga del mandato del Presidente Federmanager e delle cariche federali (in scadenza a dicembre 2014) fino a maggio 2015 adducendo a motivazione l'interferenza della scadenza col rinnovo contrattuale;
- 29 ottobre - Confindustria dà ufficiale disdetta del contratto, lamentando il ritardo nella trattativa. Il Consiglio Nazionale delibera di cercare comunque una soluzione;
- novembre - l'evidente forzatura confindustriale non sarebbe stata apprezzata da molte associazioni territoriali di Confindustria, che

avrebbero manifestato il proprio dissenso, anche per le difficoltà ad agire in vacanza di contratto e la Federazione cerca di acquisire elementi per ottenere qualche apertura.

Per dimostrare che "Responsabilità" non è sinonimo di "Arrendevolezza", insieme ad alcuni colleghi proponevamo di rispondere con forza ritirando i membri FDM dagli enti collaterali, non firmare i progetti formativi di provenienza Confindustria (c.a. 40 milioni, e pazienza se qualche nostro iscritto che lavora con la formazione avrebbe perso un po' di soldi) ed avviare una campagna di comunicazione su questa situazione decisamente discutibile. Tali proposte non sono state ritenute valide e il Consiglio Nazionale delibera il mandato a chiudere;

- dicembre - Confindustria presenta la sua piattaforma di contratto: un testo deludente e peggiorativo anche rispetto al contratto aziendale Fiat firmato in estate. Il 30 dicembre 2014 gli Organi della Federazione deliberano la firma.

Il Nuovo Contratto 2014-2018

Perché questo rinnovo contrattuale è insoddisfacente?

In che direzione è andato? Di seguito alcune considerazioni sui punti principali.

TMCG

Riconosce il valore della funzione?

Il secondo livello di Trattamento Minimo, per anzianità superiore ai 6 anni, scompare, come illustrato nella tabella 2. In questo modo si riduce il gap con altre figure professionali (quadri).

MBO (Parte variabile)

Riconosce il Merito?

Il nuovo testo introduce un concetto di

"cogenza" condizionato tuttavia ai casi di trattamento economico annuo pari al TMCG. **Conseguentemente laddove il trattamento retributivo annuo superi il TMCG, non vi è cogenza per l'applicazione dell'MBO.**

Collegio Arbitrale

Viene modificato il comma 15 relativo alla quantificazione delle mensilità supplementari. **È stato abolito ogni parametro di riferimento al preavviso individualmente maturato dal dirigente ed all'età anagrafica dello stesso prendendo in considerazione solo l'anzianità aziendale di servizio.**

Inoltre, i criteri per la definizione del concetto di giustificata non sono stati contrattualmente determinati.

Il diritto del dirigente alle indennità supplementari è dunque, come per il passato, rimesso alla decisione del Collegio Arbitrale o dell'Autorità Giudiziaria che, in assenza di chiari e specifici criteri, ha assunto in questi anni un orientamento giurisprudenziale, ormai consolidato, negativo per il dirigente in tutti i casi di licenziamento per ragioni "economico-organizzative".

Preavviso.

Un cambiamento al ribasso

È stato rimodulato il criterio di quantificazione del preavviso con elevazione dell'anzianità aziendale utile a maturare il massimo di 12 mesi da 10 anni a 15 anni.

Va rilevato che a differenza di quanto avverrà per le nuove disposizioni del Job Acts (che entreranno in vigore solo per i nuovi rapporti instaurati da gennaio 2015), le clausole del nuovo contratto "peggiorative" per il preavviso e le mensilità supplementari avranno effetto retroattivo, applicandosi a tutti i dirigenti.

Le tabelle 3 e 4 riportano i principali cambiamenti tra i due contratti in termini di preavviso e indennità supplementare.

Tabella 2

TMCG	CCNL 2009		CCNL 2014
	1° LIVELLO (<6 anni di anzianità)	2° LIVELLO (>6 anni di anzianità)	LIVELLO UNICO
	63.000 €	80.000 €	66.000 €

GSR-Fasi.

Scompare il sostegno al reddito

Integrale modifica dell'Istituto che non erogherà più per tutti i licenziati dal 1° gennaio 2015 l'importo di 2.000€/mese per 8 o 18 mesi in funzione dell'età del dirigente.

Sarà garantito, invece, il pagamento del Fasi per un anno + integrativa Fasi da definire + copertura assicurativa per morte o invalidità a capitale di 100.000€ sempre per 1 anno. Il valore da noi stimato è di poche migliaia di € - circa 4.500€ -. Un taglio drammatico rispetto al contratto precedente.

Conclusioni

Questo rinnovo contrattuale si configura come una chiusura al ribasso, che rappresenta un eccessivo sacrificio per la categoria.

Da quanto visto, credo che sia oggettivamente difficile essere soddisfatti. Per i contenuti, per i modi in cui è avvenuto, per l'incoerenza tra le dichiarazioni di valore della nostra figura e l'appiattimento verso altre figure professionali.

Ma dobbiamo essere onesti e riconoscere le nostre responsabilità (come Federmanager in primis) di questo risultato, pur in un contesto di crisi.

Un paio di esempi:

1. TMCG: ci è stato ripetutamente detto che a causa della crisi lo scalino dei due livelli è un problema per le piccole e medie aziende. Se però facciamo un po' di conti vediamo che un'azienda di circa 50 dipendenti, con gli incrementi salariali previsti dai contratti nazionali di operai ed impiegati, spende in sei anni diverse centinaia di migliaia di €. Lo scalino di 17.000€ in sei anni per un dirigente la metterebbe in difficoltà? Quanti dirigenti per sei anni non hanno incrementi dal minimo? Anche qui l'Osservatorio Bilaterale avrebbe potuto prefigurare in anticipo soluzioni a questi temi, come pure sulla obbligatorietà della parte variabile. Chi ha giovato del suo mal/non funzionamento?
2. Un rinnovo di contratto non si gestisce alla scadenza. Sin dalla fase finale di vigenza bisogna lavorare per risolvere le difficoltà incontrate e gli organismi preposti (vedi Osservatorio Bilaterale) devono da subito lavorare in questa direzione. Tutto ciò, semplicemente, non è avvenuto, e si è lasciato che la situazione precipitasse. Cosa avrà percepito Confindustria dalla "lontananza" dell'Osservatorio Bilaterale?

E noi di ALDAI? Abbiamo lavorato molto, con le RSA, con la Commissione Sindacale, per avanzare idee e proposte credibili, accettabili, coerenti con il nostro ruolo e con la nostra immagine. Alcuni punti sono stati discussi ed approvati, anche all'unanimità, dal Consiglio Direttivo ALDAI, ma non hanno visto una coerente ed adeguata proposizione e difesa nelle sedi Federali - da quegli stessi che li avevano votati. Diversi membri ALDAI hanno infatti espresso un voto favorevole alle proposte finali confermate in questo deludente rinnovo. Lo confesso: non mi vedo assolutamente rappresentato, insieme ad altri colleghi, da questo contratto che scadrà a dicembre 2018. È un contratto che nasce da forti debolezze in termini di immagine, di comprensione e valorizzazione del ruolo, di autorevolezza, di partnership. C'è molto da ripensare e da rifare, subito. Aspettare si è già rivelato molte volte inutile. Occorre ricostruire una forza, un'autorevolezza, una immagine ed una capacità negoziale completamente diverse. Il riconoscimento del merito/demerito impone scelte responsabili e coerenti. Il percorso è fortemente in salita. Sarà difficile, ma non impossibile. I sogni di ieri sono la speranza di oggi... e la realtà di domani. Cominciamo subito. ■

Tabella 3

PREAVVISO DI LICENZIAMENTO

CCNL 2009	CCNL 2014
MESI	MESI
8	6
8,5	
8,5	
9	
9	
9,5	
9,5	
10	
10	
10,5	
10,5	
11	8
11	
11,5	
11,5	
12	
12	
12	
12	10
12	12

ANZIANITÀ AZIENDALE	
2009	2014
Fino a 2 anni	fino a 2 anni
anni 2,5 mesi	da 2 anni fino a 6 anni
anni 3	
anni 3,5 mesi	
anni 4	
anni 4,5 mesi	
anni 5	
anni 5,5 mesi	
inferiore o uguale ad anni 6	
anni 6,5 mesi	
anni 7	
anni 7,5 mesi	da 6 anni fino a 10 anni
anni 8	
anni 8,5 mesi	
anni 9	
anni 9,5 mesi	
anni 10	da 10 anni fino a 15 anni
	oltre 15 anni

Tabella 4

MENSILITÀ PER INDENNITÀ SUPPLEMENTARE

CCNL 2009 (senza maggiorazione per età)		CCNL 2014	
MINIMA	MASSIMA	MINIMA	MASSIMA
8 +2 = 10	20	2	2
8,5 +2 = 10,5	20	4	8
8,5 +2 = 10,5	20		
9 +2 = 11	20		
9 +2 = 11	20		
9,5 +2 = 11,5	20		
9,5 +2 = 11,5	20		
10 +2 = 12	20		
10 +2 = 12	20		
10,5 +2 = 12,5	20		
10,5 +2 = 12,5	20		
11 +2 = 13	20	8	12
11 +2 = 13	20		
11,5 +2 = 13,5	20		
11,5 +2 = 13,5	20		
12 +2 = 14	20		
12 +2 = 14	20		
12 +2 = 14	20		
		12	18
		18	24



Executive MBA, quale ritorno dell'investimento?

Patrizia Giorgetti

Direzione Amministrazione Finanza e Controllo
Direzione del Personale Financial and HR Director Ghibli SPA
Presidente Arum

Nell'ambito della vasta offerta formativa un posto specifico è riservato agli Executive Master in Business Administration. Si tratta di formazione postuniversitaria rivolta specificatamente a managers o professionisti con media ed elevata esperienza lavorativa.

Gli Executive Masters hanno programmi studiati per dare ai propri studenti strumenti, informazioni, nuovi approcci metodologici utili all'avanzamento della loro carriera.

Gli argomenti affrontati spaziano dai fondamenti del business (finance, marketing & sales, controllo, innovazione, internazionalizzazione e soft skill come negoziazione e leadership) all'imprenditorialità e permettono il confronto con una classe formata da composite esperienze. Quasi sempre il percorso formativo include un breve periodo formativo in una Business School associata all'estero.

L'effetto EMBA è globale. Attualmente esistono circa 300 business schools nel mondo, in 45 stati, principalmente legate ad università, che erogano più di 400 tipologie di Executive masters.

La durata di un Executive Master in Business Administration va dai 12 ai 24 mesi di partecipazione e la tipologia di fruizione, dalla tradizionale presenza full time, si è ormai evoluta in formule molto articolate tra cui spicca sia la formula part-time (presenza di un lungo week end mensile con un sistema di e-learning) sia quella itinerante, sicuramente più adatte ai managers in servizio.

I costi sono altrettanto variabili. Le più prestigiose business school mondiali

hanno una tariffa di circa 170.000 USD, le più economiche 25.000 USD.

In Italia ne esistono meno di una decina di riconosciuto standing legate a network internazionali, anche se nel ranking mondiale appaiono solo la SDA Bocconi e il MIP (la Business School del Politecnico di Milano). Anche in questo caso le formule sono molto diversificate. Si passa dalla durata di 15 mesi della Bologna Business School ai 24 mesi del MIB (Business School di Trieste). I prezzi sono egualmente variabili. Al top la SDA Bocconi con 38.000 euro, le altre tariffe variano dai 30 ai 20.000 euro.

Il partecipante tipo di un Executive Master in Italia ha mediamente 40 anni, anche se sussiste una significativa variabilità tra le diverse scuole e ciò ha un forte impatto, assieme all'indirizzo didattico del piano di studi, nella scelta della business school.

Appare chiaro a questo punto come pensare di affrontare l'esperienza di un

EMBA sia un investimento e tale investimento si esprima non solo nell'esborso economico ma anche nell'energia mentale necessaria a mettere in gioco le proprie competenze/esperienze professionali e al tempo sottratto alla propria vita extralavorativa e alla famiglia.

Quale è il ritorno di questo significativo investimento per un dirigente che accarezzasse l'idea di affrontare questa esperienza?

Quanto l'allungamento della vita professionale richiede che un manager, in una stabile posizione o in fase di cambiamento affronti della formazione evoluta?

Si tratta quindi di una scelta non semplice e da ponderare.

Secondo **Alfredo Montanari**, Direttore Generale di Bologna Business School, la business school dell'Università di Bologna, l'indicatore principe del ritorno dell'investimento nella partecipazione ad un EMBA è sempre stato considerato l'incremento della retribuzione dell'arco



Alfredo Montanari
Direttore Generale / Bologna Business School

dei tre anni seguenti. Tale indicatore, nell'attuale contesto economico è andato sostituendosi da motivazioni diversificate, che fondamentalmente hanno in comune la ricerca della strutturazione del proprio sapere quale punto di partenza per la costruzione del proprio futuro lavorativo. La spinta all'impegno in questa formazione appare guidata da motivazioni legate all'employability, ovvero la ricerca di ampliare le proprie competenze professionali al fine di aumentare le proprie opzioni di impiego in un mondo mutevole, dove la vita lavorativa è più lunga. È anche presente, nella scelta, la ricerca di comprensione e formalizzazione della propria competenza professionale. Infine si punta a migliorare la copertura del proprio ruolo di manager, tramite nuovi spunti, relazioni professionali e di confronto.

A parere di **Silvia Cipolla** di Atelier Recruitment, qualora si sia alla ricerca di una nuova occupazione, un candidato che abbia un EMBA all'interno del suo curriculum vitae dimostra di aver investito energia e tempo per lo sviluppo della propria professionalità ed è indicativo di una persona che pur avendo raggiunto un alto livello di carriera desidera consolidare la sua competenza sui processi e sulla visione aziendale.

È importante che l'executive master sia un punto di arrivo, un modo per mettere in fila le proprie competenze ed esperienze, in questo caso è un sintomo della passione del candidato per il proprio lavoro. Va inoltre sottolineato che in alcune ricerche il possesso di un titolo EMBA non è soltanto un punto a proprio favore ma una *conditio sine qua non*, laddove la struttura che ricerca è una struttura complessa o una multinazionale.

Dal punto di vista dell'azienda, accogliere nel proprio management un dirigente con un percorso formativo che include anche l'Executive Master è, come sottolinea **Michele Ciavola**, head of HR & General Affairs di Ferrari F1 Racing Team, molto proficuo. Infatti da un lato il manager ha una visione dei processi, delle diverse funzioni e necessità aziendali molto più ampie e ciò permette maggiore collaborazione e sinergie. Le professionalità, soprattutto quelle tecniche, sono agevolate non solo nelle potenzialità di carriera ma nell'operatività di interscambio e integrazione con le altre aree.

Un manager con questo skill permette all'azienda una sua più facile mobilità di funzione sia in caso di sviluppo sia di riorganizzazione.

Si può concludere quindi dicendo che i parametri di ritorno dell'investimento della partecipazione ad un Executive Master in Business Administration, soprattutto nel caso oramai molto diffuso che la partecipazione sia una scelta personale ed economica del dirigente, non sia più solo misurabile nell'incremento retributivo e nell'avanzamento di carriera ma anche nel mantenimento della propria competenza e appetibilità nel mercato del lavoro. Va sottolineato, inoltre, come l'allargamento del proprio network sia una voce fondamentale della propria employability e costruzione del futuro.

Al di là comunque dell'analisi razionale di una scelta così importante per il proprio futuro, chi sente proprio il motto "non smettere mai di esplorare" difficilmente non la prenderà in considerazione. ■

Un candidato che abbia un Executive Master Business Administration (EMBA) all'interno del suo curriculum vitae dimostra di aver investito energia e tempo per lo sviluppo della propria professionalità ed è indicativo di una persona che pur avendo raggiunto un alto livello di carriera desidera consolidare la sua competenza sui processi e sulla visione aziendale.



Silvia Cipolla
di Atelier Recruitment



Michele Ciavola
Head of Human Resources
& General Affairs di Ferrari F1 Racing Team



Il paradosso di Flatlandia: il mondo a due dimensioni

Quando i rischi del tuo fornitore diventano anche i tuoi

Serena Grigolli

Consigliere ALDAI - Vice presidente Fondo Dirigenti PMI
serenagrigholli@gmail.com

Interviste, nel corso di un seminario organizzato dal Club TI presso Assolombarda, ad esperti di Supply Management, per vedere il rapporto cliente/fornitore in una dimensione diversa.

Sul tema "Il Buying Center ICT, motore d'innovazione", Antonella Ferrari, Presidente del Club TI, ad ottobre di quest'anno ha organizzato una serata di approfondimento con un gruppo di responsabili di informatica e degli acquisti ed esperti di supply chain di elevata seniority.

Il Club TI propone, in modo attivo, nuovi modelli di business. Questo articolo ne è il resoconto per i lettori della rivista "Dirigenti Industria".



Ingegnere Paolo Zaza¹, nei suoi seminari e workshop Lei evidenzia come il mondo degli acquisti sia molto cambiato. Crede veramente che le aziende italiane si siano adeguate a un nuovo mondo e sappiano esattamente dove stia andando il Mercato?

Le risponderò con l'esempio di *Flatlandia*, il romanzo del reverendo Abbott, caro ai matematici e agli studenti di facoltà scientifiche. Ricorderà che ha come protagonisti l'abitante di un ipotetico universo bidimensionale che entra in contatto con l'abitante di un universo tridimensionale.

Ecco, molti credono che il valore generato da una buona gestione del processo di acquisto sia "solo" il miglioramento del costo. Qualcuno, parlando di Supply

Chain, si spinge al miglioramento del **Total Cost of Ownership (TCO)** cioè del costo totale di fruizione di un bene o servizio durante tutto il suo ciclo di vita. Ci sono anche altre dimensioni da ricercare! Vediamole:

- la riduzione del tempo di approvvigionamento;
- l'ottimizzazione della soddisfazione del cliente interno;
- la possibilità di differenziarsi dai nostri concorrenti con forniture che ci rendano competitivi;
- il rischio che ci prendiamo acquistando certe materie prime piuttosto che altre.

Come in Flatland, più approfondiamo questi temi, più ci rendiamo conto che ci sono tante dimensioni di cui tener conto.

Non posso certo esprimermi sulla maggioranza delle aziende italiane, ma la mia sensazione è che molte aziende in questi ultimi 10 anni abbiano lavorato a due dimensioni (costo e tempo) e trascurando la possibilità di usare la relazione con il mercato di fornitura per creare differenziazione, cioè vantaggio competitivo difendibile.

Tali fattori sono molto ben espressi e correlati nella 'Equazione del Valore' di Ohanes Massirilian². Gliela chiarirà lui stesso.

$$\text{Value} = \frac{\text{Functional need} + \text{Symbolic need} + \text{Differentiation}}{\text{TCO} + \text{Time}} \times \frac{1}{\text{Risk}}$$

¹ Paolo Zaza, ingegnere, esperto di Supply Management, consulente con esperienza pluriennale di progettazione di percorsi di sviluppo delle competenze della gestione dei processi di acquisto in aziende, pubbliche, private, università e associazioni.

² Ohanes Massirilian è Director of ByAction Learning ed Associated Professor at the EM Lyon Business School. Da oltre 15 anni si occupa

di formazione, fornisce consulenza e coaching a quadri intermedi e a dirigenti, in tutto il mondo, per aziende come Monsanto, Philip Morris, DuPont, Unilever, L'Oreal, Nokia, Bayer, Sanofi, Adecco. Insegna Strategie di Sourcing, Organizzazione e Best Practices in Master e programmi MBA in diverse Business ed Engineering School in Francia, Svizzera, Brasile e Portogallo.

Dott. Massirilian, la formula del Valore che lei ha presentato stasera, sembra difficile. Ce la può spiegare con un esempio...

Prenda, ad esempio, un I-Phone. Il valore di uno di questi telefoni ("Value"), va ben oltre il suo scopo funzionale (functional need). Vi si deve aggiungere un valore simbolico ed il valore della differenziazione. È importante sottolineare la 'possibilità di differenziazione': infatti un piccolo fornitore con delle idee molto brillanti, se ben gestito, può diventare per noi fonte di un'innovazione, che poi può generare un significativo 'brand value'. Tutti insieme formano la nostra soddisfazione, cioè la faccina felice che sta al numeratore. Certo, questa soddisfazione è mitigata dal denominatore, ovvero il costo, rappresentato dal simbolo del dollaro, che nelle realtà organizzative complesse è un costo complesso (total cost of ownership, non un semplice ammontare numerico: pensiamo al ritardo sui tempi di consegna di un fornitore che ho voluto pagare poco! Il risparmio va in fumo con l'impatto sui tempi della produzione). La formula ha poi un'elevazione a potenza con il concetto di rischio: se il rischio aumenta, il nostro valore diminuisce.

Interessante: come possiamo ridurre il rischio?

La risposta che le imprese europee più competitive hanno cercato di dare in questo lungo periodo di cambiamento è stato quello di adattarsi al nuovo contesto economico con forti cambiamenti strutturali. Le aziende più evolute hanno trasformato il modo di gestire i fornitori. E noti bene che questa è un'attività che

richiede elevata esperienza di settore, seniority gestionale. Il che - credo - interessa ai vostri lettori.

Con le pressioni elevate sui margini, i fornitori si sono ritrovati a competere più duramente per sopravvivere e la globalizzazione ha dato ai buyer più scelta, specie nelle categorie generiche ed indifferenziate dove la presenza di tantissimi fornitori potenziali ha dato più potere ai compratori.

La recessione ha spinto fuori dal business molti fornitori e quelli sopravvissuti si sono dovuti adattare profondamente attuando dei cambiamenti strutturali: rallentare i progetti espansivi e ridurre la capacità produttiva, cambiare i business model, ...

Se un'azienda non tiene sotto osservazione i fornitori dai quali ha un elevato grado di dipendenza e che hanno attuato dei cambiamenti strutturali come quelli sopra descritti, questa azienda può non percepire un grave rischio di interruzione di fornitura e si può trovare senza un piano alternativo.

Per questo bisogna capire quali sono i fornitori su cui concentrare le nostre energie. Ci capita spesso di andare in aziende che segmentano i fornitori prevalentemente in una dimensione, quella del volume di spesa. In questo caso un abitante di Flatlandia si potrebbe considerare fortunato!

Il rischio deve quindi essere valutato in termini di sicurezza di fornitura e di brand damage causato da un fornitore. La storia è piena di gravi danni d'immagine causati da comportamenti poco etici di fornitori perché sempre più consumatori sono sensibili al legame tra acquisti e sostenibilità.

Per i fornitori che consideriamo strategici la parola chiave è 'Strategic Relationship'. La parola 'partnership' è da limitare a quelle relazioni dove non vi è un rapporto di fornitura ma di azioni comuni sul mercato con piena condivisione dei rischi d'impresa. In genere, i fornitori che cercano di definirsi Partner senza condividere con noi il nostro 'rischio d'impresa' hanno in realtà l'obiettivo di aumentare le barriere all'uscita per poi massimizzare i loro margini peggiorando servizio e differenziazione. Si tratta quindi spesso di 'fornitori dominanti' travestiti da 'fornitori strategici'.

Un buon modo per guardare dietro la facciata che il marketing e le vendite del fornitore cercano di costruire è aumentare la 'supplier intimacy' con molte funzioni del fornitore (R&D, Logistica, Produzione, Acquisti, Amministrazione Finanza&Controllo), creando un Buying Center (o Buying Team) interfunzionale all'interno della nostra azienda. Il team multifunzionale del Buying Center monitora i deboli segnali di cambiamento strutturale del fornitore (cambiamento della proprietà, cambiamento del prodotto fornito, nuovi processi, nuove metriche di misura della prestazione del manager, nuovi sistemi informativi di supporto) esattamente come un buon venditore lo fa con i suoi clienti strategici. Per fare questo, i membri del Buying Center devono lasciare la loro scrivania e visitare regolarmente il fornitore. Questo crea opportunità di feedback e interazione a vari livelli organizzativi. Mentre i nostri concorrenti stanno lavorando alla loro prossima innovazione anche i fornitori che abbiamo in comune con i nostri concorrenti lo stanno facendo.

Alcuni suggerimenti nella gestione dei fornitori strategici

- Diffidate delle relazioni troppo facili. Alcuni buyer di vecchia generazione pensano che un indicatore di 'Strategic Relationship' vuol dire avere una relazione facile e buona con i fornitori. Spesso sono solo adulati dalla forza di vendita di fornitori dominanti.
- Non date nulla per garantito. Non si deve considerare una 'Strategic Relationship' garantita a vita.
- La relazione strategica non è comoda. Alcuni buyer o tecnici del cliente si sentono in posizione di forza (il detto recita "Il Cliente ha sempre ragione") e pensano che i fornitori storici siano sempre disponibili a lavorare alle condizioni che loro stabiliranno. Ma con i fornitori strategici questo è estremamente errato. Si deve costruire e gestire una faticosa relazione tra pari che cercano assieme di generare valore. ■

Per i fornitori dominanti, il tema è molto delicato ed è uno dei campi di maggiore attività in questo momento in Italia. È necessario saper identificare situazioni di questo tipo per poi ricondurre il fornitore nel quadrante dei fornitori strategici o in quello dei tattici riducendo la dipendenza. Nel 2013 abbiamo organizzato alcuni incontri di studio con Club TI, Adaci e LBE e il risultato è stato la pubblicazione di un 'Red Paper' sulle

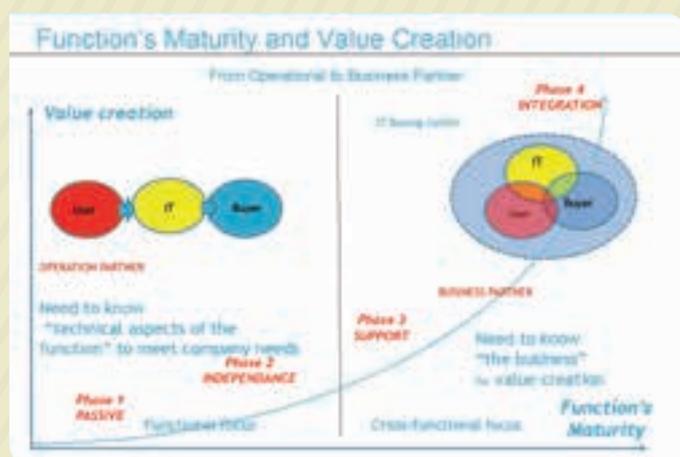
best practices nella gestione dei fornitori dominanti che è disponibile sul sito del Club TI.

La capacità di modulare lo sforzo che le varie risorse interne dedicano ai vari quadranti della matrice ci porta a parlare di buon 'Talent Management' che è proprio una delle caratteristiche delle aziende con maggiore maturità nel Supply Management'.

Il 'Talent Mgt' è proprio il terzo asse che

porta da Flatlandia al Mondo a tre dimensioni!

Sul tema de "Il Buying Center ICT, motore d'innovazione", Antonella Ferrari Presidente del Club TI ha affermato che le aziende con maggiori prospettive per il futuro, sono solo quelle in grado di cogliere le opportunità legate a questi cambiamenti e a ricercare sul mercato in modo attivo nuovi modelli di business. ■

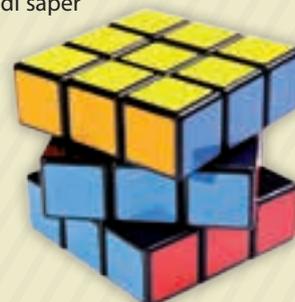


Le funzioni di supporto aumentando la loro maturità passano da un ruolo di partner operativo a quello di partner di business. Muoversi da sinistra verso destra è impegnativo perché le funzioni coinvolte devono saper collaborare in modo integrato ed aumentare la loro comprensione del business aziendale, ma il valore che ne deriva cresce in modo esponenziale.

Sintesi: Le principali evidenze emerse nell'incontro organizzato dal Club TI sono state:

1. La collaborazione interfunzionale strutturata tra funzione tecnica, funzione di business e funzione acquisti (Buying Center) nell'acquisto di tecnologia ICT è ormai una pratica diffusa in molte aziende.
2. Il 'Buying Center' è particolarmente utile negli acquisti ICT, ma è in grado di portare valore sia nel processo di Supplier Selection sia nel processo di Supplier mgt per tutti gli acquisti ad alto contenuto di tecnologia.
3. La collaborazione nel Buying Center non deve essere di tipo sequenziale, ma si deve creare un team fin dalle fasi iniziali (Early involvement) per consentire di gestire in modo ottimale il processo di Supply mgt.
4. Una elevata maturità nella gestione del Supply Mgt diventa particolarmente rilevante nel caso di contratti pluriennali (esempio contratti di outsourcing) che creano vincoli tecnologici per il cliente.
5. La rapida evoluzione dei processi aziendali in alcuni settori (accorciamento dell'emi-vita aziendale) sta portando alla diffusione di 'contratti incompleti' che consentono di adattarsi in modo flessibile all'evoluzione del contesto di business.
6. La gestione del contratto incompleto richiede skill molto evoluti e figure professionali nuove che portano la diffusione di organizzazioni di tipo 'olonomico' che cambiano e favoriscono la collaborazione interaziendale.
7. Ci sono ancora alcuni CIO meno aperti al cambiamento e alla collaborazione, ma il mercato sta rapidamente andando verso forti cambiamenti organizzativi. Vi è anche l'introduzione di ruoli di COO per favorire il coordinamento tra CPO, CIO e Business.

8. Ci sono ancora delle realtà che operano in modo strettamente sequenziale (la linea tecnica raccoglie le esigenze del cliente interno e prepara la specifica tecnica e poi la passa all'ufficio acquisti che gestisce il processo di selezione del fornitore. Una volta firmato il contratto la gestione del fornitore passa nuovamente alla sola linea tecnica.) Questo tipo di processo sequenziale negli acquisti tecnologici ed innovativi solo apparentemente consente una buona gestione, ma in realtà genera un aumento del TCO. Spesso contesti a silos di questo tipo sono tollerati dal top management perché si tratta di aziende con un basso livello di maturità organizzativa che sopravvivono solo perché operano in mercati protetti.
9. La collaborazione tra funzioni di supporto genera valore per il business e consente alle funzioni di supporto di passare da un ruolo passivo ad un ruolo attivo di business partner del proprio cliente interno. Il driver diviene allora il valore per il business.
10. Perché questa collaborazione possa realizzarsi e generare innovazione il Buying Center deve essere in grado di capire i processi del cliente interno, analizzare costo, tempi e rischi di ogni fase. La prima leva da utilizzare è quindi lo skill development. La prima sfida delle aziende italiane sarà quindi l'adeguamento delle competenze. la necessità di saper abbandonare Flatlandia, pensare in più dimensioni e saper poi mettere ordine tra le varie prospettive.
11. Quello che emerge è proprio un esercizio difficile e l'immagine che lo rappresenta è quella del Cubo di Rubik.



È stato pubblicato un "Red Paper" che raccoglie in modo analitico le testimonianze della serata di studio.

Il documento è disponibile gratuitamente sul portale del Club TI Milano - www.clubtimilano.net.



Fieri di farvi sorridere, il meglio della moderna odontoiatria

Uno staff giovane e all'avanguardia è pronto per prendersi cura del tuo sorriso con le più moderne tecnologie.

Alcune specializzazioni dello studio dentistico Paris:

- Implantologia a carico immediato
- Faccette estetiche
- Chirurgia guidata 3D
- Sbiancamento dentale
- Impronta digitale e tac
- Sedazione cosciente



Cesare Paris

ODONTOLOGIA SPECIALISTICA

Via Pietro Micca, 2
21049 - Tradate (VA)
Telefono: 0331 811217

Email: info@cesareparis.it
www.cesareparis.it



DAVVERO ZERO
Finanziamento **60 MESI** a tasso zero



CONVENZIONI DIRETTE CON:



Contattaci per una visita gratuita!



Negoziazione: posizionamento & genere

Cristina Casiraghi

Socio ALDAI, Professore a contratto Master II livello "Tecniche & Strumenti di Negoziazione" Università Cattolica Sacro Cuore

Oggi si parla tanto di "negoziazione": un fattore di moda o una reazione alla crisi, o ancora finalmente la consapevolezza di quanto importante sia, nella quotidianità personale e professionale, la dimensione della trattativa. Quale che ne sia il razionale, la negoziazione è tema di cui bisogna occuparsi ed occuparsi bene se si vuole essere al passo con i tempi e competitivi in questo mercato sempre più intollerante a barriere e confini.

Al di là degli approcci tradizionali, però, nello studio della negoziazione ci sono mille sfumature che contribuiscono a renderla argomento sempre attuale e in evoluzione. All'interazione al tavolo negoziale ciascuno partecipa infatti con tutto il proprio portato personale, tante sono le "voci" che hanno un impatto pur essendo silenziose e talora addirittura impalpabili: è questa la sfera sottile della

"negoziazione ombra" (Deborah M. Kolb & Judith Williams, *Ganit Poleg-Spark*), di quella trattativa interpersonale che parallela e simultanea a quella sui fatti tratta del modo di interagire delle parti e delle rispettive aspettative. È negoziazione ombra quella che bada al "come", al "chi", non al "cosa" rappresenti il quesito negoziale, bensì a quali siano le barriere nascoste, gli ostacoli al costruttivo fluire della discussione - i freni interiori, ma non solo. È la trattativa in merito al posizionamento di ciascuno a un tavolo negoziale spesso affollato di pregiudizi e stereotipi per riuscire a farsi ascoltare e nel contempo creare le condizioni perché l'altro possa fare altrettanto.

Se si considera come la negoziazione di fatto si sostanzia in un tentativo di convincimento, va da sé come possa intendersi anche come un complesso procedimento di mutua influenza, nel quale molteplici fattori, anche inconsapevoli, giocano un ruolo importante, spesso de-

cisivo. Non per nulla molte negoziazioni falliscono, pur presentando interessi reciproci anche molto forti e opzioni di risoluzione in fondo accettabili. Il fatto è che la realtà non è sempre netta e a volte la soluzione genuinamente win-win può non essere sufficiente (riprendendo il famoso esempio dell'arancia: cosa succede se entrambe le sorelle vogliono la buccia?); bisogna allora andare più a fondo e prestare attenzione alle "ombre", perché a volte il vero problema sono le persone e ciò che portano con sé.

Per acquisire e mantenere efficacemente la propria posizione al tavolo delle trattative è indispensabile conoscere e riconoscere che esiste questa sorta di negoziazione parallela, essere consapevoli dei propri ed altrui limiti e imparare a gestirli, così come imparare a difendere la propria credibilità - e anche per questo esistono delle tecniche.

Uno degli elementi che maggiormente ancora condizionano la capacità di negoziare efficacemente, e più difficile da governare, è il "genere" - inteso qui come interpretazione sociale e culturale delle differenze tra uomo e donna. Visto che valori e capacità degli universi maschile e femminile sono tra loro complementari, il fatto che il genere appunto rappresenti ancora troppo spesso un "problema" impedisce alla società di sfruttare al massimo le proprie risorse.

Tornando però alla negoziazione, uomini e donne negoziano in modo diverso? È vero che le strategie vincenti sono maschiline? A giudicare dai riscontri che ricevo durante le mie lezioni sul tema... beh, ci sarebbe da pensarci, eppure non si tratta che dell'espressione di un (ennesimo) stereotipo.

Gli studi sull'influenza del genere sulla negoziazione - che hanno preso il via



proprio dal presupposto che le caratteristiche tipiche dei negoziatori efficaci fossero tratti prettamente maschili (assertività, razionalità...), nonché dalla considerazione che la negoziazione fosse un procedimento neutrale e privo di variabili - non sono mai riusciti a dimostrare che effettivamente uomo e donna negoziano in modo diverso, né che un genere negozia meglio dell'altro: non esiste caratteristica personale che sia direttamente legata al successo negoziale.

Più recentemente l'attenzione si è allora spostata sugli stereotipi, sul fatto cioè che esistono dei luoghi comuni sul genere che si riferiscono non solo a come uomini e donne si presume si comportino, ma anche a come ci si aspetta che si comportino: uomini e donne pensano che differenze di genere in negoziazione esistano e finiscono con il comportarsi di conseguenza, consciamente e non. Diventa allora più corretto rispondere alla domanda introduttiva affermando che la negoziazione NON è affatto un procedimento neutrale nel quale uomi-

ni e donne operano sulla base di differenze connaturate alla loro stessa natura, ma è invece un ambito caratterizzato da una miriade di influenze, tra le quali effettivamente una percezione legata al genere. Anzi a questo punto, appurato che esistono differenze non dovute al genere in sé e per sé, bensì prevedibili in funzione di particolari fattori circostanziali, la domanda da porsi diventa "quando e in quali condizioni il genere plasma il corso delle negoziazioni, gioca un ruolo nel corso delle interazioni?".

E qui si apre un mondo... esserne consapevoli consente una migliore comprensione di ciò che può avere un peso in negoziazione e anche moderarne gli effetti. Evidentemente gli stereotipi esistono, li subiamo e talora li imponiamo, ciò che conta è sapersene distaccare al momento della trattativa, consapevoli che avrebbero un impatto negativo e poco funzionale al risultato.

Per riuscire a percepire la negoziazione come un'opportunità dalla quale si può reciprocamente imparare e non mera fonte di stress, il consiglio è di affidarsi a una seria preparazione preventiva che punti a:

- verificare le proprie risorse;
- fare tesoro delle precedenti esperienze negoziali per riprodurle e acquisire consapevolezza dei propri punti di forza e debolezza;
- raccogliere quanti più dati sui fatti e sull'altro;
- capire quali siano le alternative al fatto di intraprendere una specifica negoziazione e fino a dove si possa arrivare prima di dover procedere diversamente perché antieconomico. Antieconomico, già, perché a voler ben vedere una buona negoziazione è anche, e forse soprattutto, un importante strumento di contenimento dei costi. ■

Sarò lieta di approfondire l'argomento con i colleghi interessati in occasione dell'incontro che si terrà in ALDAI - Sala Viscontea - mercoledì 18 febbraio 2014 alle ore 15.45.

NUOVE STORIE, NUOVE COREDGRAFIE, NUOVE MUSICHE CON ORCHESTRA DAL VIVO

神韻晚會 2015 SHEN YUN

5.000 ANNI DI CIVILTÀ. IN SCENA DAL VIVO!

20-21-22 MARZO
TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI



ShenYun.com

BIGLIETTI: it.ShenYun.com/milan

ticketOne.it

linea diretta: + (39) 02.71.11.79.47

Con il patrocinio di

Sponsorizzato da

Presentato da



EPOCH TIMES

Associazione Italiana Falun Dafa
Associazione Culturale Il Ponte - ONLUS

Regione Lombardia



Sviluppo in tempo di crisi

La Leva Organizzativa

Luigi Napoli

Nell'ambito del ciclo di incontri che ha preso il via il 19 novembre 2014, abbiamo cominciato una disamina delle varie opportunità di sviluppo per le PMI, partendo dalla situazione di crisi nella quale stiamo vivendo in questi anni e analizzando le possibilità offerte dall'applicazione di nuove politiche di pianificazione, controllo, organizzazione e gestione. Tutto questo lo vediamo con chi vive il mercato in maniera trasversale su diversi settori come consulente, in ottica aziendale, al fianco di imprenditori e dirigenti impegnati nella ricerca di soluzioni a questa "crisi".

Già dal primo incontro, abbiamo avuto la testimonianza del dott. **Luigi Werner** che ha intavolato un interessante dibattito con i presenti, descrivendo la sua esperienza sul campo, proiettata allo sviluppo aziendale incentrato su una pianificazione e controllo realizzati con metodi innovativi ed efficaci. È stato analizzato il contesto italiano con tutte le sue criticità. Ci si è soffermati sull'importanza di una corretta pianificazione al fine di raggiungere importanti risultati e il controllo degli stessi attraverso strumenti gestionali come la contabilità industriale e il datawarehouse. È stata esaminata l'importanza della comunicazione da parte di imprenditori e dirigenti per la formalizzazione e condivisione della pianificazione e del raggiungimento o meno dei risultati attesi, attraverso l'utilizzo di indicatori gestionali (KPI).

L'incontro successivo del 18 febbraio sarà incentrato sulla Leva Organizzativa come ulteriore strumento di sostegno alle aziende e soprattutto delle PMI, in un momento di crisi prolungato in cui sono stati già ridotti i costi e si è riposizionato il proprio portafoglio servizi. Molto spesso, infatti, non si considera adeguatamente la Leva Organizzativa

come strumento del cambiamento stesso e non solo come mezzo per realizzare l'adattamento ai mutamenti che il mercato impone.

In questa ottica, la Leva Organizzativa è un insieme di risorse, competenze, conoscenze, relazioni, tecniche, modelli e strumenti che garantiscono efficacia e sviluppo alle azioni imprenditoriali e manageriali.

In questo modo, il ruolo e la maturità manageriale del dirigente diventano di fondamentale importanza nel processo di innovazione organizzativa. Bisogna saper individuare, in chiave strategica, quali sono le risorse "chiave" dell'azienda, in quali aree ci sono forze in eccesso o irrilevanti a fronte di aree completamente scoperte in cui si risente della carenza di risorse. In tutto questo, il dirigente deve avere le capacità e le competenze per individuare i fabbisogni strategici, valutare la domanda del mercato e la necessità di competenze specifiche.

L'innovazione organizzativa dovrebbe portare a ripensare strutture, processi e cultura in una logica di "cambiamento continuo". Molto spesso, però, la dipendenza dal passato crea delle inerzie organizzative che frenano il processo di innovazione organizzativa stessa.

Quindi ci troviamo di fronte a un orientamento organizzativo per lo più gerarchico/funzionale in cui, talvolta, si hanno risposte contraddittorie riguardo al presidio dei processi operativi e gestionali, con un insufficiente orientamento all'integrazione interfunzionale, portando ad un ricorso limitato ad alleanze organizzative. In tutto questo, spesso si registra anche una percezione insufficiente delle opportunità offerte dalle ICT e dai sistemi informativi in generale.

A volte si ignora completamente che, utilizzando determinati sistemi informativi, sarebbe possibile avere un controllo maggiore dell'organizzazione e dell'efficienza che realmente si riesce a mettere in campo. Bisognerebbe mettere in atto dei processi di cambiamento organizzativo incrementale, per piccoli passi, senza stravolgimenti, ma avendo chiaro l'obiettivo da raggiungere.

La maturità manageriale risiede precisamente nella capacità di sviluppare e consolidare pratiche "ad hoc" in cui le competenze individuali siano rafforzate il più possibile, il ruolo dei quadri sia ben definito con confini organizzativi certi tra i diversi ruoli.

Gli obiettivi dovrebbero essere quelli di una maggiore dinamicità con una ridotta formalizzazione e un decentramento decisionale, con un forte orientamento alla valorizzazione del personale, attraverso la sua valutazione.

La formazione, infine, ha un'importanza decisiva nella possibilità di realizzare effettivamente un processo di cambiamento organizzativo. La formazione è necessaria a tutti i livelli: dirigenti, quadri e impiegati. I primi dovranno acquisire le competenze per individuare le strategie di applicazione della Leva Organizzativa; i secondi, dovranno essere in grado di realizzarle al meglio e gli ultimi dovranno essere pronti per ricoprire i ruoli derivanti dalla riorganizzazione in atto.

In conclusione, grazie anche all'intervento di un'esponente di Randstad Italia - Agenzia per il lavoro - abbiamo visto attraverso dei casi reali come la Leva Organizzativa sia stata la soluzione per molte aziende per poter affrontare e superare le nuove sfide imposte dalla "crisi" in corso. ■

SVILUPPO IN TEMPO DI CRISI

ALDAI - Sala Viscontea - Via Larga, 31 - Milano
mercoledì 18 febbraio 2015 alle ore 18.00



Il valore dei seniores

Giorgio Corradini

Presidente Comitato Pensionati ALDAI

Da Milano un segnale forte e convinto di apprezzamento sull'azione di rappresentanza svolta da ALDAI-Federmanager e piena condivisione della visione che si vuole offrire dei dirigenti in pensione.

La difesa dei legittimi interessi della categoria passa attraverso il rafforzamento dell'immagine sociale della dirigenza.

i dirigenti in pensione sono e debbono essere concepiti come una risorsa al servizio del Paese, della microimprenditorialità e dei giovani che si avvicinano al mondo del lavoro; il loro apporto nel volontariato può e deve costituire una spinta forte per una ulteriore modernizzazione ed affermazione del ruolo del cosiddetto "terzo settore".

In questo quadro la politica ALDAI-Federmanager nei confronti del mondo dei "seniores" è fortemente cambiata: non solo difesa di legittimi interessi pensionistici ed assistenziali ma anche politiche associative in grado di valorizzarne la storia professionale, le esperienze e le potenzialità.



Marcello Garzia, nel ruolo di Coordinatore Nazionale dirigenti seniores ha illustrato le linee guida della politica associativa di ALDAI-Federmanager verso detta componente manageriale e fatto apprezzare le iniziative in atto e/o in programma per rafforzare il rapporto tra l'Organizzazione e gli Associati attraverso un nuovo modo di concepire la rappresentanza e la proposta di nuovi servizi innovativi e sfide culturali da realizzare sull'intero territorio nazionale.



Il Presidente ALDAI **Romano Ambrogi**, portando il suo saluto ha sottolineato il valore dell'incontro a conferma dell'impegno dell'Associazione nei confronti dei seniores letti e percepiti in una chiave nuova e calata in un processo evolutivo, economico e sociale. Ne ha auspicato una sempre più forte adesione e partecipazione alle molteplici attività ed iniziative ALDAI.



In estrema sintesi è stato questo l'incipit con cui **Giorgio Corradini** - Coordinatore dei pensionati milanesi - ha aperto i lavori e motivato l'incontro promosso da ALDAI-Federmanager ed a cui hanno aderito 450 dirigenti seniores.



La Sala dell'Hotel Michelangelo al completo



Giorgio Ambrogioni, Presidente Federmanager, ha inquadrato i temi posti in discussione all'interno della politica sindacale nazionale della Federazione.

In questo quadro ha sottolineato l'impegno finalizzato a rafforzare la legittimazione sociale della categoria (ad esempio tramite la collaborazione con il Governo nell'ambito del programma Garanzia Giovani); ha ricordato quanto fatto per difendere il potere di acquisto delle pensioni (fino ad arrivare, con un ricorso, alla Corte Costituzionale), contrastare nuovi contributi di solidarietà, eliminare il divieto di cumulo tra pensione e lavoro autonomo.

Ha informato i presenti sullo stato - delicato - in cui si trova il negoziato per il rinnovo contrattuale, un rinnovo che deve interessarli, pur essendo in quiescenza, perché dovrà ribadire e confermare i principi solidaristici che connotano la Categoria e questo soprattutto attraverso la politica contributiva Fasi.

Siamo ben coscienti - ha detto - della difficile situazione delle imprese ma la Categoria merita un giusto rinnovo contrattuale e chiede politiche aziendali utili a incentivare nuove nomine sia per la modernizzazione della gestione della stessa azienda sia per la sostenibilità del nostro welfare contrattuale.



Alberto Brambilla, professore alla Cattolica e Presidente di "Itinerari Previdenziali" dopo aver fatto un quadro dettagliato della situazione della previdenza pubblica con riferimento alla situazione della spesa pubblica e dopo aver contestato l'idea del Governo di elevare il ca-

rico fiscale sulle rendite della previdenza integrativa, ha affrontato i tanti problemi che connotano il sistema previdenziale italiano, problemi che nascono da approcci frammentati, ripetuti, ideologici e spesso punitivi nei confronti delle pensioni medio-alte. Ha ricordato come le pensioni della dirigenza siano già frutto di un coefficiente di trasformazione che ridistribuisce reddito e le determina in misura ben distante dal valore della retribuzione finale.

Auspucando che il ricorso di Federmanager e Manageritalia alla Corte Costituzionale in tema di blocco della perequazione automatica possa andare a buon fine, ha illustrato alcune ipotesi di provvedimenti fiscali (contrasto d'interessi e plafond unico fiscale da distribuire o nel versante pensionistico o in quello sanitario) che Federmanager potrebbe sostenere per salvaguardare, in via indiretta, il potere di acquisto delle pensioni rappresentate.



Sergio Zeme, in qualità di past Presidente del Coordinamento Nazionale Pensionati, ha salutato e ringraziato i presenti per l'ennesima prova di vicinanza ad ALDAI-Federmanager testimoniando come nonostante le difficoltà di contesto i valori della solidarietà intergene-

razionale e della mutualità abbiano costituito sempre il riferimento culturale della loro azione sindacale.

L'incontro, con le sue relazioni e, ancor più con le domande pervenute dai presenti, ha confermato la forte consapevolezza che la Categoria ha della situazione del Paese ed ha apprezzato il senso di responsabilità con cui ALDAI-Federmanager portano avanti la loro azione di rappresentanza. È emerso in modo netto il desiderio di giustizia sociale, di equità, di politiche che sappiano guardare all'interesse dei cittadini, di azioni che sappiano salvaguardare e rilanciare le nostre imprese, la nostra economia. Tutto questo nella convinzione che senza un'adeguata creazione di nuova ricchezza non ci sarà spazio per giuste politiche di welfare sia di natura pubblica sia contrattuale. ■

La politica ALDAI-Federmanager nei confronti del mondo dei "seniores" è fortemente cambiata: non solo difesa di legittimi interessi pensionistici ed assistenziali ma anche politiche associative in grado di valorizzarne la storia professionale, le esperienze e le potenzialità.



La Sala dell'Hotel Michelangelo al completo

Modifica al Regolamento vigente in materia di campagna elettorale

L'

art. 6 dell'attuale Regolamento è abrogato ed è sostituito dal seguente articolo.

Art. 6

Principi generali relativi alla campagna elettorale

6.1 I candidati devono attenersi ai criteri fissati dal presente Regolamento.

Non è consentito l'uso di denominazioni, loghi, riferimenti che possano ingenerare confusione nell'elettore in quanto non riconducibili ad ALDAI quale unica Associazione sindacale rappresentativa. La violazione del principio sopra enunciato va segnalata tempestivamente al Comitato Elettorale, il quale informerà il Collegio dei Probiviri che assumerà le opportune decisioni entro otto giorni dalla segnalazione. Il Consiglio Direttivo, con approvazione a maggioranza semplice, prima delle elezioni per il rinnovo delle cariche sociali, potrà fissare Modalità Operative per lo svolgimento della propaganda elettorale, nel rispetto del presente Regolamento.

6.2 Ogni candidato è tenuto a svolgere la campagna elettorale con lealtà e correttezza nei confronti degli altri candidati e degli Organi dell'Associazione e del sistema federale, evitando azioni e dichiarazioni che possano ledere la dignità, il ruolo e l'immagine dei predetti, oltre che il prestigio della categoria. Anche in riferimento all'art. 10 dello Statuto, ogni candidato dovrà dichiarare nel suo profilo l'esistenza di eventuali conflitti di interesse con le attività di ALDAI, pena la non eleggibilità.

6.3 La propaganda elettorale deve svolgersi nel rispetto della libertà di manifestazione, di opinione e di pensiero garantita dalla Costituzione.

6.4 Saranno assicurate a tutti i candidati, compatibilmente con il regolare svolgimento delle attività istituzionali, pari condizioni di accesso ai mezzi di propaganda messi a disposizione da ALDAI secondo i principi fissati dal presente Regolamento.

Nelle attività e nella sede di ALDAI è fatto espresso divieto di effettuare campagna e propaganda elettorale durante incontri e riunioni.

La violazione delle norme e dei principi relativi alla campagna elettorale deve essere immediatamente segnalata al Collegio dei Probiviri che deciderà ai sensi dell'art. 29 lettera e) dello Statuto. L'Associazione, in conformità alle disposizioni vigenti in materia di privacy, non può divulgare gli elenchi dei Soci.

Modalità di svolgimento della Campagna Elettorale

6.5 Le candidature sono individuali e vengono presentate al Comitato Elettorale come previsto dal precedente art. 2 lettera a) entro la data stabilita dal Consiglio Direttivo in tempo utile per la pubblicazione. Le candidature possono essere presentate con profilo e fotografia con modalità compatibili con lo spazio a disposizione sulla rivista e sugli altri mezzi di comunicazione di ALDAI e che vengono precisate nelle allegate Modalità Operative.

6.6 Il Comitato Elettorale deve confermare al candidato la ricezione e la validità della candidatura entro i tre giorni successivi alla scadenza del termine fissato per la presentazione delle candidature stesse.

6.7 Il voto è espresso nei confronti del singolo candidato.

6.8 Due o più candidati possono aggregarsi dando origine a un "gruppo" che condivide intendimenti e linee guida per la nuova Consiliatura.

La comunicazione di programmi condivisi da un gruppo di candidati, sottoscritta dagli aderenti, deve essere depositata presso l'Organizzazione di ALDAI entro il termine fissato nelle Modalità Operative dai promotori del gruppo (massimo due) che saranno gli unici interlocutori con la struttura ALDAI.

6.9 Sulla rivista *Dirigenti Industria* sono pubblicati i profili individuali dei candidati come indicato al precedente punto 6.5.

Ugualmente trovano spazio la descrizione degli intendimenti e le linee guida dei gruppi e i nomi dei candidati sottoscrittori degli stessi, nel rispetto di uniformi criteri di spazio, precisati nelle Modalità Operative.

Analogamente sul sito ALDAI viene creata una apposita sezione dedicata alle elezioni contenente le medesime informazioni pubblicate sulla rivista ed eventuali ulteriori informazioni nel rispetto delle regole di uniformità fissate nelle Modalità Operative.

I candidati possono inserire nel proprio profilo il riferimento agli intendimenti e linee guida del gruppo a cui eventualmente aderiscono.

I candidati sono gli unici responsabili dei contenuti da loro inviati per la pubblicazione sulla rivista e sul web, come già indicato al punto 6.2.

6.10 Al fine di favorire la comunicazione durante il periodo delle votazioni, secondo un calendario definito, ALDAI invierà a tutti gli iscritti più e-mail (non più di tre) contenenti i riferimenti e le indicazioni per accedere ai profili dei candidati.

La presente modifica all'art. 6 del Regolamento è stata approvata dalla maggioranza dei 2/3 dei componenti del Consiglio Direttivo (art. 33 dello Statuto) nella seduta del 13 gennaio 2015.

MODALITÀ OPERATIVE

Rinnovo cariche sociali

Per la pubblicazione dei profili sulla rivista "Dirigenti Industria" il candidato dovrà utilizzare il seguente *facsimile* e potrà disporre di un massimo di:

■ **1.500 battute se non aderisce a linee ed intendimenti di un gruppo**

■ **750 battute - se aderisce a linee ed intendimenti di un gruppo**

Fotografia (formato .jpg in alta risoluzione di dimensioni di 5 x 7,5 cm l'immagine deve rappresentare in modo chiaro il volto del candidato).

NOME E COGNOME _____ ANNO DI NASCITA _____

AZIENDA (ultima azienda) _____

PROFILO (SINTESI DEL CV) E INCARICHI IN FEDERMANAGER E ALTRI ENTI _____

PROPOSTE - MESSAGGIO AGLI ELETTORI _____

ADERISCO AL GRUPPO* _____

* solo in caso di adesione a un gruppo

Per la pubblicazione sulla rivista "Dirigenti Industria" dei programmi condivisi da un gruppo di candidati (art. 6.8 del Regolamento) è stabilito il limite massimo di **3.000 battute**.

Di seguito il format da utilizzare:

NOME DEL GRUPPO _____

ADERENTI AL GRUPPO _____

PROPOSTE - MESSAGGIO AGLI ELETTORI _____

Per la sezione dedicata sul sito www.aldai.it è possibile di disporre del numero doppio di battute utilizzando i medesimi *facsimile*.

Candidato:

■ **3.000 battute se non aderisce a linee ed intendimenti di un gruppo**

■ **1.500 battute - se aderisce a linee ed intendimenti di un gruppo**

Gruppo:

■ **6.000 battute**

IL NUMERO BATTUTE SI INTENDE SPAZIATURE COMPRESSE.

I nomi (di candidati e gruppi), l'azienda e la data di nascita non rientrano nel computo delle battute.

N.B. I profili dei candidati e dei gruppi devono essere inviati a elezionaldai@aldai.it preferibilmente in formato word entro il termine stabilito dal Comitato Elettorale in occasione di ogni rinnovo delle cariche sociali.



Rinnovo quota associativa 2015

Per un manager preparato alle nuove realtà,
più consapevole, più sicuro di sé, più sereno.

Il Consiglio Direttivo ha confermato per il 2015 gli importi delle quote dell'anno scorso:

- euro 240,00 - dirigenti in servizio
- euro 120,00 - dirigenti in pensione
- euro 112,00 - dirigenti in pensione ante 1988

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

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

Termine e modalità di pagamento

Entro il **16 marzo 2015** tramite:

- addebito diretto in conto (mandato per addebito diretto SEPA)
modello scaricabile dal sito e pubblicato sulla rivista di gennaio,
da consegnare ad ALDAI entro il 28 febbraio 2015.

Oppure:

- bollettino di c/c postale salvo casi di deleghe aziendali e addebito diretto sul conto;
- bonifico bancario (nuovo codice IBAN IT50Z0335901600100000129106)
indicando nella causale cognome, nome e numero di tessera o data di nascita;
- delega aziendale (modello scaricabile dal sito).

Studio Dentistico Sorriso & Salute



Direttore Sanitario
Dott. S. Paduano Odontoiatra

Via Gaslini, 1 - 20900 - Monza
Tel. 039 20.22.489 - 347.22.98.071

La struttura 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

www.sorrisoesalute.it

IN AMBULATORIO SI ESEGUONO
TUTTI I TRATTAMENTI NEL PIENO
RISPETTO DELLE NORME IGIENICO-SANITARIE,
IN PARTICOLARE LO STUDIO E' SPECIALIZZATO IN:

IMPLANTOLOGIA:

- veloce, minimo trauma
- massima resa
- ottimi risultati estetici

ORTODONZIA:

- mascherine invisibili
per raddrizzare i denti, adulti/bambini
- dispositivi medici anti russamento
- parodonti per sportivi

PROTESI IN NYLON:

- ganci trasparenti e flessibili
- indistruttibili
- esteticamente impeccabili

SE DEVE VALUTARE LA SUA SITUAZIONE ORALE
O SCEGLIERE UNA TERAPIA COMPLESSA, CI RICHIEDA UN PARERE,
RICEVERA' AMPIA DOCUMENTAZIONE

Convenzione ASSOCAAF 2015

Assistenza fiscale



Rendiamo noto che, nell'ambito dei servizi offerti alla categoria, anche quest'anno l'ALDAI metterà a disposizione degli iscritti, in quanto contribuenti, una qualificata assistenza con particolare riferimento alla compilazione del **Modello 730 e del Modello Unico Persone Fisiche**.

Abbiamo confermato la convenzione con **Assocaaf** cui ci siamo rivolti, con soddisfazione, gli anni scorsi per motivi di ordine logistico/organizzativo ed economico. Naturalmente ricordiamo che per poter usufruire della convenzione in questione è necessario presentare **la tessera di iscrizione all'ALDAI in corso di validità**. Le sedi Assocaaf richiederanno all'ALDAI la verifica della posizione associativa dei dirigenti che fisseranno un appuntamento.

Novità 2015

A partire dal 2015, sarà disponibile il Mod. 730 precompilato attraverso il quale l'Agenzia delle Entrate fornisce alcuni dati e informazioni in suo possesso o comunicate da soggetti terzi.

Il dirigente, che intende aderire alla Convenzione Assocaaf, **deve conferire apposita delega** (vedi pagina seguente) **ad accedere alla propria dichiarazione dei redditi precompilata, messa a disposizione dall'Agenzia delle Entrate**.

La delega deve essere compilata **per ogni contribuente** che si avvale del servizio 730 (in caso di dichiarazione congiunta per entrambi i coniugi) e **consegnata entro il 6 marzo prossimo** presso la sede ALDAI o presso qualsiasi Sede Assocaaf, unitamente a **copia del documento d'identità**. La documentazione richiesta può essere trasmessa alla casella di posta elettronica **deleghe@assocaaf.it**.

Per chi deciderà di aderire alla Convenzione dopo il 6 marzo la delega andrà conferita in sede di prenotazione dell'appuntamento direttamente alla sede Assocaaf contattata.

Dal punto di vista logistico/organizzativo confermiamo che anche per il 2015 ALDAI metterà a disposizione degli iscritti la propria sede di via Larga 31 per la **"Compilazione del Modello 730"**. Poiché però **Assocaaf** dispone in Milano e provincia, come organizzazione perfezionata nel tempo, di varie sedi con adeguate strutture, gli iscritti sono liberi di scegliere, per compilare il Modello 730, anche sedi diverse dall'ALDAI, se queste risultano più comode da un punto di vista strettamente logistico.

Sono a disposizione **sportelli dedicati in esclusiva per gli iscritti ALDAI** nelle sedi:

- Milano - piazza Diaz 6,
- Milano - via Cagliero 17,
- Monza - via Damiano Chiesa 4 (presso Confindustria MB).

La convenienza è anche di carattere economico; all'uopo riportiamo le varie tariffe (IVA compresa).

■ **Compilazione del Modello 730:** con i documenti forniti dal contribuente e la soluzione dei quesiti e problemi fiscali posti:

- **dichiarazione singola euro 45,00 (anziché 55,00),**
- **dichiarazione congiunta euro 80,00 (anziché 110,00).**

■ **Assistenza al Modello 730 già impostato dal contribuente:** con la rielaborazione e la ristampa di dichiarazioni già preparate dal contribuente, la soluzione dei quesiti e problemi fiscali posti, compresa la verifica dei dati che non sono oggetto del visto di conformità:

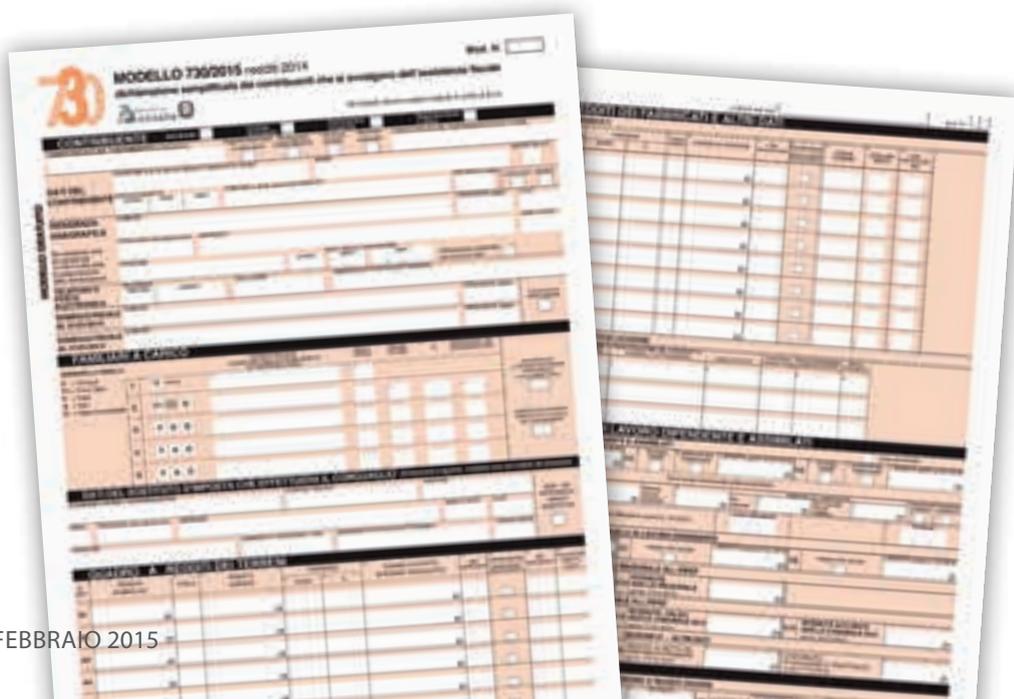
- **dichiarazione singola euro 25,00,**
- **dichiarazione congiunta euro 50,00.**

■ **Compilazione del Modello Unico Persone Fisiche** per il contribuente che:

- non ha un sostituto d'imposta che sia tenuto ad effettuare il conguaglio nel 2015 e non ha percepito redditi di lavoro dipendente, redditi di pensione e/o altri redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente nel 2014;
- non è residente in Italia nel 2014 e/o nel 2015;
- deve presentare la dichiarazione per conto di contribuenti deceduti **dichiarazione euro 80,00 (anziché 100,00)**

■ **Compilazione dei quadri RW, RM, RT:** con i documenti forniti dal contribuente

- **quadro aggiuntivo euro 40,00 (anziché 50,00).**



Modalità per gli appuntamenti

Come già è stato riportato i nostri iscritti possono rivolgersi, oltre alla sede ALDAI, alle seguenti sedi ASSOCAAF.

SEDE ASSOCAAF	COMUNE	TELEFONO	E-MAIL
* piazza A. Diaz 6 (5° piano scala A)	20123 Milano	02/58436896	diaz@assocaaf.it
via A. Salaino 12	20144 Milano	02/48537570	milano.solari@assocaaf.it
* via G.B. Pirelli 30	20124 Milano	02/49528670	milano.pirelli@assocaaf.it
* via G. Frua 16	20146 Milano	02/48193232	milano.buonarroti@assocaaf.it
* via Cagliari 17	20125 Milano	02/45470456	privati.cagliero@assocaaf.it
* viale Isonzo 16	20135 Milano	02/5516309	stm@studiomorlacchi.it
via Damiano Chiesa 4 (presso Confindustria MB)	20900 Monza	039/3638260	monzabrianza@assocaaf.it
via Prina 24	20900 Monza	039/2320076	giada@studioabbiati.com
corso Europa 161 - 3° piano	20017 Rho	02/9308776	r.trimboli@studiotrimboli.com

* Presso le sedi Assocaaf contrassegnate con asterisco è possibile fissare appuntamenti anche per il sabato mattina **esclusivamente** per la "Compilazione" del Modello 730.

Va precisato che per prestazioni presso la sede ALDAI (via Larga 31), è necessario, per fissare gli appuntamenti e comunque per informazioni, rivolgersi esclusivamente al numero **02/58.43.68.96: l'agenda degli appuntamenti è infatti curata dalla sede ASSOCAAF di piazza Diaz 6.**

Per fissare appuntamenti presso le sedi ASSOCAAF è necessario telefonare ai numeri riportati in tabella. **Le date sono in funzione delle nuove scadenze fiscali: nella sede ALDAI la postazione sarà attiva dal 20 di aprile fino al 12 di giugno 2015 nelle giornate di martedì, mercoledì e giovedì.**

DELEGA/REVOCA PER L'ACCESSO ALLA DICHIARAZIONE DEI REDDITI PRECOMPILATA

Con questo schema il contribuente delega il proprio sostituto d'imposta o il Centro di Assistenza Fiscale o il professionista abilitato ad accedere alla propria dichiarazione dei redditi precompilata, messa a disposizione dall'Agenzia delle Entrate.

Con questo schema è possibile esprimere la volontà di non delegare il Centro di Assistenza Fiscale o il professionista abilitato ad accedere alla propria dichiarazione dei redditi precompilata.

IL SOTTOSCRITTO

- Codice fiscale
- Cognome e nome
- Luogo e data di nascita
- Residenza

IN QUALITÀ DI RAPPRESENTANTE/TUTORE DI

(Dichiarazione dei redditi di persona incapace, compreso il minore)

- Codice fiscale
- Cognome e nome
- Luogo e data di nascita
- Residenza

CONFERISCE DELEGA

NON CONFERISCE DELEGA¹

REVOCA DELEGA

Al Centro di Assistenza Fiscale (CAF)

01154010399 iscrizione all'Albo del CAF n. 30 ASSOCAAF S.P.A.
LGNBBR67B50F205V
Milano (MI) 20123 Piazza Diaz, 6

All'accesso e alla consultazione della propria dichiarazione dei redditi precompilata e degli altri dati che l'Agenzia delle Entrate mette a disposizione ai fini della compilazione della dichiarazione relativa all'anno d'imposta 2014.

Luogo e data Firma (per esteso e leggibile)

CONSENSO AL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

Il sottoscritto, acquisita l'informativa sul trattamento dei dati personali fornita dal titolare del trattamento, presta il consenso al trattamento dei propri dati personali anche sensibili nei limiti delle operazioni necessarie all'espletamento della delega conferita

Luogo e data Firma (per esteso e leggibile)

La delega può essere revocata in ogni momento presentando questo modello. Si allega fotocopia del documento di identità del delegante/revocante.

¹ Da compilare solo in caso di presentazione a un Centro di Assistenza Fiscale o a un professionista abilitato.



Opportunità formative ALDAI, più valore al tuo essere manager

Chiara Tiraboschi

Servizio Comunicazione e Marketing ALDAI



La perdurante crisi economica sta incidendo sulla dinamica occupazionale, con continua riduzione degli organici.

Gli effetti più evidenti si manifestano nella grande azienda (che, pur rappresentando non oltre il 10% delle aziende in Italia, occupano più del 50% della popolazione attiva) con ripercussioni significative su dirigenti e quadri.

Il capitale umano è sempre più il 'petrolio' delle imprese e i manager sono il 'motore' della crescita. Per migliorare la competitività è necessario aumentare l'efficienza del sistema Paese e valorizzare il talento delle persone.

Ogni anno, secondo l'Istat, circa il 27% dei dirigenti sono coinvolti nella formazione continua, oltre il doppio rispetto alla media dei lavoratori, che è dell'11%. Anche alla luce di queste considerazioni, la formazione assume oggi un ruolo cardine nel processo di approccio al mercato in quanto offre l'opportunità di riqualificarsi e ridisegnare il proprio futuro professionale colmando i gap che precludono di attivarsi verso un target più ampio di imprese. Le iniziative promosse da ALDAI, in collaborazione con le rappresentanze industriali e gli Enti di formazione, comprendono percorsi di riqualificazione, ricollocazione, sviluppo carriera e sostegno alle nuove iniziative imprenditoriali. Oltre a questo, ALDAI ha da tempo sottoscritto una serie di importanti convenzioni con Società e Scuole leader nell'ambito della formazione manageriale che permettono di poter usufruire di occasioni formative di eccellenza a condizioni particolarmente vantaggiose riservate agli associati.

“Sii servo del sapere, se vuoi essere veramente libero”.

*Lucio Anneo Seneca,
Lettere a Lucilio, ca. 62/65*

GRUPPO **24ORE**

www.formazione.ilsole24ore.com



FONDAZIONE I STUD

www.istud.it

FEDERMANAGER
ACADEMY

www.federmanageracademy.it

eupragma

FINANCE AND LEARNING MANAGEMENT

Re-Employability By Networking:
www.re-ebn.com

Le opportunità formative ALDAI, rinnovate anche per l'anno 2015, unitamente all'offerta di Federmanager Academy, la management School di Federmanager, sono disponibili sul sito ALDAI cliccando alle voci → *servizi* → *orientamento e formazione* → *formazione* → *convenzioni con società e scuole leader nell'ambito della formazione manageriale*, dove è possibile consultare l'offerta corsi e le tariffe riservate agli associati. ■

creativity & solutions
Asset Mgmt

a GI GROUP company

www.assetmgmt.it

Visita la sezione del sito ALDAI dedicata alle opportunità formative, consulta i cataloghi dei corsi e scopri un mondo di possibilità realizzate in esclusiva per la realtà manageriale.

Segui la sezione del sito in continuo aggiornamento e non farti cogliere impreparato: la prossima buona occasione potrebbe essere la tua.



La formazione continua Un volano per la crescita

Romano Ambrogi

dietro al boom della disoccupazione in Italia c'è anche una "emergenza formazione" nel mondo del lavoro. Fra le maggiori economie europee la Penisola ha, secondo Eurostat, il record del minor numero di adulti (25-64 anni) che frequentano corsi di aggiornamento: solo 62 su 1.000, contro i 177 della Francia, 161 della Gran Bretagna, 111 della Spagna e 78 della Germania. In media in Europa sono 105, con picchi di 314 in Danimarca e 281 in Svezia.

Il nostro Paese è rimasto ancorato ad un modello obsoleto che separa la formazione dal mondo del lavoro.

Innanzitutto scuola e l'università faticano a dialogare con le aziende. In secondo luogo, una volta entrate nel mondo del lavoro, molte persone (tra cui alcuni imprenditori e anche dirigenti) credono che il momento della formazione sia terminato. Eppure il capitale umano è il fattore più importante per lo sviluppo di aziende ed economie. L'Italia deve investire di più nella formazione permanente (lifelong training) dei lavoratori, offrendo a tutti la possibilità di crescere e fare carriera, anche se solo orizzontale. Oggi in Italia poco meno di un terzo degli addetti (31%) segue corsi di formazione in azienda. La quota scende nell'industria (27%) e sale nei servizi (33%). I corsi coinvolgono metà dei lavoratori nelle grandi aziende (50%), mentre solo un quinto (20%) nelle imprese minori.

La carente formazione nel mondo del lavoro si riflette drammaticamente sulla capacità di sviluppo delle imprese, sempre più sollecitate a rimanere al passo coi tempi. Nel Belpaese solo 6 aziende su 100 attuano un processo strategico di innovazione, contro le 10 della Germania e le 8 della Francia.

Il nostro Paese è poi la culla dei paradossi. La formazione degli adulti è concentrata sulle classi di età più giovani, dai 25 ai 34 anni (13,6%), che vantano già i più elevati livelli di scolarità. La partecipazione a corsi di aggiornamento si riduce con il crescere dell'età.

Fra i 35 e 44 anni si scende al 5,7% di partecipanti. Dai 45 ai 54 si passa al 4,8%. Appena il 3% delle persone oltre i 55 anni usufruisce di aggiornamento professionale.

La formazione, altra anomalia, favorisce chi è già più istruito: i laureati che partecipano ad attività formative sono il 16,1%, quasi il triplo rispetto alla media. In generale, l'impegno in piani formativi cresce con l'aumentare delle dimensioni delle aziende. Nell'industria, per esempio, quando si superano i 250 addetti, circa 9 aziende su 10 attivano progetti formativi.

Nella Penisola sono in media 23 le ore di training all'anno per persona, contro la media europea di 25.

Nonostante la crisi, molte aziende stanno facendo un grande sforzo per favorire la formazione dei dirigenti.

Secondo l'Osservatorio Asfor, l'associazione che raggruppa un buon numero di business school, gli investimenti in formazione manageriale hanno tenuto. Le imprese in cui i budget formativi sono

“L'istruzione è una cosa ammirevole, ma è bene rammentare che niente che sia degno di essere appreso può essere insegnato”.

Oscar Wilde

stati confermati o addirittura accresciuti sono oltre l'80%.

Un contributo importante deriva dai Fondi, come Fondirigenti, che opera grazie ad una specifica intesa contrattuale tra Confindustria e Federmanager che finanziano molte iniziative di qualità, perché le modalità di assegnazione delle risorse sono molto rigorose.

ALDAI contribuisce alla crescita dei manager non solo nella gestione della formazione finanziata da Fondirigenti, in partnership con Assolombarda e le Organizzazioni Confindustriali di Monza e Brianza e Lodi, ma anche con specifiche attività di orientamento e supporto agli iscritti. Collabora attivamente con Federmanager Academy, la management school di Federmanager per i dirigenti industriali italiani e promuove un servizio di tutoring operato da colleghi senior che affiancano i giovani manager in un percorso di crescita professionale. Lo scorso anno 60 manager hanno partecipato esprimendo giudizi molto positivi. ■

FORMAZIONE DEGLI ADULTI NEI MAGGIORI PAESI EUROPEI

PAESI	2004	2013	VARIAZIONE %
Francia	6,0	17,7	11,7
Gran Bretagna	29,0	16,1	-12,9
Spagna	4,8	11,1	6,3
Germania	7,4	7,8	0,4
Italia	6,3	6,2	-0,1
UE (28)	9,1	10,5	1,4

Fonte: elaborazione ALDAI su dati Eurostat.



Convegno scuola lavoro promosso dai Maestri del Lavoro

I giovani e la crisi: i motivi per continuare a sperare

Mario Giambone

introdotto da un accorato e coinvolgente appello del Console provinciale di Milano, **Alberto Mattioli**, si è svolto il XVIII Convegno promosso dal Consolato Maestri del Lavoro di Milano e provincia, abbinato all'annuale Concorso Maestri del Lavoro nelle scuole. Titolo sintomatico scelto per l'appuntamento di quest'anno è stato: **"I giovani e la crisi. I motivi per continuare a sperare"**.

La cerimonia annuale conclude il ciclo di incontri svolto presso le scuole, nel corso dell'anno scolastico, attribuendo dei riconoscimenti di merito agli elaborati composti da parte degli studenti delle scuole medie della provincia.

Il programma, "scuola nell'azienda", da anni, viene promosso e svolto dai Maestri del Lavoro al quale purtroppo non viene dedicata la giusta attenzione per l'opera che viene prodotta verso il mondo giovanile studentesco. Tale attività, viene seguita spontaneamente, con impegno, spirito di servizio ed abnegazione, presso gli Istituti attraverso testimonianze dirette, nelle aule scolastiche, configurandosi come testimoni attivi ed intervenendo nel percorso formativo dei giovani.

Si tratta di un impegno che non sempre viene premiato dalla giusta attenzione, ma che invece riscuote, proprio dai giovani discenti, dei riconoscimenti superiori alle attese. Si coglie l'occasione per rivolgere, qui, un sentito ringraziamento a tutti questi "Maestri" insigniti delle "Stelle al Merito", colleghe e colleghi, che si impegnano in tale ruolo, dedicando la loro migliore attenzione spesso a scapito degli spazi che sottraggono al loro privato.

Tra questi non mancano anche nostri colleghi, di estrazione Federmanager, ai quali andrebbe forse rivolto un maggiore spazio e sostegno, al fine di indirizzare meglio questo prezioso tributo di travaso di esperienze, trasmettendo ai più giovani preziose testimonianze di come l'impegno, l'abnegazione e la fiducia nei propri mezzi, può costituire un bagaglio importante per la realizzazione dei "sogni", che ogni giovane ha il diritto morale di poter coltivare.

Si tratta di un'opera meritoria, non inferiore a quella praticata, in misura molto ampia, nei vari campi del volontariato, ma di cui pochi ne parlano.

Fa più rumore un albero che cade, di una foresta che cresce! Verrebbe da ricordare, ma in queste circostanze è "doveroso" rivolgere un corretto riconoscimento a quanti vi si dedicano ed, evitando un'elencazione magari incompleta, si indica qui il collega **Massimo Manzoni**, che da anni si impegna a coordinare tale attività approfondendo una capacità professionale degna delle migliori cause; tramite lui vada a tutti un sentito sentimento di gratitudine.

Alla toccante cerimonia, svolta presso l'ampia ed elegante sala dei Convegni di Assolombarda a Milano, hanno partecipato tutte le principali istituzioni ed a testimonianza dell'importanza della circostanza, hanno preso parte più di trecento giovani studenti che attraverso i loro componimenti hanno rivelato paure, passioni e speranze, molto ben evidenziate dal Console Mattioli. È stata data lettura della bella lettera inviata dall'Onorevole **Luigi Bobba**, Sottosegretario di Stato presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con la quale ha rivolto un sentito apprezzamento per l'opera svolta dal Consolato milanese. Il Console Mattioli ha poi rivolto a tutti i giovani presenti il suo personale messaggio. ■

Cari giovani studenti, certamente l'acuta crisi che stiamo vivendo consegna a tutti ma in particolare a voi, ansie e incertezze circa il futuro che appare nebuloso e incognito come mai forse è stato nella storia recente. Il punto interrogativo è divenuto il simbolo del nostro vivere quotidiano.

Ora si può maledire la sorte per il tempo che ci è dato e coloro che ce lo hanno consegnato con le loro irresponsabilità ma dopo di ciò che si fa? Si può forse solo attendere che il concatenarsi degli eventi politici culturali storici connessi magari anche alle circostanze astrali cambino le sorti a venire o ci rimbocchiamo le maniche e costruiamo il futuro? Il futuro è di chi lo fa.

I motivi per continuare a sperare? Il primo e fondamentale è che non c'è alternativa alla speranza se non si vuole morire in anticipo. La libertà e la speranza contemplano il rischio. Bisogna pertanto affrontarle continuando a sognare. Studiare per migliorare e sviluppare le capacità presenti in ognuno di noi. Creare opportunità proprie e per la società... perché insieme si va più lontano.

Cercate di essere gli autori della vostra vita. Il nostro Paese è meglio di come noi lo vediamo abituati purtroppo alle cronache negative. Se su scala mondiale potessimo dare un valore al nostro paese per i suoi beni e capacità saremmo certamente un pezzo pregiato. Non sappiamo se cambiando miglioreremo, ma sappiamo che per migliorare dobbiamo cambiare. Proviamoci.

Grazie

Alberto Mattioli



La formazione... continua

Silvia Romagnoli e Massimo Bondi

Servizio Orientamento e Formazione ALDAI

Progetto TIME

Training Innovation Management Experience

Ci eravamo già soffermati nel corso del 2014 sul Progetto TIME portato avanti dalle Parti Sociali ALDAI e Assolombarda con il finanziamento di Fondirigenti.

Significativo e di grande valore il contributo fornito da associati ALDAI che hanno operato all'interno dei due Progetti.

Il Progetto TIME è rivolto alle PMI manifatturiere del territorio milanese, ne sono state individuate 20 con l'obiettivo di raccogliere i fabbisogni formativi attraverso la somministrazione della mappa di competenze ad imprenditori, manager e quadri apicali, consentendo ad alcune delle principali Business School di realizzare interventi formativi mirati.

Si tratta quindi di percorso con approccio veramente innovativo all'interno del

quale i soci ALDAI coinvolti sono riusciti a stabilire con gli interlocutori sopra indicati un rapporto interattivo determinante per il prosieguo delle attività formative.

Nell'incontro di verifica effettuato il 5 dicembre 2014 tra le Parti Sociali e le Business School si è potuto verificare compiutamente lo stato di avanzamento (17 imprese coinvolte su 20).

Le aree tematiche frutto della somministrazione della mappa delle competenze e approvate da Fondirigenti su proposta delle Parti Sociali, hanno riguardato:

- strategia aziendale e internazionalizzazione;
- razionalizzazione dei processi aziendali;
- sviluppo organizzativo, gestione

del cambiamento e valorizzazione delle risorse umane.

L'attività formativa è stata sviluppata per il 70% e se ne prevede la conclusione in primavera. I feedback riportati durante l'incontro del 5 dicembre 2014 hanno evidenziato una generale soddisfazione da parte dei partecipanti ed in particolare da parte delle aziende che hanno apprezzato l'approccio fortemente customizzato e la metodologia concreta.

A conclusione si prevede la diffusione dei risultati del progetto attraverso la pubblicazione di un volume.

Stante la generale soddisfazione riscontrata è probabile venga data continuità al Progetto, allargandolo anche al territorio di Monza e Brianza. ■

Progetto IMO

Industria Meccanica per l'Occupabilità

Il Progetto IMO (Industria Meccanica per l'Occupabilità) è frutto di accordo tra Federmeccanica e Federmanager con una grande valenza di carattere economico-

sociale, avendo l'obiettivo di colmare l'annoso gap tra la formazione offerta dagli Istituti Tecnici dei settori meccanico, elettrico/elettronico, informatico

e le competenze richieste dagli omologhi settori aziendali.

Si consentirà quindi di agevolare l'inserimento lavorativo dei giovani diplomandi all'interno delle aziende.

Al Progetto contribuiscono dirigenti in servizio associati ad ALDAI all'in-

terno di un Gruppo di lavoro composto da un Project Manager Federmeccanica un coordinatore dirigenti ALDAI, nonché docenti degli Istituti Tecnici.

Il progetto è di particolare complessità: gli attori indicati sviluppano attività di stage, alternanza scuola-lavoro, placement per gli studenti in un delicato raccordo tra Istituti tecnici, aziende e manager.

Si viene a determinare una diluizione del Progetto nel tempo, la cui conclusione si prevede per ottobre 2015.

Al termine delle attività i dirigenti collaboreranno alla pubblicazione dei risultati che verranno presentati al Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca. ■



Corsi di Formazione ANIMP

Marzo 2015

Cash flow e finanza del progetto: integrazione con il bilancio aziendale

a cura di ANIMP

Milano, 3-4 marzo 2015

Il corso è diretto ai responsabili di enti e funzioni aziendali, con specifici obiettivi di “profit & loss” sui progetti e programmi di fornitura e di appalto, con particolare attenzione agli aspetti economici e finanziari ed alle interazioni con il bilancio aziendale: project manager, direttori di funzioni quali operations, commerciale, vendite, marketing, acquisti e supply chain, risorse umane, controllers e, in generale, dirigenti dell'azienda.

Il corso illustra i principi cardine di consolidamento del bilancio aziendale secondo le normative internazionali, il modello di *governance* di riferimento, approfondisce le interazioni economiche e finanziarie tra il progetto ed il bilancio aziendale e, di quest'ultimo, identifica operativamente le singole partite economiche e finanziarie con lo scopo di fornire ai manager gli strumenti per acquisire consapevolezza e definire in tempo reale le conseguenze, positive o negative che siano, delle azioni che operativamente intendono intraprendere.

Corso professionale sul Project Management secondo la metodologia IPMA IPMA Competence Baseline

a cura di ANIMP in collaborazione con IPMA Italy

Milano, 5-6-7 e 19-20-21 marzo 2015

Il corso è destinato a persone che operano nei settori industriali, nei servizi e negli enti pubblici (quali manifatturiero, telecomunicazioni, informatico, impiantistico, infrastrutture, banche, assicurazioni, sanità, pubblica amministrazione, ...) e che hanno qualche conoscenza dei concetti su cui si fonda la “Gestione per Progetto” acquisita tramite lo studio teorico e/o la partecipazione attiva, operando all'interno di team di lavoro, alla realizzazione di un progetto.

Il corso fornisce a ciascun partecipante, qualora fosse interessato alla Certificazione professionale di Project Manager secondo la metodologia IPMA, le conoscenze di base sulle quali si articola la Certificazione ANIMP-IPMA (Italian Certification Body).

Il claim nella vita del progetto: prevenzione e approccio documentale

a cura di ANIMP

Milano, 12 marzo 2015

Il corso è rivolto alle funzioni aziendali coinvolte nella gestione della fase esecutiva dei progetti, in cantiere e negli uffici preposti (Project Manager, Site Manager, Coordinatori tecnici).

Per ulteriori informazioni o per ricevere il depliant informativo del corso rivolgersi alla Segreteria Corsi ANIMP (Manuela Corbetta) dalle ore 9.00 alle ore 13.00
Tel. 02.6710.0740 ext 7 - Fax 02.6707.1785
e-mail: manuela.corbetta@animp.it
oppure consultare il sito www.animp.it
alla voce 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.



I dirigenti e i licenziamenti collettivi

La disciplina prevista dalla Legge N. 161/2014

Annalisa Sala

Direttore ALDAI

il 25 novembre 2014 è entrata in vigore la Legge n. 161, c.d. Legge Europea 2013-bis (*vedi riquadro*), che ha esteso ai dirigenti l'applicazione della L.223/1991 in materia di licenziamenti collettivi attraverso la modifica dell'art.24 della medesima legge.

La disposizione normativa si è resa necessaria a seguito della sentenza n.C-596/12 della Corte di Giustizia dell'Unione Europea del 13 febbraio 2014 che ha condannato l'Italia per il mancato recepimento della Direttiva della Commissione Europea n. 98/59 con cui era stato chiesto al nostro Paese di adottare le misure necessarie per porre fine all'esclusione dei dirigenti dal campo di applicazione della disciplina dei licenziamenti collettivi.

Prima di procedere all'evidenziazione delle novità introdotte dalla L. 161/2014, si ritiene opportuno precisare che la fattispecie dei licenziamenti collettivi va tenuta distinta da quella dei licenziamenti individuali plurimi. I licenziamenti collettivi sussistono infatti quando ricorrono, oltre alle esigenze obiettive dell'impresa per riduzione, trasformazione o cessazione dell'attività, anche i seguenti requisiti fra loro concorrenti:

- requisito dimensionale dell'azienda (almeno 15 dipendenti);
- requisito numerico dei lavoratori licenziati (almeno 5 unità);
- requisito temporale (120 giorni per almeno 5 licenziamenti in ciascuna unità produttiva o in più unità nel requisito territorio di una stessa provincia).

Si ritiene opportuno specificare che nel novero dei licenziamenti collettivi sono esclusi i casi di scadenza dei rapporti di lavoro a tempo determinato ed il recesso dal rapporto di lavoro in periodo di prova.

Le novità per i dirigenti

A seguito della nuova formulazione dell'art.24 L. 161/2014, **ai fini dell'applicabilità della procedura collettiva, i dirigenti vengono conteggiati** nel personale dell'impresa sia per la determinazione del requisito dimensionale sia per quello numerico, acquisendo in tal modo un ruolo decisivo ai fini della sussistenza della procedura collettiva.

Atteso che la nuova legge fa espresso riferimento "ad uno o più dirigenti", è condizione sufficiente anche la presenza di un solo dirigente per dare applicazione alle novità procedurali introdotte dal 25 novembre 2014.

Va evidenziato che non si applicano ai dirigenti le norme in materia di iscrizione nelle liste di mobilità e del relativo trattamento economico; correlativamente l'impresa non deve versare per i dirigenti coinvolti nella procedura il c.d contributo d'ingresso ex art.4 ultimo cpv, comma 3, L.223/1991; la ratio di ciò va rapportata, oltre che con l'estraneità degli istituti alla categoria, anche alla peculiarità del rapporto di lavoro dirigenziale.

Il Legislatore ha puntualmente proceduralizzato il processo di informazione e consultazione relativo ai dirigenti determinando un potenziamento del ruolo sindacale dell'Organizzazione.

Infatti, **laddove vi siano dirigenti interessati dai licenziamenti, il datore di**

lavoro ha l'obbligo di effettuare una specifica comunicazione scritta diretta all'Organizzazione sindacale dei dirigenti ed alla RSA dirigenti se presente in azienda. Si ricorda che ALDAI costituisce sul territorio milanese l'unica organizzazione sindacale maggiormente rappresentativa della dirigenza del settore industriale. Nella comunicazione preventiva di avvio della procedura di riduzione del personale ex artt. 4 e 24 L.223/91 vanno indicati gli aspetti rilevanti della decisione aziendale: i motivi che determinano l'ecedenza di lavoratori, le ragioni tecniche, organizzativo-produttive che non consentono misure alternative idonee a porre rimedio alla situazione ed evitare i licenziamenti, il numero degli esuberanti con l'indicazione della collocazione aziendale e dei profili professionali, la tempistica con cui la mobilità verrà attuata.

Entro il termine di 7 giorni dalla ricezione della comunicazione, **l'Associazione sindacale dei dirigenti e/o la RSA procede alla richiesta di un esame congiunto** al fine di individuare soluzioni alternative al licenziamento.

La consultazione per i dirigenti, per espressa previsione della L.161/2014, **si deve svolgere con "appositi incontri"** disgiungendo pertanto la durata e l'esito della consultazione dei dirigenti da quella degli altri lavoratori; fermo in ogni caso il rispetto del termine di 45 giorni per la durata della fase consultiva. L'esame congiunto è finalizzato ad analizzare le cause che hanno contribuito a determinare gli esuberanti dei dirigenti, le possibilità di loro diversa utilizzazione, o di una parte, nell'ambito della stessa impresa, anche in deroga al secondo comma dell'art.2103 c.c. ed a raggiungere un ac-

cordo per definire criteri di scelta dei dirigenti in eccedenza nonché le condizioni di uscita da applicare ai licenziamenti.

La procedura deve essere esaurita entro 45 giorni dalla data del ricevimento della lettera di avvio a cura dell'Impresa e quest'ultima è tenuta a comunicare per iscritto alla Direzione Territoriale del Lavoro il risultato della consultazione od i motivi del suo eventuale esito negativo. In tale ultima ipotesi la D.T.L., dovrà riconvocare le parti per cercare un nuovo accordo da raggiungere entro i 30 giorni successivi al ricevimento delle motivazioni.

Esperate entrambe le fasi (sindacale ed amministrativa) ed in mancanza di un accordo, il datore di lavoro potrà procedere al licenziamenti dei dirigenti con una comunicazione scritta a ciascuno di essi e con il rispetto del preavviso contrattualmente spettante.

Per l'individuazione dei dirigenti in esubero **il Legislatore ha esteso alla categoria anche la disciplina dei criteri legali** (cd criteri residuali) che, in concorso tra loro, sono:

- i carichi di famiglia;
- l'anzianità di servizio;
- le esigenze tecnico-produttive ed organizzative.

In relazione alla nuova disciplina dei licenziamenti collettivi ed in considerazione della peculiarità del rapporto di lavoro dirigenziale cui, come è noto, non si applica la reintegrazione nel posto di lavoro, la nuova Legge ha altresì introdotto un regime sanzionatorio di natura economica per i casi alternativi di:

- violazione della procedura;
- violazione dei criteri di scelta dei dirigenti da licenziare.

In caso di licenziamento collettivo in entrambe le fattispecie, il datore di lavoro sarà tenuto a corrispondere al dirigente un'indennità in misura compresa da 12 a 24 mensilità della retribuzione globale di fatto percepita.

Per quanto concerne i termini per l'impugnazione del licenziamento, trova applicazione il disposto dell'art 6 della L. 604/1966 che stabilisce - a pena di decadenza - l'impugnazione stragiudiziale entro i 60 giorni dalla data di ricevimento della lettera di licenziamento ed ulteriori 180 giorni per il deposito del ricorso innanzi all'Autorità Giudiziaria. ■

Legge Europea 213-bis

LEGGE 30 ottobre 2014, n. 161

Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione europea - Legge europea 2013-bis. (14G00174)

(GU n.261 del 10-11-2014 - Suppl. Ordinario n. 83)

Vigente al: 25-11-2014

Capo III DISPOSIZIONI IN MATERIA DI LAVORO E DI POLITICHE SOCIALI

Art. 16

Modifiche all'articolo 24 della legge 23 luglio 1991, n. 223, in materia di licenziamenti collettivi. Procedura di infrazione n. 2007/4652.

Sentenza della Corte di giustizia dell'Unione europea del 13 febbraio 2014 nella causa C-596/12.

1. All'articolo 24 della legge 23 luglio 1991, n. 223, e successive modificazioni, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al comma 1, primo periodo, dopo le parole: «più di quindici dipendenti» sono inserite le seguenti: «, compresi i dirigenti,»;

b) dopo il comma 1-quater è inserito il seguente: «1-quinquies. Nel caso in cui l'impresa o il datore di lavoro non imprenditore, ricorrendo le condizioni di cui al comma 1, intenda procedere al licenziamento di uno o più dirigenti, trovano applicazione le disposizioni di cui all'articolo 4, commi 2, 3, con esclusione dell'ultimo periodo, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15 e 15-bis, e all'articolo 5, commi 1, 2 e 3, primo e quarto periodo.

All'esame di cui all'articolo 4, commi 5 e 7, relativo ai dirigenti eccedenti, si procede in appositi incontri. Quando risulta accertata la violazione delle procedure richiamate all'articolo 4, comma 12, o dei criteri di scelta di cui all'articolo 5, comma 1, l'impresa o il datore di lavoro non imprenditore è tenuto al pagamento in favore del dirigente di un'indennità in misura compresa tra dodici e ventiquattro mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto, avuto riguardo alla natura e alla gravità della violazione, fatte salve le diverse previsioni sulla misura dell'indennità contenute nei contratti e negli accordi collettivi applicati al rapporto di lavoro»;

c) al comma 2, le parole: «commi 1 e 1-bis» sono sostituite dalle seguenti: «commi 1, 1-bis e 1-quinquies».

Pensioni

In attesa della sentenza della Corte Costituzionale, prevista per il prossimo marzo, due sentenze della Cassazione da incorniciare

in più occasioni il legislatore ha tentato di rideterminare i trattamenti pensionistici in pagamento calcolati sulla base di normative pregresse molto generose ma non più sostenibili dalle finanze pubbliche. Tentativi normativi resi più di una volta inapplicabili dalla Corte Costituzionale basti ricordare la sentenza 116/2013 sui contributi di solidarietà sulle pensioni oltre i 90.000 euro. Ultimamente anche la Corte di Cassazione si è pronunciata due volte contro la riduzione dei diritti acquisiti.

1. La Cassazione è intervenuta con la sentenza 17892/2014 sul caso dei ragionieri e dà indicazioni che possono essere valide per tutte le gestioni - casse, tagli solo per il futuro. Neppure il richiamo all'interesse generale può giustificare interventi retroattivi. Le Casse dei professionisti non possono tagliare le pensioni attese senza rispettare il principio del "pro rata", ovvero senza considerare quanto maturato fino a quel momento.

2. 9 gennaio 2015 - Nuova vittoria davanti alla Corte di Cassazione per i "vecchi" iscritti alla Cassa dei dottori commercialisti nella lite che li oppone da lungo tempo all'ente sul contributo di solidarietà che era stato previsto all'inizio degli anni Duemila. I giudici di legittimità, con la sentenza 53/2015, depositata nei giorni scorsi, hanno, infatti, escluso la possibilità per la Cassa di incidere sui diritti acquisiti riducendo gli assegni attraverso il meccanismo dei contributi di solidarietà.

Comitato Pensionati ALDAI

aSSISTENZA SANITARIA



FASI novità 2015

Nuova modalità di invio delle richieste trimestrali di rimborso

Come si possono inviare al Fasi le fatture di spese mediche datate dal 1 gennaio 2015, comprese quelle relative a prestazioni odontoiatriche?

1. Con la funzione "Compilazione modulo e invio online della richiesta" presente nella sezione "Richiesta di prestazioni" della propria area riservata.

IN ALTERNATIVA

2. Con l'invio, tramite raccomandata semplice, dei documenti di spesa **che dovranno essere trasmessi solo ed esclusivamente in fotocopia** unitamente al modulo di richiesta trimestrale di prestazioni.

IMPORTANTE: indipendentemente dalla modalità di trasmissione, resta invariato il termine di presentazione delle richieste di rimborso e confermate tutte le altre regole finora utilizzate.

Ricordiamo che per i Soci ALDAI, il Servizio Fasi e Assidai è disponibile, previo appuntamento, alla valutazione e alla spedizione delle richieste di rimborso ai Fondi.

Cristiana Scarpa
Servizio Fasi e Assidai di ALDAI

Prevenzione

“La vista è un bene prezioso, va tenuta sempre d’occhio”

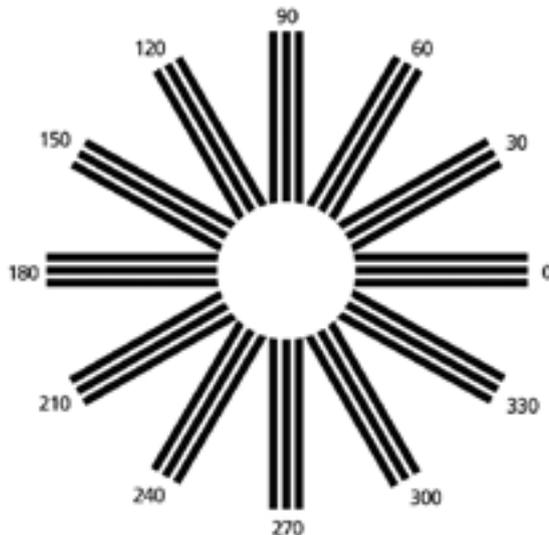
La vista è un patrimonio inestimabile: circa l’80% di tutte le informazioni che giungono dall’ambiente circostante al nostro cervello passano attraverso i nostri occhi; per questo la pratica della prevenzione è ancora più importante. Soffrire di bruciore agli occhi e vedere annebbiato può essere causato dalla secchezza oculare, ma spesso anche da una non precisa correzione da parte dei vostri occhiali che avete iniziato a utilizzare per guidare, leggere e guardare la TV, computer e tablet.

Sempre riguardo alla prevenzione, se non si fa un corretto uso delle lenti a contatto l’occhio può andare incontro a infezioni (cheratiti o congiuntiviti) che possono compromettere la trasparenza della cornea - la membrana trasparente che, assieme alle altre parti dell’occhio, ci consente una visione ottimale - impedendo temporaneamente o anche in maniera definitiva l’utilizzo proprio delle lenti a contatto.

In termini generali, la luce è fondamentale per la vita sulla terra, ma per noi dei livelli eccessivi di esposizione possono essere pericolosi, nello specifico per le diverse strutture oculari come la cornea, il cristallino e la retina. I problemi sono causati dai raggi ultravioletti che quindi devono essere filtrati con occhiali da sole provvisti di lenti opportune, a norma di legge, che garantiscano il blocco di queste radiazioni. Inoltre è importante indossare sempre gli occhiali da

sole in spazi aperti e soleggiati, sia per i più piccoli che per i più grandi, tanto più se operati di cataratta.

Per tutti questi buoni motivi **OCULUS** nei mesi di febbraio e marzo ti consiglia un controllo gratuito optometrico degli occhi e della vista presso il nostro studio.



Prova a guardare questa stella con un occhio per volta e verifica se i raggi appaiono tutti nitidi e marcati alla stessa maniera; se rilevi differenze in una o più direzioni potrebbe essere presente un astigmatismo.

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





Progetto Educating to work

Quando la scuola cerca l'impresa

Silvia Romani e Rossana Fodri

Lavoro, stage, ridefinizione dei percorsi formativi, testimonianze aziendali, progetti: ecco alcuni ingredienti del progetto **Educating to work**, promosso da Vises-Gruppo di Milano e dal Centro di Formazione Galdus.

Galdus considera prioritario il dialogo con il territorio e le aziende nel miglioramento dell'offerta formativa, spiega il Presidente **Diego Montrone**: l'esperienza ci sta dimostrando che soltanto l'incontro tra la scuola e l'impresa, lo sguardo e la curiosità dei giovani verso l'imprenditore e lo spiazzamento del manager quando si trova di fronte a 1.200 ragazzi pronti a mettersi in gioco, genera quella scintilla capace di dar vita a idee e progetti comuni per i ragazzi. Galdus crede che i suoi ragazzi siano il futuro dell'impresa: motivati e impazienti di entrare in azienda. Il progetto **Educating to work** vuole far incontrare formazione professionale e impresa.

Vises-Gruppo di Milano con Gaspare De Salvo, Fiorenza Trabucchi, Francesco Dindo, Giovanni Frangi, Amilcare Bovo e Roberto De Mattia è parte attiva nel progetto **Educating to work**.

Ing. De Salvo, di che cosa si occupa Vises nel progetto?

Vises identifica quali competenze cercano le aziende dei settori elettrico, informatico ed elettronico, offre suggerimenti al centro di formazione professionale, operando sul collegamento tra la scuola e l'impresa, per proporre integrazioni ai curricula scolastici in vista dell'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro. È un'esperienza molto stimolante perché i ragazzi sono in Galdus per entrare nel mondo del lavoro seguendo un percorso formativo che li aiuti a crescere



con esperienze di successo. Il "lavoro" in cui noi crediamo e che promuoviamo, contribuisce a dare dignità alla persona, ancora prima di essere salario.

Nella formazione relativa al comparto industriale, su quali competenze punta Galdus?

Ce ne parla **Diego Sempio**, Direttore del settore "Impianti elettrici e fotovoltaici". Le basi e gli strumenti tecnologici devono essere conosciuti e usati il più possibile dai giovani. Perciò gli stage sono

fondamentali; la scuola, pur provvista di laboratori attrezzati, non potrà mai possedere tutte le tipologie di impianti. La comprensione di problematiche sempre più complesse è un traguardo a cui stiamo puntando con sempre maggiore forza. La formazione professionale ha la possibilità di adattarsi e cambiare a seconda delle esigenze del mondo del lavoro, ma occorre avere chiara la meta: dalle imprese ci aspettiamo l'indicazione del profilo umano e professionale a cui guardano quando assumono dei giovani.

Per ora come avviene, concretamente, la collaborazione tra le aziende e Galdus? E con quali vantaggi?

Attraverso il progetto - ci dice **Paolo Galeffi**, Responsabile del servizio di Placement di Galdus - l'azienda ha l'occasione di incontrare i giovani, capire il loro livello di preparazione, selezionare quelli da inserire in azienda, come è stato per la BE.MA.DE. S.r.l. Può anche svolgere testimonianze in aula, così da osservare i ragazzi, conoscerli e individuare quelli ritenuti più interessanti al proprio contesto. Gli stage curriculari prima e quelli extra-curriculari dopo la fine degli studi rappresentano due momenti fondamentali durante i quali l'impresa può testare i giovani.

Quali aspetti innovare nella formazione professionale per promuovere il collegamento tra formazione e lavoro?

Credo sia essenziale - dice **Claudio Bandini**, Direttore del Centro per il lavoro Easy - una alleanza tra formazione e imprese. La scuola deve sempre più conoscere le esigenze aziendali, formare le competenze dei propri allievi perché operino nei contesti economici, aggiornare

i docenti e modellare la didattica coerentemente con le dinamiche del mercato del lavoro. L'azienda deve a sua volta investire il più possibile sulle persone, sfruttando la flessibilità offerta dal sistema normativo per creare reali percorsi di inserimento e di crescita dei giovani in azienda.

L'incontro con persone appassionate come i manager di Visés-Gruppo di Milano, ci dice **Rossana Fodri**, Vice Presidente Galdus è stato foriero di nuovi progetti e contatti, come quello con As-

solombarda e con Assofrigoristi. Gianluca De Giovanni, Presidente dell'Associazione, ha incontrato la scuola e i suoi docenti per costruire percorsi curriculari utili alle imprese di questa Associazione. Da tempo Galdus compie sforzi per incontrare le imprese come nel progetto Campus Impresa, sostenuto dalla Provincia e dalla Camera di Commercio di Milano. Noi invitiamo tutte le imprese a venire a trovarci, perché solo la relazione diretta è capace di generare soluzioni a vantaggio di tutti. ■

Galdus in cifre*  **GALDUS**
www.galdus.it

La sede legale: via Pompeo Leoni 2, Milano - 18.000 mq

La formazione: 1.128 ragazzi.

L'orientamento e l'inserimento lavorativo: 2.793 persone coinvolte nei servizi per il lavoro e accompagnamento alla professione 1300 ingressi nel mondo del lavoro.

La formazione degli adulti: oltre 1.260 persone.

* dati relativi al Bilancio Sociale 2013

VISES Onlus - Ong
Gruppo di Milano

www.vises.it - visesmilano@aldai.it



EVENTO ALDAI
IL CUORE DELLA DONNA - PROSSIMAMENTE...

Il cuore ha le sue ragioni che la ragione non conosce, diceva Pascal. Ma il cuore di una donna è un universo a sé, per questo è importante conoscerlo e conoscersi, anche in un'ottica di prevenzione e salute. Proprio per questo ALDAI sta organizzando un incontro mirato su questo importante tema.

Si tratta di un momento di incontro confronto collettivo, a cui parteciperà l'autrice del libro "Il cuore della donna" il Primario in Cardiologia presso l'Istituto Clinico Humanitas prof.ssa

Patrizia Presbitero che è stata una dei più giovani primari d'Italia ed una delle pochissime donne ad esserlo in cardiologia.

Il libro indaga le ragioni per le quali i cuori si ammalano e come possono essere curati in fretta, per tempo e bene e

come l'infarto nelle donne si può manifestare in maniera differente rispetto a quanto accade negli uomini.

All'evento, oltre all'autrice che presenterà il suo libro, saranno presenti:

- **Romano Ambrogi** Presidente ALDAI
- **Stefano Cuzzilla** Presidente Fasi
- **Silvana Menapace** Consigliere ALDAI e membro di Giunta Federmanager

L'appuntamento è previsto per il mese di marzo.

Seguiranno informazioni e ulteriori dettagli sul sito www.aldai.it

Precisazione

In veste di Coordinatore dei Gruppi di Lavoro, desidero precisare, a chiarimento di quanto apparso nel numero precedente di gennaio, che il Coordinatore del **Gruppo Cultura** è il collega Mario GARASSINO e che il collega Vladimiro SACCHETTI è il Coordinatore del **Gruppo Sport e Turismo Culturale**.

Fabio Pansa Cedronio
Presidente Commissione Studi

Gruppo Opportunità & Networking

Le competenze dei manager pavesi a disposizione del tessuto industriale locale

a cura del Gruppo Opportunità & Networking Pavia

il rapporto sulla competitività in Europa pubblicato dalla Commissione Ue ha confermato che l'industria italiana ha pagato un prezzo "enorme" a causa della crisi economica, sia in termini di produzione sia di perdita di posti di lavoro. La produzione industriale, infatti, è scesa del 25% rispetto al livello pre-crisi. Un'arma vincente per rispondere in modo costruttivo ai problemi della competitività delle aziende italiane è quella di impiegare le competenze dei manager in modo concertato e di metterle a disposizione della realtà industriale del territorio.

Questo è il paradigma proposto dal **Gruppo Opportunità & Networking** che opera sotto l'egida di Federmanager Pavia.

Il Gruppo Opportunità & Networking nasce grazie all'incontro di manager, che con ruoli e competenze diverse l'uno dall'altro si pone come missione di mettere a fattor comune le proprie esperienze, professionalità e conoscenze, **rendendole fruibili dal sistema di imprese operanti nella Provincia di Pavia.**

Il Gruppo Opportunità & Networking sigla nell'anno 2014 un importante accordo/convenzione con Confindustria Pavia, più precisamente con il Gruppo Giovani Industriali, documento firmato da un lato dal Vice Presidente di Federmanager Pavia **Lucio Albertin** e dall'altro dal Presidente dei Giovani Industriali di Confindustria Pavia **Marco Salvadeo**. Grazie ad un intenso lavoro sinergico, il Gruppo Opportunità & Networking e il Gruppo Giovani Industriali hanno realizzato nel mese di giugno dell'anno 2014



Da sinistra: Sergio Cristiani, Lucio Albertin, Lorenzo Boni, Roberto Bottani, Marco Depaoli, Pier Luigi Sacchi, Davide Terni. (Mario Turco Liveri, componente del Gruppo di Lavoro non presente nella foto).

un incontro tra le aziende e gli imprenditori creando alcuni tavoli di confronto, per verificare possibilità di collaborazione tra le professionalità e le competenze del Gruppo Opportunità & Networking e le esigenze di posizionamento merceologico delle aziende.

I tavoli di discussione e approfondimento attivati hanno favorito un approccio tecnico/pratico su specifici settori di precipuo interesse, fornendo indicazioni puntuali sulle tematiche sotto indicate:

- **Cultura Lean & Cost Reduction**
manager: Lucio Albertin e Lorenzo Boni;
- **Acquisti (focus gruppi di acquisto)**
manager: Sergio Cristiani;
- **E-Commerce**
manager: Davide Terni;
- **Internazionalizzazione (focus Brasile)**
manager: Roberto Bottani e Pier Luigi Sacchi.

Questo primo appuntamento ha permesso di fare incontrare competenze specifiche (manager) con le relative domande e

richieste (aziende e imprenditori), generando curiosità e creando opportunità e networking tra manager e imprenditori. In seguito a questa iniziativa si sono concretati dei progetti, tuttora in corso, che hanno coinvolto varie aziende della Provincia. Queste iniziative hanno già permesso di conseguire alcuni successi con un impatto positivo sull'efficienza e la competitività delle aziende coinvolte. L'esito favorevole di questo evento e i primi promettenti risultati hanno portato alla definizione dei prossimi passi della "road map" di questa iniziativa senza precedenti. Sono già stati messi a calendario per l'anno 2015, tra il Gruppo Opportunità & Networking e il Gruppo Giovani Industriali di Confindustria Pavia, altri appuntamenti con nuove tematiche che saranno sempre realizzati con il ben collaudato sistema dei tavoli di discussione, non un seminario, non una formazione, ma semplicemente un confronto per supportare le aziende e gli imprenditori nel ricercare soluzioni adeguate ai nuovi bisogni ed alle aspettative di un mercato costantemente sollecitato da complessità e innovazione. ■



Equità per il futuro del Paese

Giuseppe Guglielmetti
con il contributo di Franco Del Vecchio

Proposta di Piano Strategico Operativo per ridurre le tasse per i contribuenti senza ridurre le entrate complessive per lo Stato. Argomento di dibattito del Gruppo di Lavoro Progetto Innovazione del 18 febbraio 2015.

Come in ogni azienda e in ogni famiglia quando i conti non tornano bisogna intervenire per ottimizzare le entrate e ridurre le spese.

In questo articolo sintetizzo le proposte relative alla prima parte dell'intervento per un'Italia più equa nella quale tutti contribuiscano riducendo il carico su coloro che le tasse le hanno sempre pagate.

L'Italia, con i suoi 60 milioni di abitanti circa, rappresenta l'1% della popolazione mondiale, realizza circa il 3% del prodotto interno lordo globale e detiene il 5,7% della ricchezza del pianeta, ma quando si tratta di pagare le tasse facciamo in modo di apparire più poveri di quel che siamo.

Il sommerso rappresenta una significativa componente dell'economia mondiale, presente anche nelle nazioni OCSE avanzate. Secondo l'elaborazione condotta da *Scenarieconomici* l'Italia nel complesso avrebbe un sommerso del 27% del PIL superiore alla media europea che si assesterebbe al 22,1%. Notare che il 27% del PIL corrisponde a circa 450 miliardi di euro di sommerso. Ma in Italia vivono realtà diverse: il Nord Italia avrebbe un sommerso con un peso inferiore alla media europea, con la Lombardia addirittura perfettamente in linea con nazioni come la Francia e la Germania, mentre per il mezzogiorno d'Italia il sommerso pesa circa il doppio della media europea.

Per il libro *"Ladri - Gli evasori e i politici che li proteggono"* di Stefano Livadiotti il male dell'Italia è l'evasione fiscale. In Italia, un

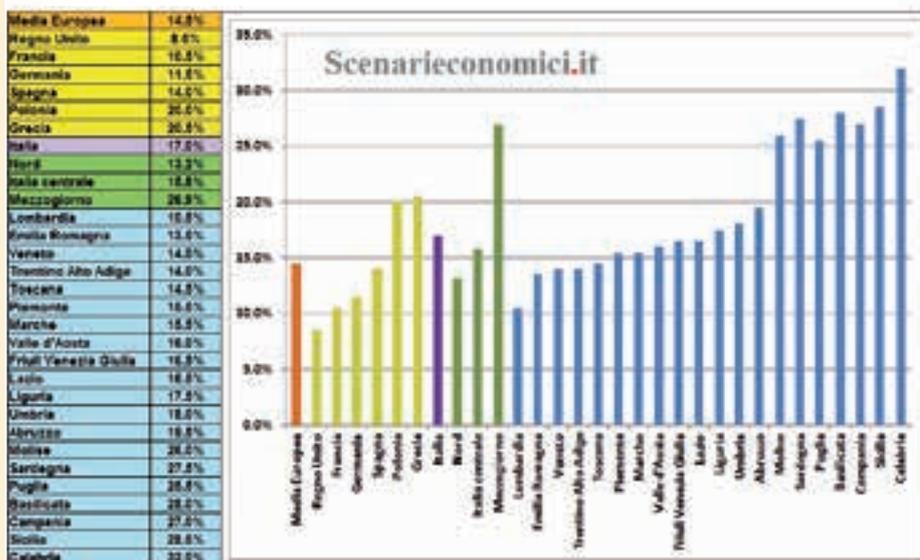
dato ufficiale e complessivo sull'evasione, non esiste: la politica non lo ha ancora ritenuto necessario. Le stime del britannico Richard Murphy, fondatore di Tax Justice Network, indicano una evasione fiscale annuale di 180 miliardi di euro e c'è chi sostiene che l'ammontare dell'evasione sia ben maggiore. Una cifra enorme perché purtroppo la guerra al nero non è senza quartiere: su 5 milioni di contribuenti sospetti, i controlli sono stati soltanto 200.000. Inoltre, chi viene "pizzicato", trova nella giustizia-lumaca il suo migliore alleato e per il primo grado di giudizio occorrono mediamente 903 giorni.

I cittadini che pagano le tasse sul reddito imponibile si dividono in due categorie: i dipendenti privati, pubblici e pensionati che sono tassati dal sostituto d'imposta e i professionisti, commercianti, autonomi e tutti coloro che non sono tassati dal sostituto d'imposta.

La maggior parte del sommerso, secondo le statistiche citate dal libro di Livadiotti, arriva dai lavoratori autonomi, tra i quali il tasso di evasione è pari al 56,3%. Per lavoratori dipendenti e pensionati evadere è pressoché impossibile perché le tasse vengono prelevate direttamente in busta paga e dunque non riescono a frodare il Fisco e infatti l'82% del gettito complessivo arriva infatti proprio da loro. Quindi solo 18% del gettito è versato da moltissimi cittadini che prestano lavoro autonomo e che però posseggono patrimoni immobiliari e mobiliari. Come è possibile non contestare dichiarazioni dei redditi tanto false da permettergli di pagare meno tasse degli altri?

Anche a causa dell'elevatissima evasione fiscale, la tassazione italiana è fra le

STIMA DELL'EVASIONE FISCALE DEL SOMMERSO RISPETTO AL PIL



Elaborazione Scenarieconomici.it sull'anno 2012 su base dati: ISTAT, EUROSTAT, FMI, BANCA D'ITALIA, TAX RESEARCH, VISA, RICOLFI, CGIA.

più elevate, articolate e complesse che esistano e aumenta progressivamente l'atteggiamento negativo dei contribuenti oggetto di oppressione fiscale. Lo Stato è considerato sempre più ingiusto perché impone aliquote più elevate di quelle necessarie **se tutti pagassero le tasse secondo il proprio reddito**. Ingiusto anche perché sostenendo le fasce a basso reddito con benefici fiscali, contributi e vantaggi difficilmente controllabili, finisce per favorire anche gli evasori. È diffusa inoltre la percezione di Stato inefficiente, incapace di controllare le spese, con conseguente aumento delle tasse indirette: aumento dell'IVA, imposta di bollo, addizionali di vario genere, ecc. generando i peggiori risultati della creatività italiana, piuttosto che razionalizzare e semplificare le procedure. È impresa complessa capire quanto versiamo complessivamente allo Stato sommando gli innumerevoli balzelli. Certamente più della metà dei ricavi, ma quanto di più?

Penso sia giunto il momento per un deciso e credibile impegno dello Stato per ridurre le tasse sul reddito, restituendo parte delle tasse versate, attraverso una maggiore equità fiscale basata su una serie di iniziative per il recupero dell'evasione fiscale. Se ad esempio fosse possibile recuperare il 3% delle entrate fiscali dall'evasione, sarebbe possibile ridurre di analogo importo le tasse pagate dai cittadini tassati dal sostituto d'imposta, a questi potrebbe restituire il 3% o più delle tasse pagate nell'anno.

Semplificando il concetto le attuali aliquote sarebbero ridotte a consuntivo del 3% se riuscissimo a ridurre di analogo importo l'evasione fiscale. La prima aliquota passerebbe dal 23% al 20%, la seconda dal 28% al 25% e così via per le altre attualmente in vigore. **Il tutto avverrebbe a costo zero per lo Stato**. Semplice e facilmente condivisibile, ma resta da capire come ridurre l'evasione fiscale.

Di seguito propongo un piano d'azione per una efficace ed efficiente lotta all'evasione fiscale. Il piano d'azione parte da un principio di fondo: non modificare il sistema fiscale in essere perché qualunque modifica andrebbe a vantaggio degli evasori fiscali che sanno come giostrarsi tra i meandri del sistema. Le necessarie modifiche al sistema fiscale potranno essere introdotte solo quando lo

Stato avrà ottenuto risultati significativi nella lotta all'evasione fiscale.

Lo Stato dovrebbe costituire un gruppo ristretto di competenti del potere esecutivo, legislativo ed amministrativo che in 30 gg. definisca come modificare prassi, risorse, leggi che ostacolano la lotta all'evasione fiscale.

Nei primi 3 anni le risorse umane, dedicate al recupero fiscale, dovrebbero essere distribuite in relazione agli obiettivi di recupero dell'evasione fiscale, ad esempio: il 30% dedicato alle aziende il 60% dovrebbe occuparsi solo di liberi professionisti, commercianti, artigiani e coloro che producono un reddito e non sono tassati alla fonte. Solo il 10% per dipendenti privati-pubblici e per pensionati con verifiche a campione.

L'ufficio incaricato dovrebbe raccogliere le informazioni su: auto acquistate, barche, appartamenti e tutto ciò che evidenzia il reale tenore di vita condotto.

Il cittadino dovrebbe dimostrare la congruità tra tenore di vita e livello dei redditi dichiarati. Lo Stato a sua volta dovrebbe definire i criteri per concordare le modalità ed entità del recupero fiscale. I contribuenti con posizioni dubbie dovrebbero essere convocati presso l'Ufficio delle Entrate di competenza per valutare le dichiarazioni dei redditi degli ultimi cinque anni. Le Agenzie delle Entrate dovrebbero organizzarsi per controllare ogni giorno un congruo numero di dichiarazioni dei redditi.

Per adeguare l'organico, lo Stato, dovrebbe istituire corsi di formazione dei dipendenti della Pubblica Amministrazione evitando così aumenti dell'organico. Ad esempio con 20.000 ispettori che controllano ciascuno 5 dichiarazioni, in 100 giorni lavorativi, si potrebbero controllare 10 milioni di dichiarazioni dei redditi di coloro che non sono dipendenti o pensionati. L'organico adeguato, per numero e professionalità, dovrebbe controllare la totalità dei potenziali evasori, velocizzare il recupero delle tasse evase ed indurli ad un comportamento fiscalmente corretto. I cittadini stessi dovrebbero essere incentivati a collaborare nel richiedere la ricevuta fiscale e segnalare comportamenti fiscalmente scorretti. Per favori-

re la collaborazione dei contribuenti si dovrebbe dare la possibilità di dedurre dalle tasse una parte dell'IVA delle fatture richieste a: professionisti, artigiani, commercianti ed altri autonomi.

Il vantaggio per il cittadino sarebbe costituito da minori tasse per l'IVA dedotta. Verrebbe così a mancare il freno alla richiesta delle fatture costituito dal maggior costo dovuto all'IVA. Il vantaggio per lo Stato sarebbe l'IVA e le tasse dalle dichiarazioni dei redditi, forzatamente meno evasive/elusive, di coloro che hanno emesso le fatture.

Lo Stato dovrebbe quindi controllare sistematicamente l'emissione corretta delle ricevute fiscali per incrociare le denunce dei redditi con le ricevute emesse, intervenendo nei confronti degli evasori con idonei provvedimenti nei confronti di coloro che fossero trovati recidivi nel non emettere ricevute fiscali corrette, fino alla chiusura dell'attività in caso di reiterata inadempienza.

Non servono annunci eclatanti e azioni plateali nelle più rinomate stazioni turistiche che finiscono solo per pregiudicare l'economia locale.

Sono necessarie azioni mirate svolte con discrezione nel rispetto della privacy, dell'immagine del Paese e soprattutto dell'equità fiscale, con comunicazioni periodiche sui principali mezzi di comunicazione nelle quali il Governo presenta il piano ed i risultati ottenuti ogni mese. In conclusione lo Stato potrebbe così dimostrare la concreta volontà di attuare un sistema fiscale equo, premiando i contribuenti virtuosi. Per stimolare la crescita dell'economia e del benessere sociale lo Stato non dovrebbe ricorrere solo alle entrate fiscali, ma potrebbe esercitare le necessarie pressioni affinché tutti contribuiscano in modo equo al pagamento di minori tasse.

Lo Stato dovrebbe inoltre attuare i programmi che stimolino lo sviluppo: favorire l'innovazione delle aziende italiane e della loro competitività nel mondo; valorizzare i punti di forza dell'Italia: cultura, arte, turismo, moda, alimentazione. Infine dovrebbe attuare azioni concrete per ridurre i costi dello Stato eliminando i privilegi, gli sprechi ed i furti. ■

Sarò lieto di aprire un dibattito sull'argomento in occasione dell'incontro che si terrà in ALDAI - Sala Viscontea - mercoledì 18 febbraio 2015 alle ore 14.30.



Il business dei timbri

Giuseppe Colombi

Viviamo in un Paese singolare: le vestali del "pareggio di bilancio in sostituzione" continuano a lamentare l'insostenibilità del nostro sistema di welfare, spingendo per il suo definitivo smontaggio, senza considerare che questo sistema, nato nell'Inghilterra di fine '800, non in un sistema di economia centralizzata, è quello che fa la differenza tra la vecchia civilizzata Europa ed il resto del mondo, spesso ormai altrettanto civilizzato, ma a volte forse ancora un po' barbarico quanto a protezione e soprattutto a solidarietà. Perché quando scopriamo che, dopo la crisi e la conseguente austerità, la speranza di vita in Portogallo o Grecia è già calata di oltre due anni, come a suo tempo avvenne, con impatto anche maggiore, alla fine dell'Unione Sovietica, ci dobbiamo rendere conto che certe misure hanno letteralmente il dominio sulla vita delle persone. Tutto ciò induce a prestare maggiore attenzione sia alle priorità da assegnare alle varie voci di bilancio, sia alla pletora di extra costi inutili che, senza ragione alcuna, siamo quotidianamente chiamati a sopportare. L'ultima moda che ci affligge, è quella di dover certificare tutto. Per fare degli esempi, chi avesse una partita IVA deve utilizzare un commercialista per la propria denuncia dei redditi, l'idraulico che installa una caldaia ha dovuto investire somme considerevoli in corsi di formazione obbligatori per il montaggio di quell'apparecchio. E chi si munisce di quella caldaietta deve sapere che si sta assoggettando ad una revisione annuale del costo di un centinaio di euro. Ma anche se si vuole semplicemente affittare un appartamento, oltre alla registrazione annuale obbligatoria del contratto, per renderlo valido occorre essere dotati di un certificato di efficienza energetica stilato da uno specialista, più o meno esoso. È nato un nuovo business, a totale carico del consumatore che pure si dice di voler "proteggere". Un anziano collega, per decenni responsabile delle norme, codifiche, procedure di una grande società di ingegneria, precursore nell'adozione di una cultura della Qualità così come viene definita nelle normative ISO, confessava recentemente il suo disappunto per la deriva burocratica che ormai caratterizza il settore ed il suo personale rigetto dell'approccio che si è instaurato.

Di recente è emerso che l'agricoltore che per la vendemmia volesse utilizzare persone (un tempo erano gli studenti a rendersi informalmente disponibili), dovrà sottoporle a visita medica obbligatoria al modico costo annuale di un centinaio di euro per persona e poi dovrà dotarsi di latrine mobili perché, si sa, nelle vigne non sono previsti i doppi servizi. L'agricoltura eccelle in questo tipo di richieste: sono già previsti il patentino per l'uso della motosega, del decespugliatore e naturalmente di un analogo documento per l'uso degli anticrittogamici ed insetticidi, da ottenere mediante un semplice corso di formazione di una ventina di ore, obbligatorio ma non gratuito. Manca soltanto la previsione di un patentino personale che autorizzi le casalinghe all'uso consapevole della carta da cucina ed il quadro sarebbe completo. Gli ordini professionali hanno istituito corsi di formazione a pagamento per i propri iscritti, utili per ottenere "crediti" necessari al rinnovo dell'iscrizione. E nel frattempo si possono anche formare i futuri formatori... E potremmo continuare a lungo. La normativa europea viene spesso chiamata in causa come prima responsabile di questo approccio, ma in realtà gli eccessi burocratico-deliranti sopra citati sono figli di un formalismo in malafede tutto italiano, probabilmente sconosciuto altrove. La logica sottintesa, consolidata da secoli nel Bel Paese, è quella di Ghino di Tacco che, forte del transito obbligato nella via Cassia sotto la rocca di Radicofani, sottoponeva tutti i viandanti ai propri balzelli. La stessa deriva monopolistica accomuna oggi le più diverse organizzazioni, non solo e non necessariamente criminali, nella vessazione inutile dei loro forzati interlocutori. Tra le rendite di posizione precostituite possiamo citare ad esempio quella delle società autostradali capaci di moltiplicare per venti l'aumento tariffario collegato all'inflazione, quelle degli enti locali che chiedono certificazioni demenziali per l'apertura di un semplice esercizio artigianale e tutte le altre vessazioni derivanti dai più svariati complicatori di cose semplici che affollano la nostra esistenza. In una recente trasmissione televisiva di una nota (e benemerita) giornalista, si citavano i casi della costosissima certificazione, non prevista invece per i normali cam-

pi sportivi in terra battuta e sassi aguzzi, dei campi in erba sintetica (che si diceva affidata in esclusiva al congiunto di una persona importante) e della omologazione dei piattelli per il tiro a volo, di cui affermava la gestione praticamente monopolistica e in possibile conflitto di interesse. Da questo punto di vista, anche il tema "Formazione" comunque merita qualche considerazione: è noto che esistono regioni "virtuose", non solo nel Mezzogiorno d'Italia, che hanno fatto del settore una vera e propria attività "produttiva", utile se non altro a generare forme improprie di occupazione. Infatti, l'azione docente alla fine, permette una qualche forma di sopravvivenza a migliaia di formatori, destinati altrimenti alla disoccupazione, ma il tutto avviene senza alcuna attinenza con le esigenze di formazione, vere o presunte, che il Paese esprime. È la formazione in sé stessa il fatto materialmente significativo. Si tratta di pratiche, definibili semplicemente parassitarie, che o sottraggono risorse comunitarie meglio utilizzabili, o pesano su bilanci pubblici già falciati dalla crisi e del tutto incapaci di fornire le provvidenze reali che il difficile momento economico richiederebbe. Che c'entra tutto questo con i dirigenti? C'entra, perché se anche la nostra categoria ed il suo associazionismo trovano essenziale dedicare molte delle proprie non infinite energie alla "Certificazione delle competenze", per "favorire il reimpiego dei colleghi che hanno perso il lavoro", o considerano il proprio ruolo come essenziale nella formazione dei colleghi, invece di pretendere che siano le imprese a farsi carico dell'esigenza, siamo anche noi vittime della stessa logica. E forse, è ora che qualcuno dica che basta, che non sono queste le priorità che dobbiamo darci e che i colleghi si aspettano da noi un ruolo forse più modesto, ma più serio. Ovvero di tutelare, da sindacato consapevole, i loro interessi, il loro ruolo, la loro collocazione nella società, a cominciare, magari, dalla negoziazione seria di un contratto accettabile per tutti. Se almeno riuscissimo a fare questo, potremmo probabilmente già dirci soddisfatti per avere svolto la nostra funzione essenziale. Altrimenti, c'è davvero da porsi interrogativi sul senso stesso della nostra esistenza in forma associativa. ■



Nascita e sviluppo della vita sulla terra

Livio Fasiani

Proseguendo nel percorso delle "Chiacchierate di fisica", il Gruppo Cultura è sempre alla ricerca di opinioni o leggi che spieghino, in modo molto semplice ed accettabile, il cammino dell'Universo. In questi anni **Livio Fasiani** ci ha aperto alcune porte con considerazioni che hanno permesso di approfondire argomenti su tutto quanto ci circonda. Quest'anno inizierà con due incontri sulla "nascita e sviluppo della vita sulla terra", portando a conoscenza fatti ai più sconosciuti.

Mario Garassino

Prime forme di vita:
gli stromatoliti (3,5 miliardi di anni fa)



non più di due secoli fa era ancora opinione prevalente della scienza che gli esseri "inferiori", quali insetti, vermi, funghi ed altro nascessero per generazione spontanea. Esisteva quindi un meccanismo fisico, che nelle opportune condizioni generava la vita. Verso il 1860 Pasteur dimostrò in modo inoppugnabile che la germinazione spontanea non esisteva e aprì il capitolo di uno dei più grandi misteri della scienza moderna: se la vita deriva solo da altra vita, come è cominciata? Almeno una volta deve aver avuto origine dalla materia inorganica, ma come e quando sia accaduto è ancora materia ignota e che appassiona il dibattito della scienza.

L'analisi di tutta la biosfera porta alla conclusione che tutti gli esseri viventi, dai batteri alle piante, dalle alghe ai mammiferi condividono un unico progetto costitutivo, basato sugli stessi meccanismi di alimentazione e di replicazione. Tutta la vita terrestre è basata sul DNA e se ne può ricostruire un albero genealogico che ci riporta ad un unico comune capostipite chiamato LUCA (Last Universal Common Ancestor). Siamo proiettati a questo punto a quattro miliardi di anni fa quando la terra era ancora in formazione. Solo quindici anni fa i primi quattro miliardi di anni della terra erano per lo più un grosso libro di pagine tutte da scrivere. I progressi recenti sono stati enormi ed hanno rivelato un intreccio

straordinario e imprevedibile fra sviluppo della terra e sviluppo della vita.

Le due storie si sono accavallate e reciprocamente e profondamente influenzate. Oggi si deve riconoscere che la discendenza di LUCA ha profondamente modificato il pianeta fin dai suoi primordi alterandone in modo significativo sia la composizione chimica sia l'aspetto. Nel corso di due conferenze saremo viaggiatori del tempo ed esploratori di un pianeta che per il 90% della sua esistenza è stato letale per la vita animale e assolutamente irricognoscibile: dagli oceani di basalto con maree di quattro chilometri di altezza, ai primi arcipelaghi di granito, alla esplosione della fotosintesi e alla grande ossidazione. Viene poi il cosiddetto "Miliardo d'anni noioso" perché apparentemente non successe nulla, mentre invece furono messe le basi della vita pluricellulare.

Ecco le grandi glaciazioni di 800 milioni di anni fa con la terra ridotta a una palla di neve e tutti gli oceani ghiacciati. Come per miracolo anche il ghiaccio passò lasciandoci una terra con tanto ossigeno e con un confortevole strato di ozono che per la prima volta permise la colonizzazione della terraferma e la vita esplose 520 milioni di anni fa dando origine in meno di cinque milioni di anni a tutte le specie pluricellulari oggi conosciute.

Da allora nessuna di queste si è estinta e nessuna nuova si è creata: altro grande mistero. Tutti gli esseri preistorici estinti e quelli oggi viventi vedono la loro origine nel citato periodo cambriano.

Un'affascinante storia di un pianeta fatto per la vita e della vita che lo ha plasmato per consentire il proprio dominio su tutti gli ecosistemi. Appuntamento in ALDAI, nelle date riportate nel box, per questo avvincente viaggio nel tempo. ■

Gli incontri si terranno in ALDAI - Sala Viscontea - Via Larga, 31 - Milano

■ **martedì 24 febbraio 2015 - ore 17.30**

■ **martedì 31 marzo 2015 - ore 17.30**

MODALITÀ DI PRENOTAZIONE

Gli interessati possono prenotarsi **online** attraverso il sito **www.aldai.it**, sezione "ALDAI Eventi", selezionando dal calendario la data interessata e compilando gli appositi spazi alla voce "iscriviti".

Le date pubblicate potrebbero variare successivamente alla stampa della rivista; invitiamo pertanto i lettori a prendere visione delle periodiche newsletter e del sito per dettagli e conferma degli incontri.

Per chi non avesse la possibilità di effettuare la prenotazione online è possibile inviare un fax al numero 02.5830.7557 indicando nell'oggetto: "Vita sulla Terra".

GRUPPO CULTURA COLLEZIONISMO

DIPINTI ANTICHI

Il programma degli incontri del Gruppo Collezionismo prevede la partecipazione del dott. **Marco Riccomini**, esperto per i dipinti antichi di Christie's in Italia e Director and Head of Department dal 2005 al 2014, che ci intratterrà su:

Disegni emiliani dei secoli XVII-XVIII
Breve ma veridica trattazione
sui disegni bolognesi ed emiliani dal Barocco al Rococò

La conferenza si terrà in ALDAI - Sala Viscontea - via Larga 31 - Milano
martedì 3 marzo 2015 alle ore 15.30

MODALITÀ DI PRENOTAZIONE

Gli interessati possono prenotarsi **online** attraverso il sito **www.aldai.it**, sezione **"ALDAI Eventi"**, selezionando dal calendario la data interessata e compilando gli appositi spazi alla voce **"iscriviti"**.

Le date pubblicate potrebbero variare successivamente alla stampa della rivista; invitiamo pertanto i lettori a prendere visione delle periodiche newsletter e del sito per dettagli e conferma degli incontri.

Per chi non avesse la possibilità di effettuare la prenotazione online è possibile inviare un fax al numero 02.5830.7557 indicando nell'oggetto: **"Dipinti antichi"**.

Il libro di febbraio 2015



Giancarlo Magnaghi

STAMPA 3D,
APPLICAZIONI DI UN'IDEA INNOVATIVA

Edizioni ESTE (www.este.it)

Euro: 20,00

La stampa 3D è stata presentata dal collega Giancarlo Magnaghi al Gruppo Progetto Innovazione in occasione dell'incontro ALDAI dello scorso 17 settembre. In tale occasione Magnaghi anticipò la preparazione di un libro sull'argomento che è stato completato ed annunciato dall'editore ESTE.

Sono altissime le aspettative sullo sviluppo e le applicazioni che la stampa 3D

avrà in futuro. Al momento ci si interroga se avrà davvero la forza di rivoluzionare alcuni modelli di business legati al contesto manifatturiero tradizionale. L'esplosione del fenomeno stampa 3D non è un caso. Come per tutte le più importanti rivoluzioni scientifiche, che segnano lo sviluppo di una conoscenza condivisa, la stampa 3D si innesta nel filone di innovazioni tecnologiche che abilitano nuovi quadri produttivi attraverso la personalizzazione del prodotto a Km zero e la conseguente fine della delocalizzazione nei Paesi emergenti. C'è da chiedersi infatti per quanto ancora si rivelerà strategico il funzionamento di stabilimenti a dodici ore di fuso orario dal mercato di distribuzione. D'altronde, come dichiarato da Willy Shih - docente di pratiche gestionali all'Harvard Business School e co-autore del libro Producing prosperity: why America needs a manufacturing renaissance - "La formula per scegliere dove collocare le fabbriche sulle due sponde dell'Oceano Pacifico sta cambiando".

La stampa 3D sta infatti accelerando un processo di re-shoring che renderà trascurabili i costi per il coordinamento delle attività di supply chain, ad oggi primi imputati nell'erosione di valore della catena di fornitura. L'additive manufacturing si presenta oggi come una delle tecnologie che abiliteranno i processi della nuova fabbrica del futuro. In questo contesto di innovazione l'ICT sarà il cavallo di battaglia della rivoluzione industriale capitalizzata oggi da maker e fablab.

Con uno sviluppo maturo della stampa 3D non cambieranno solo gli equilibri nelle catene del valore, ma diverse saranno le opportunità di business legate alla trasformazione digitale, come lo sviluppo di un mercato dei file di progettazione che cambierà per sempre le regole del gioco. Domani gli oggetti non viaggeranno più su binari e aeroplani per giungere a destinazioni lontane, ma sulle autostrade telematiche del web dove, alla velocità della luce, si sposteranno con un clic da una parte all'altra del mondo.

Domani tutti speriamo in un mondo migliore ed ecosostenibile. Per questo ci auguriamo che la stampa 3D sia da supporto alle grandi industrie nella revisione dei processi produttivi e nella costruzione di nuove fabbriche in un ambiente più silenzioso e meno inquinato per tutti.

Il libro appena pubblicato dall'editore ESTE è prenotabile inviando una mail a stefania.mandala@este.it e a breve sarà acquistabile nelle migliori librerie.

Il collega Giancarlo Magnaghi presenterà il suo libro in ALDAI - mercoledì 18 marzo 2015 - dalle 18:00 alle 19:00.

Complimenti Giancarlo per la passione inesauribile per l'innovazione ICT.

Franco Del Vecchio
 Vice Presidente ALDAI



La musica a cavallo di due millenni

Tre incontri sulla musica degli ultimi trent'anni

Alessandro Solbiati

Il Gruppo Cultura riprende il ciclo di musica contemporanea condotto dal Maestro **Alessandro Solbiati** iniziato due anni fa.

Gli interventi si concentreranno su compositori realmente contemporanei dal dopoguerra in poi. Gli incontri avranno come tema **La musica a cavallo dei due millenni** e si svolgeranno in ALDAI.

Josef Oskar

Responsabile Musica Gruppo Cultura

Quando si parla di musica contemporanea, molto spesso nell'orecchio e nella mente collettiva si risvegliano immagini sonore che si riferiscono per lo più alla musica scritta negli anni '50 o '60 dalla generazione di Luciano Berio, Pierre Boulez e Karlheinz Stockhausen.

Non ci si accorge, così facendo, di cadere in un equivoco vistoso, in una contraddizione che si può rendere assai più evidente con un paragone: la distanza temporale che ci separa oggi dal *Marteau sans maître* grande lavoro composto nel 1954 da Pierre Boulez, che i più considerano "musica contemporanea", è uguale a quella che separa il secondo libro del *Clavicembalo ben temperato di Bach* (1744) dalla *Sinfonia Eroica* di Beethoven (1803-04). Nessuno potrebbe indicare questi due lavori o questi due autori come contemporanei l'uno all'altro, mentre oggi, proprio oggi, quando ogni cosa scorre più veloce, la generale non conoscenza dei percorsi linguistici della musica permette di definire "contemporanea" la musica di sessant'anni fa e più. Questi tre incontri si propongono innanzitutto di dissipare questo equivoco.

Vi sono state e vi sono decine di grandi compositori nati ben dopo la generazione degli anni '20, quella dei Nono, Ma-

dalena e così via, compositori che hanno via via posto le basi della musica davvero "d'oggi".

Si partirà con un incontro dedicato a due personalità profondamente innovative, quelle di Gérard Grisey e Salvatore Sciarrino. Poiché la musica prosegue sempre per vere e proprie generazioni di compositori, che si susseguono ogni 25-30 anni, le date di nascita dei due compositori indicati (rispettivamente 1946 e 1947) sono troppo vicine a quelle del gran numero di compositori nati negli anni '20 e '30, il forte nucleo delle Avanguardie del Dopoguerra (oltre ai già citati si possono aggiungere i nomi di Maderna, Xenakis, Ligeti, Kurtág, Donatoni e così via) per costituire una vera "generazione" ed infatti la loro stessa forte originalità ed indipendenza ne fa testo.

Con Grisey e Sciarrino si apre una stagione contrassegnata da un'attenzione del tutto nuova al suono cui farà poi riferimento diretto un gran numero di compositori giovani e giovanissimi di oggi.

Nel secondo incontro parleremo e ascolteremo i lavori di alcuni dei compositori che hanno davvero costituito una generazione dotata di molte connotazioni comuni ed originali; si tratta della generazione degli anni '50, i nomi potrebbero essere molti e "planetari", cioè provenienti (ed è la prima volta) da tutto il mondo. Ne proporremo alcuni assai differenti davvero per provenienza e storia personale, ma tutti contrassegnati da un'attenzione forte alla figura musicale, ad una nuova considerazione della parola "armonia", ad una chiarezza dell'evento sonoro che fa piazza pulita



Gli incontri si terranno in ALDAI - Sala Viscontea - Via Larga, 31 - Milano con il seguente calendario:

■ **martedì 3 marzo 2015 - ore 17.30**

Due personalità nate nell'immediato dopoguerra:
Salvatore Sciarrino e Gérard Grisey

■ **martedì 10 marzo 2015 - ore 17.30**

La generazione degli anni '50 e oltre:
Toshio Hosokawa, Pascal Dusapin, George Benjamin, Alessandro Solbiati

■ **martedì 17 marzo 2015 - ore 17.30**

Giovani e giovanissimi, il presente e il futuro:
Torres Maldonado, Nicholas Tzortzis, Federico Gardella, Clara Iannotta

MODALITÀ DI PRENOTAZIONE

Gli interessati possono prenotarsi **online** attraverso il sito **www.aldai.it**, sezione **"ALDAI Eventi"**, selezionando dal calendario la data interessata e compilando gli appositi spazi alla voce **"iscriviti"**.

Le date pubblicate potrebbero variare successivamente alla stampa della rivista; invitiamo pertanto i lettori a prendere visione delle periodiche newsletter e del sito per dettagli e conferma degli incontri.

Per chi non avesse la possibilità di effettuare la prenotazione online è possibile inviare una fax al numero 02.5830.7557 indicando nell'oggetto: **"Tre incontri musicali"**.

di molti dei dogmi proposti negli anni '50 dai "padri".

Il fatto che il relatore esca allo scoperto presentando un suo stesso brano, lungi dall'averne un qualsiasi aspetto autocelebrativo, vuole permettere al pubblico di dialogare con le istanze stesse che conducono a scrivere musica in un modo piuttosto che in un altro.

E vuole essere anche una sorta di "firma" apposta quasi al termine di tre anni di incontri per ALDAI.

Ma non ci si può non rendere conto che un'altra generazione preme alle porte, quella di compositori nati negli anni '70 ma soprattutto '90.

In essi l'attenzione alla dimensione timbrica del suono diviene quasi una religione, complice anche la rottura dei confini tra musica strumentale e musica elettronica.

Ad essi sarà dedicato l'ultimo incontro, una sorta di porta aperta sul futuro. ■

DIRIGENTI INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE

Romano Ambrogi

SEGRETARIA DI REDAZIONE

Gabriella Canuti

COMITATO DI REDAZIONE

Franco Del Vecchio, Mario Giambone,
Annalisa Sala, Francesco Soletti,
Chiara Tiraboschi, Sergio Zeme.

SOCIETÀ EDITRICE

ARUM S.r.l., Via Larga 31, 20122 Milano
Partita IVA 03284810151
Tel. 02.5837.6237 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsrl@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 S.p.A.

Spedizione in abbonamento postale
Decreto Legge 24/12/2003 n.353
(convertito in Legge 27/2/2004 n.46) Art.1,
comma 1. Pubbl. inf. 45% DCB/Milano
euro 1,03.

Autorizzazione del Tribunale di Milano,
20 novembre 1948, numero 891.

ART DIRECTION Raffaella Castelli, Milano

STAMPA Rotolito Lombarda S.p.A.

Pioltello - Milano
www.rotolitolombarda.it

PUBBLICITÀ E PROMOZIONE

Ideaplan S.r.l.

Via Caracciolo 90/A - 20155 Milano
Info: www.ideaplan.it/dirigentiindustria
Tel. 02.3310.1692
e-mail: dirigentiindustria@ideaplan.it

RACCOLTA PUBBLICITARIA

Dimetec Srl - via Puglie, 75 - 37139 Verona
Info: www.dimetec.it/dirigentiindustria
Tel. 045.5116.015
e-mail: dirigentiindustria@dimetec.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 210x297 mm
Mezza pagina verticale 104x297 mm
Mezza pagina orizzontale 210x145 mm
Piedino interno 60x190 mm
Sovra copertina (allegato) 210x297 mm
Doppia sotto copertina 420x297 mm
Inserito PI - quartino 210x297 mm (fronte retro)

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Romano Ambrogi, Giorgio Ambrogioni,
Massimo Bondi, Mario Cardoni,
Cristina Casiraghi, Giuseppe Colombi,
Giorgio Corradini, Franco Del Vecchio,
Livio Fasiani, Rossana Fodri, Mario Giambone,
Patrizia Giorgetti, Serena Grigolli,
Giuseppe Guglielmetti, Luigi Napoli,
Silvia Romagnoli, Silvia Romani,
Annalisa Sala, Francesco Soletti,
Alessandro Solbiati, Chiara Tiraboschi.

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 30 GENNAIO 2015**



Associato all'Unione
Stampa Periodica Italiana

L'Editore garantisce la massima riservatezza
dei dati in possesso - DLGS 196/2003
(Tutela Dati Personali) che sono utilizzati
al solo scopo di inviare il mensile
"Dirigenti Industria", nonché la possibilità
di richiederne gratuitamente la rettifica
o la cancellazione scrivendo direttamente a:
Arum - Via Larga, 31 - 20122 Milano

Per esercitare i diritti di cui all'art. 7
del DLGS 196/2003 inviare un fax al numero
02.5830.7557 o inviare una mail a:
rivista@aldai.it indicando un recapito
presso cui essere contattati.

Dichiarazione di tiratura resa al Garante
per l'editoria, ai sensi del comma 28
della Legge 23.12.96 n. 650:
n. 29.900 copie.

Costo abbonamento 11 numeri: euro 15,00.

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

SEDE E UFFICI

Via Larga, 31 - 20122 Milano

M1 Duomo - M3 Missori

Mezzi di superficie: 12 - 15 - 27 - 54

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

Lunedì / Venerdì

Dalle ore 8.30 alle ore 12.30

e dalle 13.30 alle 17.30

SITO WEB www.aldai.it - **FORUM ALDAI** DirigentinsiemePEC: aldai@pec.aldai.it

Chi siamo e che cosa facciamo

L'ALDAI (Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali) con circa 17.000 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** che fornisce consulenza ed assistenza in merito alla stesura ed alla presentazione delle pratiche di rimborso oltre che di iscrizione ai due Fondi;
- il **Servizio Orientamento e Formazione** per i dirigenti interessati: alla ricerca di nuove opportunità professionali, al bilancio delle competenze e ai percorsi formativi di sviluppo professionale, all'analisi delle criticità manageriali con il "Tutoring" dei colleghi Senior e alle iniziative di riqualificazione e ricollocazione per i dirigenti inoccupati.

Ricordiamo infine 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**Presidenza**

- Presidente: ROMANO AMBROGI - presidente@aldai.it
- Vicepresidente: FRANCO DEL VECCHIO - vicepresidente.del.vecchio@aldai.it
- Vicepresidente: FRANCESCO SOLETTI - vicepresidente.soletti@aldai.it
- Tesoriere: ANTONIO ZENATELLI

Direzione - direzione@aldai.it

- Direttore: ANNALISA SALA
- Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it
Silvia Romagnoli 02.58376.204
- Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it
Chiara Tiraboschi 02.58376.208

Servizio Sindacale

- **Consulenze sindacali**
ANNALISA SALA - sindacale@aldai.it
Cristiana Bertolotti - rsa@aldai.it - cristiana.bertolotti@aldai.it
Lorenzo Peretto - lorenzo.peretto@aldai.it
- **Segreteria sindacale**
Valeria Briganti 02.58376.221
Francesca Sarcinelli 02.58376.222
Maria Caputo 02.58376.225
- **Salvatore Martorelli - Consulenze previdenziali**
1°, 2°, ultimo lunedì di ogni mese dalle 8.00 alle 15.30
3° mercoledì di ogni mese dalle 8.00 alle 15.30
- **Rosanna Versiglia - Consulenze previdenza complementare / INPS**
martedì e giovedì dalle 9.00 alle 14.00
- **Valeria Briganti - Consulenze previdenza complementare / INPS**
mercoledì dalle 8.30 alle 12.30
- **Silvia Barbieri - Consulenze convenzione ENASCO / INPS**
Tutti i venerdì dalle 9.00 alle 12.00
3° lunedì di ogni mese dalle 14.00 alle 17.00 solo domande di pensione
- **Gabriele Astolfi - Consulenze fiscali** - martedì pomeriggio
- **Giovanni Mura - Consulenze fiscali** - mercoledì pomeriggio

Servizio FASI/ASSIDAI - info.sanitarie@aldai.it

BENEDETTA PISTO 02.58376.229

Livia Corda 02.58376.206 - lunedì e mercoledì

Cristiana Scarpa 02.58376.224

- Ricevimento degli iscritti previo appuntamento
lunedì e mercoledì ore 8.30-12.00 / 14.00-16.30
martedì, giovedì e venerdì ore 8.30-12.00
- Consulenze telefoniche martedì, giovedì e venerdì ore 14.00-17.00

Servizio Orientamento e Formazione - orientamento@aldai.itSilvia Romagnoli 02.58376.204 (pomeriggio) - formazione@aldai.it

Massimo Bondi 02.58376.220

Servizio Amministrazione - Organizzazione - amministrazione@aldai.itMICHELA BITETTI - organizzazione@aldai.it

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Laura De Bella 02.58376.231

Stefano Corna 02.58376.234

Giordano Bergomi 02.58376.235

Gruppo Giovani Dirigenti - organizzazione@aldai.it

Coordinatore: LUIGI NAPOLI

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

- Presidente: PATRIZIA GIORGETTI
- Redazione "Dirigenti Industria" - rivista@aldai.it
Gabriella Canuti 02.58376.237

**COMITATO NAZIONALE DI COORDINAMENTO
DIRIGENTI PENSIONATI**

- Presidente: MARCELLO GARZIA - marcello.garzia@federmanager.it
- Presidente Onorario: SERGIO ZEME 02.58376.209
sergio.zeme@federmanager.it

FONDIRIGENTI

- Agenzia Lavoro - mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE FEDERMANAGER LOMBARDIA

- Presidente: TIZIANO NEVIANI 0372.535411
dirigenti@associazioneprofessionisti-cr.it
tiziano.neviani@ata.arvedi.it

COORDINAMENTO CIDA LOMBARDIA

- Presidente: ROMANO AMBROGI - lombardia@cida.it

“In un solo giorno ho ritrovato il sorriso vincente di una volta.”

Marco Bianchi
Manager Aziendale

AllOn4



Immediata

Grazie a All On Four potrai ritrovare il sorriso di un tempo in una sola giornata.



Computerizzata, senza bisturi

All On Four viene eseguita senza l'utilizzo di bisturi e senza punti di sutura grazie all'implantologia computerizzata.



Definitiva

Finalmente potrai dire addio alla tua vecchia protesi. All On Four è una soluzione fissa e definitiva anche in casi di scarsità ossea.

ODONTOBI è una dental clinic specializzata negli anni in diversi ambiti della salute e dell'estetica dentale, è oggi una realtà che offre molteplici servizi personalizzati, dalla diagnosi alla terapia: avvalendosi della più avanzata tecnologia del settore.

La struttura offre una gamma completa di servizi e trattamenti tra i quali:

- **Estetica dentale**
- **Riabilitazione totale fissa della bocca in giornata**
- **Sedazione cosciente**
- **Implantologia computerizzata senza bisturi**
- **Chirurgia endossea e parodontale**
- **Radiografia digitale 3D - TAC**

Struttura Odontoiatrica convenzionata con FASI e loro famigliari per tutto il Nord Italia



**CENTRO
IMPLANTOLOGICO
TRAMONTE**

**UN SORRISO SANO
È UN VALORE
DA INDOSSARE
OGNI GIORNO.**

Il Centro Implantologico Tramonte propone servizi di alta qualità nei campi dell'implantologia, dell'odontoiatria e della prevenzione. Il direttore sanitario del Centro è il dott. Silvano U. Tramonte, implantologo certificato con oltre 40 anni di esperienza implantologica e fondatore della Bioimplantologia.

CONVENZIONE DIRETTA CON FASI.



CENTRO IMPLANTOLOGICO TRAMONTE. LA CURA E IL BENESSERE DEL SORRISO.

Villa Moroni, via Piazzolo 1, 24040 Stezzano (BG) - tel. 035.4541218 | Piazza Castello 5, 20121 Milano - tel. 02.877065
centroimplantologico@tramonte.com | www.tramonte.com | cerca "Centro Implantologico Tramonte" su Facebook!