

FEBBRAIO 2014 ANNO LXVII

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Risorse manageriali,
aggiornamento continuo,
innovazione:
la chiave per lo sviluppo
del Paese.**



SHEN YUN 2014

神韻晚會



SPETTACOLO INEDITO
CON ORCHESTRA DAL VIVO

RIVIVERE 5.000 ANNI
DI CIVILTÀ

26-27-28 APRILE

TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI - MILANO

Biglietti: it.ShenYun.com/Milano - TicketOne.it - Vivaticket.it
Info: 02 87186440

EpochTimes



Presentato da: Associazione Culturale Il Ponte Onlus e Associazione Italiana Falun Dafa



Romano Ambrogi
Presidente

La formazione, motore di sviluppo per manager e imprese

“Il valore è una relazione tra persone”.

Ferdinando Galiani

Questo numero di “Dirigenti Industria”, che esce in veste grafica rinnovata, riporta una serie di contributi sulla formazione manageriale, tema spesso riconosciuto come importante, ma altrettanto spesso praticamente poco influente sulle nostre concrete esperienze professionali. “Il valore è una relazione tra persone”, ha scritto l’economista Ferdinando Galiani, autore nel 1751 di uno dei primi trattati sulla moneta. Il capitale intellettuale rappresenta oggi la più grande fonte di creazione di valore di ogni organizzazione: è l’anima, lo spirito, la mente ed il subconscio dell’organizzazione.

L’OCSE, l’organizzazione mondiale per la cooperazione e lo sviluppo, ha di recente studiato e introdotto un nuovo indicatore, il KBC, “Knowledge Based Capital”, che comprende capitale umano, software, banche dati, investimenti in ricerca e sviluppo, brevetti, design e altri fattori immateriali. Una delle voci più importanti prese in esame dall’Ocse è il “workers training”.

Fra le maggiori economie, il “Knowledge Based Capital” pesa in modo diverso sul valore aggiunto annuale: in Italia circa il 7%, in Germania il 10%, in Francia il 12%. In Gran Bretagna e Stati Uniti si arriva al 13%.

E dal 2000 gli investimenti delle imprese negli asset intangibili hanno ormai superato quelli in beni tangibili come impianti e macchinari.

Un recente rapporto di McKinsey dedicato allo sviluppo dell’economia americana nel prossimo decennio individua nel training dei talenti uno dei principali motori di sviluppo dell’economia Usa da qui al 2020. Un fattore che si tradurrà in una crescita dell’1.4% del prodotto interno lordo a stelle e strisce.

Non è un caso che in Italia i dirigenti siano i maggiori fruitori di formazione continua: 26.5% nei 12 mesi precedenti l’ultima rilevazione Istat, oltre il doppio rispetto alla media degli altri lavoratori (11.3%).

Su cosa si concentra la formazione dei dirigenti tricolore? Secondo un rapporto Asfor, Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, il motivo principale per la formazione dei dirigenti in Italia è il “change management”. Il secondo elemento per importanza nella formazione manageriale sono i metodi per gestire processi e attività. Il capitale intellettuale è il fattore chiave per la vitalità delle imprese.

Per costruire il successo di una azienda ogni manager deve contribuire ogni giorno alla crescita del capitale intellettuale. Con piccole e grandi azioni. Curando, per esempio, lo sviluppo continuo del proprio team; favorendo la crescita di relazioni, interne ed esterne e incentivando l’impiego delle più moderne tecnologie e la conoscenza delle best practices, per poter costruire una propria originale formula di apprendimento.

La formazione, motore di sviluppo per manager e imprese



ALDAI offre ai propri iscritti una serie di opportunità e di occasioni di formazione: in primo luogo promuovendo quanto previsto dai contratti collettivi di lavoro, facilitando quindi l'accesso alle iniziative finanziate dai due Fondi costituiti con Confindustria e Confapi. Inoltre presta attiva collaborazione a Federmanager Academy e ad IDI per potenziare l'offerta formativa specifica per i dirigenti. Nell'ottica dell'apertura verso le realtà più vive della nostra città, sono stati inoltre stabiliti contatti e convenzioni con le scuole di management e con personalità che sono ospiti nella nostra sede. Stiamo elaborando un quadro più organico di iniziative in questo settore, che registra un grande favore da parte degli iscritti, e risponde, almeno parzialmente, al bisogno di tanti colleghi che sono alla ricerca di nuove opportunità lavorative.

Voglio terminare queste mie righe con una testimonianza personale. La mia partecipazione alla vita di Federmanager, nei diversi contesti in cui si è sviluppata, fin dai primi anni di dirigenza, è stata per me una vera e propria formazione continua. Il dialogo con tanti colleghi impegnati in tante imprese diverse, la conoscenza di professionalità diverse e di stili personali, i drammi e le gratificazioni di persone capaci e geniali sono state un fondamentale ingrediente di crescita professionale, che ho portato con convinzione e frutto nella vita di ogni giorno, nelle sfide del cambiamento affrontato nei diversi incarichi ricoperti. Ed oggi, grazie al network stabilito in ALDAI, ricevo spunti e stimoli di assoluta rilevanza.

Il mio auspicio è che sempre più colleghi vogliano coinvolgersi in una partecipazione attiva alla vita di ALDAI. Sapranno quindi trarre da tale investimento un vantaggio competitivo per il proprio lavoro, anche e soprattutto in questi momenti difficili, confusi e convulsi per l'economia e la società italiana.

Proprio nel cambiamento la dirigenza può dare un contributo per l'innovazione e lo sviluppo. La nuova veste grafica della rivista "Dirigenti Industria" testimonia l'apertura della categoria per un ruolo manageriale responsabile a favore del Paese. ■

Sommario

FEBBRAIO 2014 ANNO LXVII

FOCUS - FORMAZIONE

Placement: un percorso per generare occupazione e crescita

Cristina Bergamini

EDITORIALE

- 1** La formazione, motore di sviluppo per manager e imprese
Romano Ambrogi

LETTERE

- 4** Duroni - Corbetta

FOCUS - FORMAZIONE

- 6** Placement: un percorso per generare occupazione e crescita
Cristina Bergamini
- 7** L'Albo dei Tutor ALDAI
Vladimiro Sacchetti
- 8** La leadership umanistica: chiave umana ed etica per la formazione di un leader
Eleonora Ceschin
Filippo Vanoncini
- 12** Università e formazione manageriale: una lunga storia (ancora da scrivere)
Gianpiero Fumi
- 14** Progetto T.I.M.E.
Silvia Romagnoli
Massimo Bondi

MANAGEMENT

- 16** L'impresa che genera impresa
Chiara Tiraboschi
- 20** Come pesci nell'acquario. Trovare lavoro 2.0
Serena Grigolli
- 23** Smart Working: più facile lavorare, più facile conciliare
Paola Poli

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 24** Federmanager: bene Governo su fisco e pensioni

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 24** Rinnovo quota associativa 2014

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 25** Aumentano i benefici per gli associati
Alessandro Rovida
- 26** Convenzione Assocaaf 2014 Assistenza fiscale
- 28** ALDAI è di più: rinnovata la Convenzione con 50&Più Servizio Sindacale ALDAI

ECONOMIA

- 30** Horizon 2020
Franco Del Vecchio

FORMAZIONE

- 32** Occupazione manageriale e crescita delle PMI
Franco Del Vecchio

LAVORO

- 34** L'Associazione InnoVits
Alberto Monterosso

ASPETTI LEGALI

- 36** Un caso limite
Agostino D'Arco

PREVIDENZA

- 38** Legge di Stabilità 2014
Sergio Zeme



- 40** Hot mail con il nostro esperto INPS
Salvatore Martorelli

VITA ASSOCIATIVA

- 42** Europa: dal sogno di Mazzini alla realtà odierna
Mario Giambone

- 44** Alla presenza del Sindaco di Pavia premiati i soci senior
Edoardo Lazzati

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 46** I paradossi della fisica
Livio Fasiani
- 47** Viaggio a Marrakech
- 48** Crisi persistente... è giunto il momento di riscoprire la cucina povera
Giovanni Mura
- 50** Millenni di leggende cinesi riportati in vita attraverso la danza
- 52** Gruppo Cultura ALDAI
• Lettura Creativa
• Chiacchierate di fisica
• Collezionismo
- 53** I libri di febbraio 2014
• La nuova geografia del lavoro recensione di Franco Del Vecchio
• Storia linguistica di Milano recensione di Gianni Fossati

- 56** Contatti ALDAI



Gent. dott. Mura

Come ricorderà il 16 luglio 2013 ebbi un colloquio nel suo ufficio in Aldai per uno scambio di opinioni in merito alla mia chiamata in Commissione Tributaria Centrale afferente ad un mio appello avverso la decisione della Commissione Tributaria di 2° grado di Milano, riguardante la deducibilità del contributo FASI operata sulla mia dichiarazione dei redditi per l'anno 1980... (qualche mese fa!). L'udienza, per la quale mi ero preparato un giorno intero, ricercando tutti i riferimenti legali e fiscali e i precedenti in materia, è avvenuta il giorno 12 novembre 2013 ed è durata tre minuti. Volevo illustrare per bene i fatti e gli antefatti, ma mi venne riferito che avevo già scritto tutto.

Comunque la questione è andata a buon fine, è stato accolto il mio appello in riforma della decisione impugnata e a conferma della decisione della Commissione di 1° grado (già a me favorevole), come comunicatomi dalla stessa Commissione Centrale in data 6 dicembre 2013.

Desidero ringraziarla per i suoi sempre preziosissimi consigli.

Cordiali saluti,

Angelo Duroni

Spettabile "Dirigenti Industria"

Nel novembre 2010 ho avviato, con la valida guida di ALDAI, la richiesta di rimborso per IRPEF riliquidata sulle somme erogate in forma di capitale del Fondo Pensione PREVINDAI. Le suddette somme erano relative a prestazioni erogate anteriormente al 1° gennaio 2007.

Dopo iter di comunicazioni e silenzio-rifiuto dell'Agenzia delle Entrate ho fatto ricorso alla Commissione Tributaria Provinciale di Milano e ho avuto la trattazione del caso in udienza il 23 ottobre 2013.

Alla fine, in questi giorni, ho ricevuto la comunicazione del dispositivo di sentenza in cui la Commissione accoglie il mio ricorso.

Voglio pertanto esternare i miei più vivi ringraziamenti all'organizzazione ed in particolare al dottor Mura che, con la sua preparazione, disponibilità e professionalità, ha saputo guidare il caso verso il successo.

Cordiali saluti,

Paolo Corbetta

VADEMECUM PER GLI AUTORI - COME INVIARE I TESTI ALLA REDAZIONE "DIRIGENTI INDUSTRIA"

TESTI

I testi devono pervenire alla redazione della rivista in formato WORD, senza inserimenti multimediali, tasselli, immagini, immagini di testo. **Una pagina è composta da 4.000 battute spazi inclusi.** Se è previsto l'inserimento di grafici, immagini, foto, figure, ecc. il numero di battute va proporzionalmente ridotto. Per l'ottimizzazione dei tempi e per non creare disguidi nell'iter della lavorazione tecnica della rivista invitiamo cortesemente ad **inviare alla Redazione i testi in versione definitiva.** Il titolo fornito dall'Autore può essere modificato dalla redazione per uniformità, come lunghezza e stile, con i titoli degli altri articoli della rivista.

ILLUSTRAZIONI

Le immagini **non** devono essere inserite nel documento di testo bensì inviate separatamente in file in alta risoluzione per la stampa (300 dpi). Formato per le foto: JPG (non compresso) o TIFF. Formato per i grafici: JPG o PDF.

PER ULTERIORI CHIARIMENTI

Gabriella Canuti - Segreteria di Redazione
via Larga, 31 - 20122 Milano
Tel. 02.58376.237 - Fax 02.5830.7557 - E-mail: rivista@aldai.it

Lettere e articoli firmati impegnano tutta e sola la responsabilità degli Autori e non rispecchiano necessariamente l'opinione dell'ALDAI. Gli articoli sono pubblicati a titolo gratuito.

PORTA IL MEETING OVUNQUE

Metti il potere della videoconferenza RADVISION sul palmo della mano. Usa il tuo tablet PC o lo smartphone per incontrarti faccia a faccia con colleghi o clienti. Partecipa ovunque tu sia in videoconferenza, come se fossi nella più avanzata sala di videoconferenza.



SCŌPIA® MOBILE
Porta il tuo meeting ovunque!



RADVISION®
Delivering the Visual Experience®

Placement: un percorso per generare occupazione e crescita

Cristina Bergamini

Consulente Servizio Orientamento e Formazione ALDAI

La dichiarazione d'intenti siglata da CIDA e Regione Lombardia lo scorso 12 novembre vuole essere un patto: più manager per generare occupazione e crescita.

Cinque opportunità concrete per creare lavoro qualificato: Expo 2015, reti d'impresa, internazionalizzazione, formazione continua e politiche attive. Nell'ambito delle politiche attive per il lavoro, l'outplacement gioca un ruolo cardine nel favorire l'occupazione, riducendo al tempo stesso sia la spesa pubblica sia i tempi di reimpiego delle risorse senza lavoro.

In materia di outplacement, l'Italia può fare di più. Al momento solo lo 0,3% del Pil del Paese è destinato alle politiche attive, una percentuale troppo bassa rispetto, ad esempio, a quella impiegata attualmente da altri Paesi europei. In Italia dei 27 miliardi di euro spesi in politiche del lavoro, l'80% è stato dirottato sulle politiche passive e solo il 20% sulle politiche attive.

Analizzando la Germania, invece, vediamo che il rapporto tra politiche attive e passive è ben diverso, con un 43% rivolto alle politiche attive.

Come ben sappiamo, il nostro Paese sconta un deficit culturale che imprigiona le scelte in materia lavorativa in una logica di continua difesa passiva del posto di lavoro anziché focalizzare gli sforzi economici e legislativi sull'obiettivo di fornire a chi perde il lavoro un completo e qualificato supporto sia teorico sia pratico per un'efficace presa di coscienza del proprio patrimonio professionale

di competenze e capacità. Ed è in questa ottica che va collocato il servizio di outplacement.

L'apertura del quinto cantiere tematico sulle politiche attive vuole essere la risposta alla necessità di fruizione sistematica degli strumenti messi a disposizione da parte della Regione e conferma la lungimirante scelta di ALDAI in ambito Placement. Risale infatti alla fine del 2011 la convenzione che ALDAI ha stipulato con le quattro società di Placement convenzionate con GSR-Fasi (divenute poi sette ad ottobre 2012) per garantire ai soci, temporaneamente inoccupati e non aventi i requisiti per accedere alla GSR-Fasi, la possibilità di avviare un percorso di ricollocazione professionale

identico nelle condizioni e nei contenuti a quello previsto dalla GSR-Fasi.

A settembre 2013, ALDAI ha rinnovato, per l'anno successivo, la convenzione con Assist, Career Counseling, Cross, Intoo, Lee Hecht Harrison, Right Management, Uomo e Impresa. A novembre 2013, in una logica di miglioramento continuo e di servizio sempre più in linea con le aspettative dei dirigenti che si trovano ad intraprendere un percorso di supporto al reinserimento nel mondo del lavoro, ALDAI ha lanciato un'indagine sul Placement dando voce ai 42 diretti interessati.

Emerge che per trovare un nuovo lavoro occorre prendere in considerazione

ADESIONI AL SERVIZIO PLACEMENT CON CONVENZIONI ALDAI		
anno	dirigenti aderenti	ricollocati
2012	28	11
2013	14	12
Totale	42	23

l'idea di spostarsi in altre aree geografiche. In più casi risulta necessario lasciare l'Italia per trasferirsi in Svizzera, Germania, Gran Bretagna o Francia. Ma anche Cina, Russia, India.

La seconda regola è accettare contratti a tempo determinato e rivedere la propria retribuzione.

Infine è indispensabile, nel periodo in cui si è alla ricerca di una nuova occupazione, frequentare corsi di formazione mirati.

Le principali domande da porsi sono: "Quali i reali punti di forza e aree di miglioramento appetibili per il mercato? Che cosa devo approfondire/conoscere per centrare l'obiettivo?".
Avere un ottimo curriculum, scritto in modo chiaro e puntuale, oggi è un *must*. Come lo è avere un profilo LinkedIn costruito con l'aiuto di esperti del settore. Il Placement gioca un ruolo di costante supporto ad individuare tutte le caratteristiche necessarie per una ricollocazione professionale realizzata nel minor tempo ed alle migliori condizioni possibili. Costituisce una delle più valide azioni di sostegno al dirigente che, al-

lontanato dal "sicuro" confine aziendale, perde spesso la consapevolezza delle proprie abilità, conoscenze, competenze e si rifugia in un atteggiamento difensivo e disorientato. "Che cosa fare? Che cosa vorrei fare? Che cosa il mercato mi consente di fare?"

Sono le tre domande fondamentali per aiutare il dirigente ad orientarsi sulle prospettive di lavoro. Capita spesso, infatti, che gran parte delle competenze restino ignare allo stesso dirigente, consapevole di saper fare solo quanto eseguito per anni, senza conoscersi realmente, senza cioè considerare che ogni sua attitudine può essere tradotta "in fare".

Sempre di più, anche in Italia, l'outplacement viene considerato un plus dalle aziende in cerca di personale qualificato, al punto che le stesse società di Head Hunting iniziano a collaborare con le società di Placement per soddisfare le richieste delle loro aziende clienti.

ALDAI, consapevole del valore del Placement, intende continuare nel percorso intrapreso per promuovere sempre più gli strumenti di politiche attive per generare occupazione e crescita. ■



L'Albo dei Tutor ALDAI



Vladimiro Sacchetti

Il Servizio Tutoring, offerto gratuitamente agli iscritti ALDAI, permette agli stessi il confronto con un Tutor collega Senior che ha già vissuto analoghe esperienze lavorative; il tutto nel rispetto della riservatezza e della privacy, senza informare o coinvolgere in alcun modo l'impresa di appartenenza.

Tutti i Tutor sono dirigenti Senior in pos-

sesso di una vasta esperienza dirigenziale di successo, ma nonostante ciò si è voluto far loro seguire un apposito corso di formazione della durata di due mesi per dotarli anche di un moderno metodo di comunicazione e di erogazione del servizio.

Dopo un'accurata selezione, soltanto coloro che hanno superato con esito positivo il corso sono stati ammessi nell'Albo dei Tutor dell'ALDAI.

Dall'inizio del servizio, nel maggio del 2013, già 41 dirigenti hanno richiesto

di usufruire di questa opportunità. Essi provengono dalle più differenti realtà aziendali: imprese medie, padronali, di grandi dimensioni, multinazionali, nelle quali rivestono ruoli quali: commerciale, tecnico, amministrativo, ecc., sino alla direzione generale.

Tutti coloro che hanno già terminato la serie di incontri hanno manifestato grande soddisfazione e riconoscimento nei confronti del proprio Tutor e per il servizio che si è dimostrato molto utile per il raggiungimento dei propri obiettivi. ■

La leadership umanistica: chiave umana ed etica per la formazione di un leader

Eleonora Ceschin

Consigliere ALDAI e Mediatore Umanistico Aziendale
eleonora.ceschin@libero.it

Filippo Vanoncini

Manager e Formatore Leadership Umanistica
filippo.vanoncini@katsumoto.it

“*I manager hanno bisogno di una formazione che porti allo sviluppo della professionalità manageriale, alla valorizzazione della managerialità come agente di cambiamento della cultura d'impresa. Prima di questo hanno però la necessità di avere una continuità tra la vita professionale e personale, disfacendosi delle maschere sociali, troppo fragili per le sfide del presente, attingendo alle risorse straordinarie interiori che già possiedono. La sfera personale costituisce, secondo i dirigenti, la sorgente primaria cui attingere le risorse, rifugio in cui ripararsi dalle difficoltà e luogo di addestramento per affrontare le difficoltà e le criticità. I manager hanno bisogno di uscire dall'isolamento in cui si trovano attraverso una grande spinta relazionale. Cercano le relazioni anche con altri manager per avere con loro occasioni di scambio e di confronto. Hanno un sé manageriale meno scisso e rivelano una presenza delle componenti affettive della generosità e dell'oblatività. Chiedono un incremento dell'attività di formazione umanistica e di confronto tra manager. La crisi economica ha fatto emergere il senso della responsabilità ed il peso del rispetto dei valori, ma ha allentato il legame fiduciario tra dirigenti e azienda: i manager tendono a contare sempre più sulle proprie forze. I più giovani e intra-*

prendenti acquistano una maggiore propensione all'apertura e all'esploratività: per fare questo devono essere preparati ed attrezzati. I dirigenti in mobilità chiedono una formazione come persone, per ritrovare in sé stessi le risorse per affrontare in modo adeguato i nuovi ambienti aziendali. Emerge in modo evidente la necessità e l'aspetto dell'umanizzazione del manager; l'urgenza di attingere ai valori”.

Quella riportata sopra è una parte, più intima e recondita, del **“Ritratto dei Manager italiani 2013”**, un'indagine quali-quantitativa voluta da Federmanager

L'ORIGINE DELL'UMANESIMO

È capitato spesso nell'anno appena concluso di sentir parlare di imprenditori umanisti, Adriano Olivetti, Giovanni Enriques, grazie a pubblicazioni e produzioni cinematografiche. Una generazione di leader del dopoguerra che è stata portatrice di un progetto di società avanzata che si ritrova in ogni grande successo italiano del dopoguerra.

L'aggettivo *umanista* per noi italiani richiama il periodo del Rinascimento e ne evoca l'armonia, ma nell'ambito della psicologia, grazie a Rogers e a Maslow, esso assume un significato ben preciso: è rimettere l'uomo al centro senza letture riduzionistiche di matrice psicoanalitica (Freud) o positivista (Marx). Stare di fronte ad un uomo senza credere che manuali e teorie diano la capacità di ridurre la potenza misteriosa significa uscire allo scoperto, attingere alla propria capacità di dare senso alle scelte e alle prospettive, uscendo dal ruolo, interpretando le proprie responsabilità in modo unico e originale.

Lo stesso aggettivo, posto accanto alla mediazione dei conflitti, indica la propria radicale diversità rispetto a tecniche conciliative.

La mediazione umanista sviluppa l'arte del conflitto, fatto di confronto ed ascolto, mettendo al bando la parola *compromesso*.



La leadership umanistica: chiave umana ed etica per la formazione di un leader

FOCUS

L'asse portante di un percorso di formazione alla leadership umanistica è dato dall'opera "Mediazione Umanistica" scritta secondo il modello sviluppato in ambito penale da Jacqueline Morineau. Le funzioni che Morineau attribuisce al mediatore sono: dare voce a tutta la sofferenza dei confliggenti, accogliere le loro emozioni senza giudicarle ed accompagnarli gradualmente ad un livello più elevato, quello valoriale e spirituale, l'unico in cui è possibile un incontro. Per riuscire in questo arduo compito, il mediatore deve possedere e sviluppare alcune caratteristiche:

- la capacità di fare da specchio attraverso l'*ascolto empatico*, cioè di "ricevere", di sentire nel profondo, e di "riflettere", di ridire le emozioni;
- il *silenzio*, che crea lo spazio necessario per accoglierle;
- l'*umiltà*, che è assenza di giudizio e anche fiducia nella capacità delle parti di risolvere il loro conflitto;
- la *capacità di interpellare* e cioè di porre punti di domanda aperti, che obbliga le parti a confrontarsi con le proprie ambiguità.

Il percorso permette di lavorare sui propri conflitti, metterli in gioco e recuperare la dimensione profonda legata ai valori che ci permettono di riconoscere l'avversario e di farsi riconoscere da esso. La possibilità di esercitare l'arte dello scontro e dell'incontro sia come confliggente sia come mediatore permette di esplorare i confini delle nostre intolleranze ed ambiguità attraverso un approccio esperienziale.

rivolta ad un campione rappresentativo di manager italiani formato da quasi 1.600 dirigenti.

Dall'indagine emerge che i manager chiedono una formazione di tipo umanistico, più vicina alla persona, meno rituale e cattedratica per superare criticità relazionali, per valorizzare le proprie qualità umane ed etiche, riconoscendo e rispettando negli altri tali qualità, per essere agenti del cambiamento, autonomi, meno aggressivi e più relazionali: cioè *leader umanistici*.

La leadership umanistica si propone di essere quindi, anche alla base dell'indagine sopra citata, la chiave umana ed etica per la formazione di colui che viene considerato come un vero leader.

Oggi il manager è chiamato ad assumere questo tipo di leadership, capace di suscitare un riconoscimento che vada al di là dei semplici compiti e metta in gioco la qualità umana ed etica del leader.

Nello stesso tempo chi ricopre ruoli di responsabilità deve sapere, se necessario, aprire conflitti che contribuiscano, attraverso il confronto e l'ascolto, a rafforzare ed arricchire il patrimonio di conoscenze sapienti del leader.

Da questa intuizione nasce l'idea che non possa esserci un imprenditore ed un'impresa umanista senza manager umanisti.

Contenuto del percorso di formazione alla leadership umanistica: La leadership umanistica si può apprendere.

Poter mediare un conflitto affrontato in modo non giudicante e non direttivo con altri due compagni di team aiuta a scoprire uno sguardo laterale sugli eventi e a sviluppare un'intesa simile a

quella dei rugbisti. Le qualità che il mediatore deve coltivare per poter stare in presenza della tragedia che si svolge all'interno di una mediazione, sono molto simili a quelle che un leader deve sviluppare oggi in azienda. In quest'ottica il percorso formativo, attraverso il lavoro sulle persone, si pone come guida in un contesto di cambiamento organizzativo e come leva strategica per il raggiungimento dei nuovi obiettivi personali e di business aziendali.

Il percorso prevede una serie di temi da trattare che concorrono alla formazione di un manager: il benessere organizzativo, la comunicazione e l'ascolto, il valore della condivisione e del networking, la motivazione della squadra, l'umanizzazione dell'ambiente aziendale.

Temi che decliniamo in tre attitudini:

1. la capacità di stare nel "*hic et nunc*";
2. la capacità di stare di fronte al caos;
3. la capacità etica di sostenere relazioni complesse e conflittuali in modo autentico.

1. Leadership "hic et nunc"

Fondamentale è la capacità di affrontare le questioni nel "*qui ed ora*", nel tempo e nello spazio che ci è dato per agire, senza affliggerci per il passato o proiettare speranze e propositi su un futuro fuggente. L'agire nel presente permette una presa di coscienza del nostro potere personale che qualcuno chiama *stato di grazia*. Nel basket il "tiro ignorante di Basile" ne è la massima espressione: esso è capace di trovare un equilibrio interiore anche nelle situazioni più inadatte e precarie quando, pur avendo più avversari addosso, riesce a disegnare con la palla una parabola perfetta fino al centro del canestro.

Nelle condizioni in cui oggi tutti lavoriamo, dovendo sviluppare processi e prodotti innovativi, capaci di proiettare le nostre imprese verso un futuro sostenibile, in un contesto di continua precarietà finanziaria, sociale e politica, siamo tutti costretti a inventare tiri ignoranti alla Basile. La necessità di ritrovare noi stessi e la nostra profondità non è procrastinabile se vogliamo guidare un team di persone verso obiettivi condivisi ed ambiziosi.



Mediare un conflitto con altri due compagni attraverso un ascolto empatico e quindi non direttivo significa porsi in una logica di servizio che può creare processi di empowerment fondamentali per liberare energie preziose e vitali.

2. Leadership e CAOS

I principali interpreti di un'organizzazione in cambiamento sono le persone: non si può prescindere dal fatto che la qualità dei servizi offerti e della relazione con gli altri siano conseguenza diretta delle **competenze** messe in atto e della **qualità delle relazioni** vissute nell'organizzazione. È quindi necessario attuare interventi che siano in grado di sostenere manager ed imprenditori nell'acquisizione di comportamenti innovativi e orientati al futuro, coerenti con i nuovi orientamenti, mirati a formare una leadership umanistica, per umanizzare l'azienda.

Alle tradizionali capacità di pianificazione e controllo, finalizzate al raggiungimento dei risultati d'impresa, l'attuale contesto impone il possesso di un più ampio spettro di caratteristiche ed abilità quali: tensione al cambiamento, capacità di organizzarsi in modo autonomo attingendo alle proprie risorse interiori, la "tenuta" emotiva in situazioni fortemente stressanti come, ad esempio, quelle in cui sono in atto processi di cambiamento; capacità di confronto sereno ed obiettivo con gli altri; abilità nel valorizzare le persone affidate; rivitalizzazione di climi aziendali indispensabile per favorire la motivazione ed attivare processi di innovazione; abitudine a concentrarsi sulle soluzioni dei problemi e sulla loro capitalizzazione; prontezza nel prendere decisioni in situazioni ambientali complesse ed incerte.

3. Leadership ed etica

Nelson Mandela in una lettera dal carcere scrive: *"Onestà, sincerità, semplicità, umiltà, generosità disinteressata, mancanza di vanità, disponibilità nell'aiutare gli altri - qualità alla portata di tutti - sono il fondamento della vita spirituale.*

Meditare regolarmente 15 minuti al giorno prima di dormire può rivelarsi assai proficuo a questo proposito".

Uno dei più grandi leader del nostro tempo trae la propria forza dalla meditazione e dalla vita spirituale: questo non può non interrogarci. Nessun corso di formazione può sostituire la necessità di coltivare questa dimensione del nostro essere umani e nello stesso tempo non possiamo essere leader credibili se non siamo autentici e consapevoli della nostra umanità.

La leadership di un manager si traduce nella capacità di guidare le persone di cui ha la gestione in modo chiaro e deciso, focalizzandole al raggiungimento dei risultati societari di cui è responsabile. Per diventare la guida del proprio team un leader deve obbligatoriamente andare oltre il concetto di potere formale. I manager, aiutati dalle tecniche proposte dalla *Leadership Umanistica*, devono concentrarsi nel disegnare pratiche di leadership che mettano in luce il valore delle persone da loro coordinate e rafforzino i rapporti di fiducia nel loro team; essere riconosciuti come leader mostrandosi capaci di instaurare un sistema relazionale positivo e di fiducia reciproca, pur serbandosi il diritto di prendere decisioni differenti dalle attese del team, senza che queste vengano messe in discussione.

Essere leader significa infatti essere ascoltati, creare commitment e diventare il punto di riferimento costante per i propri collaboratori e soprattutto **augmentare la competitività e la "durabilità" delle organizzazioni.**

Essere un *Leader Umanistico* vuol dire sviluppare una serie di comportamenti che facilitino il raggiungimento dei risultati e la competitività dell'organizzazione presso cui si opera secondo una nuova *vision*, partendo dalla valorizzazione delle persone. I manager devono essere consapevoli delle loro risorse interiori e

dell'impatto globale delle proprie scelte sui risultati dei progetti e su quelli più generali dell'azienda.

Conclusione

Il corso approfondisce le tecniche più consolidate per riuscire in questo complesso cammino, facilitando i partecipanti nel trovare la propria declinazione di leadership umanistica, applicabile a loro stessi ed alla realtà cui fanno riferimento, supportandoli nella ricerca della miglior modalità di applicazione di quanto appreso. In un mondo in costante e forte cambiamento, le organizzazioni necessitano di manager leader che, comprendendo processi e relazioni della propria azienda e del contesto ambientale, sappiano guidare in modo umano ed equilibrato e con successo il team di persone a loro affidato e le attività di interesse.

Il corso ha l'obiettivo di rafforzare i manager in questo difficile compito:

- fornisce un quadro di conoscenze cui fare costante riferimento ed approfondisce tecniche e strumenti pratici, utili a perseguire obiettivi di elevata performance individuale e di team;
- mira a creare un clima aziendale produttivo ed efficiente basato sulla fiducia e sull'apprendimento costante;
- insegna al leader come sviluppare l'approccio migliore per i diversi contesti e i differenti interlocutori aziendali e come responsabilizzare i collaboratori tramite una costante azione quotidiana di capacità *in action* e di esempio favorendo l'impegno e il coinvolgimento dei propri collaboratori e di tutti gli interlocutori organizzativi per una performance globale.

Il risultato complessivo sarà quello di un ambiente aziendale più umano e più responsabile, oltre che più efficace ed efficiente. ■

Nei prossimi articoli si potrebbero descrivere con dei *case history* e con maggior specificità le caratteristiche del leader di impresa del XXI sec. Aiuteranno a mettere in evidenza le qualità professionali ed etiche fondamentali per interpretare il ruolo del manager di oggi, alla luce della Leadership Umanistica.

Università e formazione manageriale: una lunga storia (ancora da scrivere)

Gianpiero Fumi

Professore associato di Storia economica presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, Roma e Milano

dove si formano le competenze manageriali? Che tipo di formazione corrisponde meglio alle esigenze di un'economia avanzata? Qual è il ruolo dell'università, l'istituzione che per secoli è stata luogo di formazione e selezione delle élite? La discussione in merito a questi interrogativi è vivace quando i diversi modelli nazionali di formazione sono messi a confronto sulla base delle *performance* delle istituzioni universitarie e di ricerca e quando le differenze di competitività di ciascun Paese sono spiegate anche con le differenze degli investimenti nell'università e nella ricerca. Per ricostruire il rapporto tra università e management nei suoi tratti essenziali è stata avviata una ricerca storica sui laureati nelle facoltà economiche e giuridiche dell'Università Cattolica dalle origini ai primi anni Settanta, ricerca che si è avvalsa della collaborazione dell'ALDAI nella raccolta di testimonianze e notizie biografiche di dirigenti già laureati nell'ateneo di Largo Gemelli.

La critica di una parte del mondo imprenditoriale e manageriale nei confronti dell'università (specialmente nella sua versione italiana ed europea) e del sistema scolastico in genere non è di oggi. Spesso si traduce nell'accusa rivolta agli studi "eccessivamente" teorici, troppo distanti dalla realtà e alle materie di stampo umanistico, considerate inutili e poco "spendibili". Pur senza riferirsi agli studi universitari, Henry Ford espresse il proprio fastidio verso i modelli organizzativi studiati a tavolino: "Nella mia mente non

vi è disposizione mentale più pericolosa di quella che si intende spesso designare con l'espressione del *genio dell'organizzazione*. Questo generalmente si manifesta nella compilazione di un bel quadro mostrato alla stessa guisa di un albero genealogico come l'autorità si ramifica. L'albero è caricato di belle ciliegie rotonde, ciascuna delle quali porta il nome di un uomo o di un ufficio. Ciascun uomo ha un titolo e diversi compiti i quali sono strettamente limitati dalla circonferenza della sua ciliegia". Citando questo passaggio, Adriano Olivetti lo precisava: "La ragione fondamentale del disprezzo che hanno generalmente i veri organizzatori per la teoria dell'organizzazione dipende unicamente dai risultati nefasti che i teorici puri hanno sempre raggiunto. Talora clamorosamente quando si sono accinti ad applicare, senza l'ausilio dei valori umani necessari e l'esperienza tecnica indispensabile, dei male interpretati metodi scientifici".

Nel corso del Novecento l'alta formazione economica e aziendale si sviluppò lentamente. La nascita nel 1902 dell'Università Commerciale "L. Bocconi" rinnovò il modello delle preesistenti scuole superiori di commercio, estendendo e articolando il corso degli studi. Da allora imprenditori, dirigenti e altri professionisti sono passati sempre più spesso dai corsi di Economia e Commercio, Scienze politiche e Giurisprudenza. Anche l'Università Cattolica diede vita, sin dalla sua nascita nel 1921, ad una laurea in Scienze economiche e commerciali. Ma le competenze gestionali erano ritenute indispensabili anche per gli ingegneri che lavoravano nelle aziende industriali e nelle banche. Nel

1934 prese avvio al Politecnico di Milano un corso post laurea di perfezionamento "per dirigenti d'azienda" diretto da Francesco Mauro e sostenuto dall'ENIOS (Ente Nazionale Italiano per l'Organizzazione Scientifica).

Durante la crisi del 1929 venne sollevato pubblicamente un "problema dei dirigenti". Si ebbe così un'iniziativa di formazione manageriale che ebbe come protagonista l'impresa pubblica. Dal 1937 l'IRI ebbe il compito di preparare ogni anno un certo numero di giovani per avviarli alle "carriere direttive industriali". Inaugurando la prima edizione del corso, Alberto Beneduce ribadì la volontà di prendere le distanze da quel tipo di industriali "o pseudo tali che davano gran parte del loro tempo alla banca o alla borsa", per costruire invece futuri dirigenti dell'attività industriale che pensassero "soltanto all'industria, e cioè al lavoro organizzato". Dopo la guerra le università private e i politecnici adottarono innovazioni non praticabili nelle università statali. La Cattolica diede avvio nel 1947 ai corsi serali, corsi universitari a tutti gli effetti, ma destinati agli studenti lavoratori. Si trattò di un'iniziativa unica, che indica come l'ateneo non mirasse a selezionare le élites in base all'appartenenza familiare o al "genio imprenditoriale", ma a formare giovani che aspiravano ad entrare nella classe dirigente in base al merito e alla competenza.

Sempre nel 1947 si svolse un importante convegno promosso dall'ALDAI e dall'ENIOS (ora ribattezzato ENIOL) per fare il punto dei problemi connessi alla direzione e all'organizzazione aziendale. Il convegno si proponeva di riprende-

re i corsi per dirigenti iniziato negli anni Trenta presso il Politecnico. Sono esempi che testimoniano come nel capoluogo lombardo l'impegno degli atenei sullo specifico versante manageriale non fosse assente.

In altre parti del Paese nacquero intanto le prime *business schools* sul modello anglosassone, vale a dire scuole di management svincolate dai rigidi ordinamenti degli atenei, anche se collegate ad alcuni docenti e ad alcune università: come il CUOA di Padova (sorto nel 1957), il FORMEZ di Roma (1963), l'ISTAO di Ancona (1966) ed altre. Emersero anche le prime *corporate universities*, strutture di formazione manageriale promosse dai grandi gruppi industriali: come l'IFAP dell'Iri (1959), la Scuola superiore "Enrico Mattei" dell'Eni, l'ISVOR della Fiat.

A partire dagli anni del "miracolo economico" le pressioni sugli atenei aumentarono. Da un lato si verificò una crescita continua degli iscritti, dall'altro si registrarono tumultuose trasformazioni nel lavoro, nelle professioni e nelle organizzazioni. Se scorriamo un elenco di laureati in Economia e Commercio di fine anni Sessanta, accanto a quelle tradizionali, incontriamo molte occupazioni e posizioni nuove: addetto al controllo di gestione, analista di organizzazione aziendale, analista di procedure o sistemi EDP, analista finanziario, capo dei servizi amministrativi, capo del personale, capo del reparto commerciale, capo servizi contabili, capo ufficio acquisti, capo ufficio programmazione, capo ufficio ragioneria, capo ufficio studi e ricerche di mercato, consulente aziendale, consulente del lavoro, consulente in ricerche di mercato, direttore amministrativo, direttore commerciale, direttore del personale, direttore pubblicità, direttore vendite.

Il passaggio da un'università d'élite all'università di massa è stato un fenomeno ineluttabile, alla luce del ritardo storico del nostro Paese nell'incremento del tasso di laureati e la minor preparazione della nostra forza lavoro rispetto ai Paesi più avanzati.

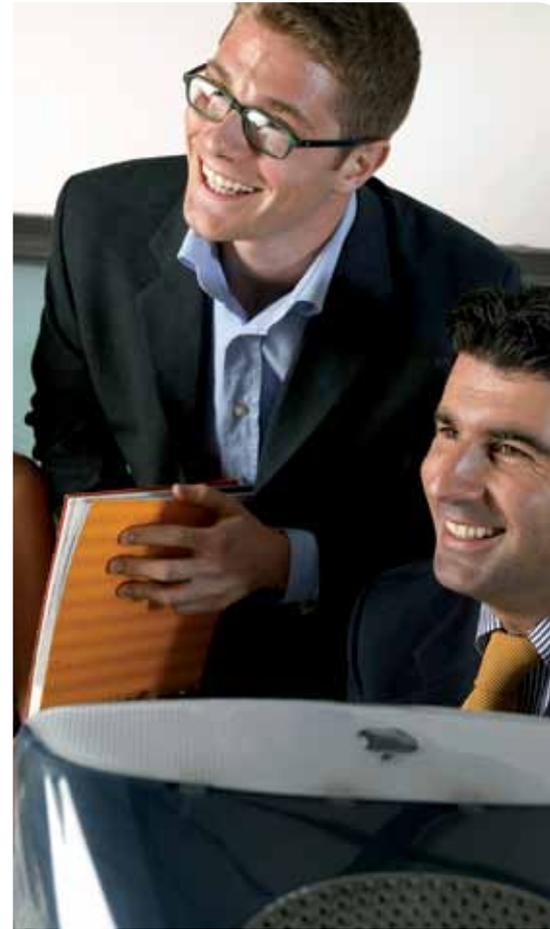
Tuttavia l'università si fece cogliere impreparata, anche a causa della rigidità degli ordinamenti didattici stabiliti centralmente. Fino agli anni Sessanta non

trovarono spazio discipline come l'organizzazione aziendale, l'economia e gestione aziendale, l'organizzazione e gestione delle risorse umane, il marketing, l'informatica.

Nonostante i tumultuosi cambiamenti del Paese, gli studi rimasero finalizzati a sbocchi che le guide della Facoltà di Economia e Commercio riassumevano così: "impiegato o dirigente di imprese industriali e commerciali, private e pubbliche"; "impiegato o dirigente di istituti di credito e compagnie assicurative"; "esperto di analisi economica e studi di mercato"; "dipendente di pubbliche amministrazioni"; "insegnante nella scuola secondaria superiore".

La storica ambizione di ciascun ateneo di contribuire a formare la "classe dirigente" doveva ora fare i conti con tendenze contraddittorie. Da un lato l'aspirazione di nuovi ceti sociali, desiderosi di una professionalizzazione di livello universitario che permettesse l'accesso ad impieghi più qualificati. Dall'altro le esigenze di un'economia sempre più specializzata e *knowledge based*. Di riflesso, mentre l'inquadramento prevalente dei neolaureati diventa di tipo impiegatizio (il 73% dei laureati in Economia e Commercio a Torino nei primi anni Settanta è inquadrato come impiegato, il 10% come dirigente, il 12% è libero professionista, il 4% imprenditore), la formazione universitaria è ormai generalizzata tra coloro che ricoprono posizioni dirigenziali, diventandone anzi un presupposto. Lo sottolineava già nel 1971 Pier Paolo Luzzatto Fegiz a conclusione di un'inchiesta sui dirigenti italiani: "Mentre mezzo secolo fa il livello di istruzione era, entro certi limiti, relativamente ininfluenza o comunque poco selettivo ai fini dell'attività dirigenziale, oggi press'a poco tutti i dirigenti e gli imprenditori hanno lo stesso livello d'istruzione e cioè un livello elevato".

Oggi l'università italiana è davvero molto cambiata, nel corpo docente, negli ordinamenti e nei metodi didattici, nei programmi di ricerca. E se è più aperta alle esigenze dell'impresa ed ai valori della professionalità e dell'efficienza, lo deve giusto all'impegno che ha saputo mettere in campo nella formazione di profili e competenze manageriali. ■



Fino agli anni Sessanta non trovarono spazio discipline come l'organizzazione aziendale, l'economia e gestione aziendale, l'organizzazione e gestione delle risorse umane, il marketing, l'informatica.

Progetto T.I.M.E.

Training Innovation Management Experience

Silvia Romagnoli e Massimo Bondi

Servizio Orientamento e Formazione ALDAI

La novità consiste nel rivolgersi non solo ai dirigenti, ma in particolare alle aziende di minori dimensioni, ad imprenditori e quadri apicali. Altro contenuto innovativo è il ruolo affidato ad un ristretto numero di dirigenti disoccupati (non più di cinque) che presteranno la loro opera alle venti aziende prescelte.

i

Il lungo periodo di crisi economica impone di supportare le imprese, in particolare PMI, nell'esprimere una più chiara

lettura del fabbisogno di sviluppo professionale e di una maggiore personalizzazione delle proposte formative che ne scaturiscono.

Nell'ottica di rispondere alle crescenti esigenze di competitività delle aziende di minori dimensioni del territorio milanese che richiedono una progressiva implementazione delle capacità manageriale dei propri decisori, Assolombarda e ALDAI promuovono il Progetto T.I.M.E. (acronimo di Training Innovation Management Experience) che è rivolto alle PMI con focus su quelle di minori dimensioni.

Fa seguito ad una precedente esperienza che Assolombarda ha lanciato nel 2013 avvalendosi di un finanziamento congiunto di Fondirigenti e Regione Lombardia.

È stato oggetto di esame in Commissione Bilaterale con Assolombarda e di successiva condivisione e presentazione a Fondirigenti per approvazione dei contenuti e relativo finanziamento di 190.000 euro.

La novità consiste nel rivolgersi non solo ai dirigenti ma in particolare alle aziende di minori dimensioni, ad imprenditori e quadri apicali. Altro contenuto innovativo è il ruolo affidato ad un ristretto numero di dirigenti disoccupati (non più di cinque) che presteranno la loro opera alle venti aziende prescelte, effettuando le seguenti attività:

a. analisi dei fabbisogni formativi e relative competenze attraverso l'erogazione alle aziende della mappa delle competenze manageriali;

- b.** interazione con le scuole prescelte per erogare l'attività formativa;
- c.** tutoraggio presso le aziende;
- d.** formalizzazione finale del materiale didattico prodotto per successiva pubblicazione.

La selezione dei dirigenti disoccupati dovrà essere accurata e rigorosa partendo peraltro, per accordo in Commissione Bilaterale, da un bacino composto dai dirigenti che hanno partecipato ai progetti M-Power e ASTRO, con l'esclusione di coloro che hanno beneficiato del voucher individuale di 5.000 euro come da avviso 1/2013 Area 3.

Per i dirigenti prescelti è previsto un plafond finanziario di 40.000 euro da erogarsi con incarico diretto da Fondirigenti. Ipotizzando la partecipazione di cinque dirigenti, ciascuno dovrà seguire quattro aziende e riceverà 8.000 euro al termine delle attività, orientativamente ad ottobre 2014.

Anche questo rappresenta nel panorama formativo un'interessante novità.

Il progetto prevede:

- di consolidare una strategia di approccio alle imprese orientata a privilegiare una formazione sempre più concreta ed indirizzata ai singoli fabbisogni aziendali;
- di rafforzare il dialogo con Regione Lombardia e Provincia di Milano per proseguire la programmazione integrata degli obiettivi formativi attraverso il raccordo con gli interventi dei Fondi interprofessionali;
- di aumentare le possibilità di accesso alla formazione;
- di colmare il gap tra competenze disponibili e fabbisogni professionali espressi dalle imprese aggiornando o acquisendo competenze negli ambiti che offrono maggiori prospettive di crescita. ■



CENTRO IMPLANTOLOGICO TRAMONTE

LA CURA E IL BENESSERE DEL SORRISO.



- SPECIALIZZATI IN **IMPLANTOLOGIA A CARICO IMMEDIATO**.
- **IN UNA SOLA SEDUTA**, INSERIAMO **IMPIANTI DENTALI** IMMEDIATAMENTE UTILIZZABILI.
- SIAMO FACILMENTE RAGGIUNGIBILI **DA OGNI PARTE D'ITALIA**.
- **TUTTI I SERVIZI DENTISTICI E ODONTOIATRICI** DI CURA E PREVENZIONE.
- **DIAGNOSI PRECOCE** DEL TUMORE DEL CAVO ORALE.
- **TUTTI I NOSTRI IMPLANTOLOGI SONO CERTIFICATI IN IMPLANTOLOGIA**.
- Il direttore del centro è il **dott. Silvano U. Tramonte**, implantologo certificato con **più di 40 anni di esperienza nel carico immediato**. Esperto di fama mondiale, il dott. Tramonte è anche fondatore della Bioimplantologia.



Per saperne di più, visita il nostro sito: **www.tramonte.com**

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65 - centroimplantologico@tramonte.com

BERGAMO: Villa Moroni Via Piazzolo 1 a Stezzano - tel. 035.45.41.218 - centroimplantologico@tramonte.com



CERCA "CENTRO IMPLANTOLOGICO TRAMONTE" SU FACEBOOK E FAI TUTTE LE DOMANDE CHE VUOI!

L'impresa che genera impresa

Ovvero le strategie di branded content marketing

Chiara Tiraboschi

Servizio Comunicazione e Marketing ALDAI



Si è imposto un nuovo modo di fare impresa nelle aziende italiane. Si sta assistendo infatti sempre di più ad un progressivo passaggio dell'orientamento delle aziende da una strategia pubblicitaria fondata sul marketing tradizionale, ovvero l'inserimento di un messaggio commerciale veicolato attraverso un mezzo di informazione e di intrattenimento, ad una strategia di comunicazione nuova, incentrata sul marketing del contenuto, vale a dire focalizzata su contenuti di informazione e intrattenimento che includono al loro interno anche un messaggio commerciale. È quanto emerso da un'analisi del Branded Content Lab, un progetto di ricerca condotto dall'Università Cattolica di Milano nell'arco di tempo tra marzo e aprile 2013 su un campione di 1.216 manager di 569 aziende industriali e di servizi.

"Il Branded Content – ci spiega Roberto Nelli, docente di *Comunicazione e identità d'azienda* presso l'ateneo milanese e responsabile scientifico del progetto del Branded Content Lab – consiste in un contenuto informativo, di intrattenimento o di servizio, che va dagli eventi, ai video, ai cortometraggi, ai tutorial, fino a veri e propri film che aziende di marca producono, il tutto finalizzato, ovviamente, ad un'attività commerciale". In termini di comunicazione e di marketing, si tratta di un nuovo approccio alla creazione di valore nella strategia di vendita basato sulla produzione, distribuzione, condivisione multicanale di contenuti rilevanti indirizzati a specifici segmenti di pubblico allo scopo di ge-

Ogni azienda può esprimere la sua leadership e il suo valore, se ha qualcosa da raccontare, basta che si metta a raccontarlo. Poche realtà possono accedere agli spot pubblicitari e ai grandi mezzi di comunicazione di massa, mentre tutte potrebbero entrare nella logica di raccontare grandi cose.



"La Famiglia Conti" (2013) di UniCredit è la prima sketchcom online dedicata ad un prodotto finanziario.

nerare interesse, di sviluppare relazioni durature e stimolare azioni coerenti con gli obiettivi commerciali dell'impresa.

"L'origine di tutto può essere fatta risalire al video industriale utilizzato da sempre dalle aziende per fare formazione, comunicazione e divulgazione – continua il prof. Nelli – l'aspetto nuovo qui, nel branded content marketing, è la dimensione del largo consumo e dei servizi, che si è affermata negli ultimi anni sia in Italia sia a livello internazionale". Si tratta di un passo successivo, che va oltre le forme di comunicazione tradizionale: questo approccio prevede una strategia completa di comunicazione e di marketing, che ha una dimensione editoriale, un percorso che si articola attraverso la multicanalità, sito web, newsletter, rivista, eventi sul territorio, cortometraggi, tutorial, tutte varie forme di espressione di contenuti.

Il mondo digital ha bisogno di contenuto così come le nuove televisioni. Un mondo nuovo che ha bisogno di contenuti e

"Make It Your Rice" è la terza edizione del talent show televisivo di Abarth.





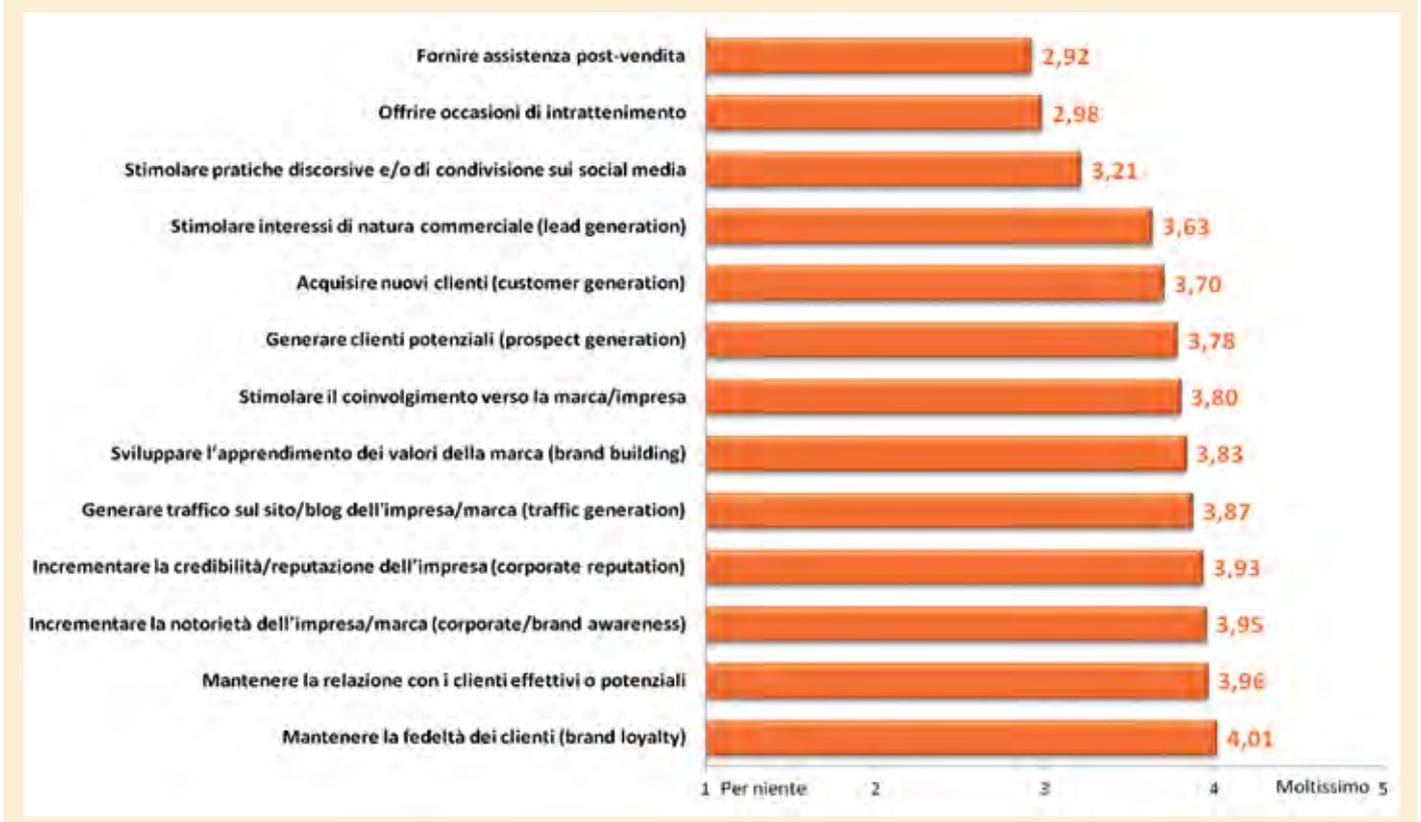
“Divano Football Club” di Birra Moretti è la prima esperienza di branded entertainment in Italia dopo il Decreto Romani nel 2010.

le imprese hanno bisogno di raccontare storie, di fare storytelling come si suol dire. “Nel mezzo delle difficoltà nascono le opportunità” affermava Albert Einstein ed è questo che hanno fatto le aziende. Si tratta di una comunicazione accessibile alle realtà aziendali più piccole, come conferma il prof. Nelli: “Ogni azienda può esprimere la sua leadership e il suo valo-

...il 62,4% delle aziende italiane destina meno del 10% del budget di marketing al branded content e il 46,4% sottrae budget ad altre attività di comunicazione per destinarle al branded content...

re: se ha qualcosa da raccontare basta che si metta a raccontarlo con un idoneo approccio strategico. Poche realtà possono accedere agli spot pubblicitari e ai grandi mezzi di comunicazione di massa, mentre tutte potrebbero entrare nella logica di raccontare grandi cose”. Perché un’impresa dovrebbe, oltre a creare prodotti, creare anche contenuti rilevanti? Perché dovrebbe aggregare ed alimentare un’audience attraverso canali tradizionali, digitali e possibilmente partecipativi? Perché lanciare una webseries su You Tube o uno show televisivo? Perché accompagnarli con un’estensione social o una second-scre-

LIVELLO MEDIO DI PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRATEGIA DI CONTENT MARKETING



en app? Perché genera risultati in termini di mantenimento della fedeltà tra i clienti, incremento della reputazione dell'azienda, incremento della notorietà dell'azienda/marca, mantenimento della relazione con i clienti effettivi e potenziali e, *last but not least*, genera traffico sul sito/blog dell'azienda/marca.

Tra le tantissime evidenze ottenute come risultato della ricerca condotta dal Branded Content Lab dell'Università Cattolica, si è evidenziato come il 62,4% delle aziende italiane destini meno del 10% del budget di marketing al branded content e il 46,4% sottrae budget ad altre attività di comunicazione per destinarle al branded content (solo il 26,1% pianificando un budget aggiuntivo). Il 57,5% delle aziende gestisce all'interno la strategia di branded content attraverso, nel 74,4% dei casi, la figura di social media manager. Ecco allora che non si tratta "solo" di marketing, ma di un vero e proprio modo di pensare di-

verso, un marketing del contenuto e, come dice il prof. Nelli, "qui si promuove un contenuto che non è esclusivamente commerciale, è un contenuto che ha finalità informative o di intrattenimento e all'interno c'è uno stimolo commerciale. L'impresa deve trovare dei contenuti che sostengono indirettamente la sua attività commerciale".

Il branded entertainment si sta quindi imponendo come la formula di comunicazione più efficace del prossimo futuro e anche le imprese se ne stanno accorgendo, imprese e mondo digital. James Wildman, Managing director e VP sales di Yahoo UK, l'ha definito "il futuro dell'online advertising" e i numeri sembrano dargli ragione visto che nel quinquennio 2009-2014 si stima che il branded entertainment crescerà del 9,2% vs. il +2,2% della tabellare classica. Come dice Mark Strand nell'opera *Reasons for Moving*, "Il futuro comincia sempre adesso" e questo le imprese lo hanno capito. ■



"Easy to assemble" è una web serie (www.easytoassemble.tv) di grande successo prodotta dal 2008 da Ikea USA.



CENTRO ODONTOIATRICO BRIANZA
MEDA TEL. 0362 34 28 92

VIALE BRIANZA 17, MEDA / MONZA E BRIANZA
 DOTTOR GIUSEPPE CAPUTO

CENTRO ODONTOIATRICO BRIANZA

CONVENZIONE DIRETTA FASI

- QUALITÀ
- TECNOLOGIA
- PROFESSIONALITÀ

IMPLANTOLOGIA
 COMPUTER
 ASSISTITA

ORTODONZIA
 TECNICA
 INVISIBILE
 PER ADULTI
 E BAMBINI

ODONTOIATRIA
 A 360 GRADI





Come pesci nell'acquario. Trovare lavoro 2.0

Serena Grigolli

Consigliere ALDAI

serenagrigholli@gmail.com

Intervista a **Daniel Porot**, uno dei pionieri europei del Career Management, consulente con esperienza pluriennale di progettazione dei percorsi di crescita e sviluppo delle carriere in aziende, multinazionali, università, organizzazioni statali, no profit e istituzioni religiose. Un uomo che con la sua esperienza e l'energia che trasmette nei suoi seminari aiuta molti manager a gestire o reimpostare la propria carriera.

D: *Dottor Porot, nei suoi seminari Lei ci evidenzia come il mondo del lavoro sia molto cambiato. Crede che ci rendiamo veramente conto della situazione e che sappiamo dove stiamo andando?*

R: Le risponderò con l'esempio di un esperimento che mi è stato raccontato da Bob Wegman, un imprenditore americano di successo nel settore della grande distribuzione, inventore tra l'altro del concetto di *one-stop shopping*.

Un uomo di grande umanità e capacità innovative, premiato e riconosciuto a molti livelli.

a. In un acquario, dove nuotano pesci di piccola e grande taglia, inseguendosi e cacciando secondo il loro istinto, improvvisamente avviene un cambiamento: lo scienziato decide di inserire una parete di vetro e separare i pesci grandi dai pesci piccoli. Che succede?

I pesci grandi continuano a inseguire i pesci piccoli, i quali continuano a fuggire! Ma i pesci grandi picchiano il muso contro il vetro, mentre i piccoli continuano a fuggire impauriti.

b. Dopo un certo periodo di tempo, lo scienziato rimuove la parete di vetro. Quello che succede è che i pesci grandi temono di cozzare contro il vetro e rimangono quindi dalla loro parte dell'acquario e pure i pesci piccoli rimangono in un angolo, con la paura di essere mangiati dai grandi.

Qual è la morale della storia?

L'ambiente è cambiato, ma i pesci non lo sanno. Noi siamo come pesci nell'acquario. Il mondo del lavoro è cambiato e anche le pratiche di selezione e reclutamento sono mutate, ma coloro che cercano lavoro non hanno cambiato i loro comportamenti e continuano ad utilizzare i vecchi metodi. Questo avviene anche in altri ambiti della gestione del personale, nella gestione delle carriere, nel riconoscimento delle prestazioni, nell'incentivazione dei collaboratori. Io dico che i vecchi modelli sono cambiati e bisogna cambiare anche i nostri comportamenti. Ma prima di tutto la nostra concezione della realtà!

D: *I vecchi modelli di lavoro sono cambiati. Che cosa intende dire, esattamente?*

R: Ad esempio, io credo che i contratti di lavoro, così come li abbiamo tradizionalmente intesi, come modo di strutturare le relazioni tra datori di lavoro e lavoratori e di gestire il costo del lavoro e la crescita salariale, siano uno strumento che andrà a sparire.

So di dire una cosa grave ma, se ci pensiamo, all'inizio del 1900 c'erano veramente pochi lavoratori con un contratto a tempo indeterminato. La maggior parte delle persone lavorava in modo estemporaneo, quelli che oggi definiremmo come contratti atipici. Erano contratti che potevano essere inter-

rotti subitaneamente, su decisione del datore di lavoro. Poi, a poco a poco, la maggior parte delle persone, almeno in Europa, è arrivata a contratti di lungo termine, a tempo indeterminato. Fino a che, verso la fine degli anni '80 o primi anni '90, in una impresa fino ad allora ritenuta l'azienda modello per il rapporto di fiducia con i dipendenti – la IBM – si è iniziato a licenziare, a seguito del declino del *business dei mainframe* ed ai tagli dei costi resisi necessari. Di lì, un crescente numero di aziende ha adottato questo modello con un nuovo modo di concepire il rapporto con i lavoratori come "a breve termine" o con contratti atipici e non tradizionali, cambiando il mercato del lavoro, forse per sempre.

Io credo che oggi il 30% della forza lavoro sia su un modello di contratto non tradizionale e non sappiamo se questo numero andrà ad aumentare.

D: *Piuttosto impressionante! Effettivamente, se noi guardiamo a questi fenomeni dal punto di vista dell'impresa, vi scorgiamo delle buone ragioni di riduzione dei costi e di flessibilità, sebbene io creda che le aziende dovrebbero trovare dei modi più "creativi" e innovativi per ottenere due obiettivi in parallelo: contenere il costo del lavoro e al tempo stesso mantenere i dipendenti motivati.*

R: Ma certo! Nel mio lavoro di consulente anche io vedo che il tradizionale mo-



dello di ricerca di lavoro porta a reiterare delle azioni senza risultato. È quello che io chiamo il "Triangolo delle Bermuda" della ricerca di lavoro. Ai vertici del Triangolo delle Bermuda c'è l'annuncio di lavoro (sul giornale o sui siti internet, è uguale) che genera l'invio di un curriculum e l'attesa di una conferma di intervista con un incaricato del personale o della agenzia. Intervista che ha pochissime probabilità di accadere: la stima è che nel 93% dei casi non si arrivi da nessuna parte.

Perché?

Perché l'invio del curriculum, a fronte di un annuncio, oggi trova la concorrenza di centinaia e centinaia di altri curricula! Non certo decine o un centinaio al massimo, come una volta, quando si spediva la lettera per posta, per le sole posizioni per cui ci si riteneva veramente qualificati ed entro una certa area geografica. A fronte di tanta offerta, l'uso della tecnologia ha consentito di cambiare completamente il processo di scrematura dei curricula dal lato dell'impresa, come racconta Steve Dalton, autore del famo-

so "The 2-Hours Job Search": i CV oggi vengono selezionati tramite software specializzati, che lavorano in base a parole chiave.

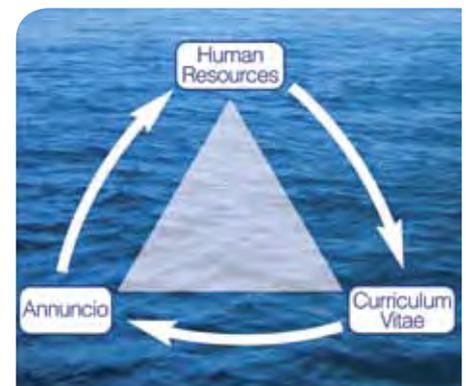
Inoltre dobbiamo comunque considerare che gli annunci coprono solo il canale tradizionale, il cosiddetto Open Market, dove viene pubblicizzato forse solo il 15% delle posizioni disponibili.

Oggi il lavoro bisogna andarselo a cercare nell'Hidden Market, nel mercato nascosto, quello delle posizioni che non sono state rese visibili da un annuncio, quelle che sono ancora in definizione o quelle per le quali sta per essere aperto il budget, lavorando quindi sulla propria rete di contatti, studiando le aziende, i loro problemi e anche conoscendo al meglio se stessi e i propri punti di forza.

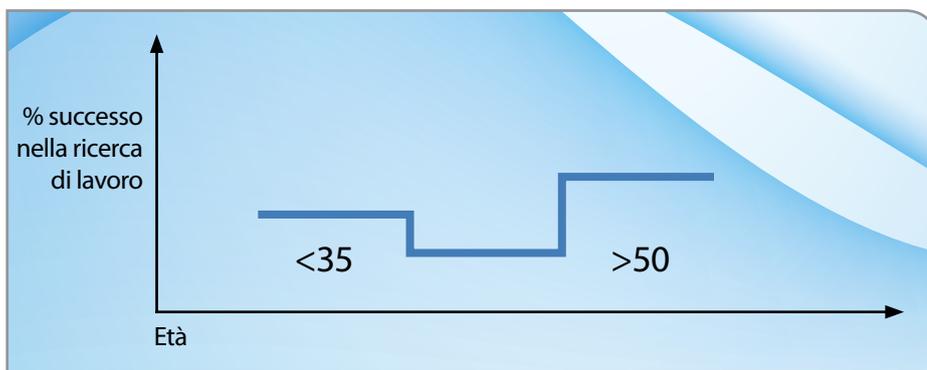
D: Ha proprio ragione. E che altro suggerisce?

Bisogna anche evidenziare che lo stesso CV, il curriculum come lista di "titoli" accumulati nel tempo, può essere una

gabbia dentro la quale sono rinchiusi il nostro talento e le nostre capacità, quasi, di per sé, un generatore di pregiudizi. E i pregiudizi sono un lusso dell'uomo ricco. Pensi a cosa succede quando nel nostro CV ci sono dei "buchi" come oggi spesso purtroppo capita, anche involontariamente. Quello che accade è che il software ci scarta. Ed invece magari la persona è di valore per una certa posizione e la cosa andrebbe esaminata più attentamente. Ho notato che i candidati



Il Triangolo delle Bermuda nella ricerca di lavoro.



Statistica Job Search Club - Ginevra, 2012.

più "senior" non sanno che il curriculum viene vagliato con l'uso di software e secondo certe regole come quella che ho sopra descritto e che senza le adeguate "parole chiave" non si passa questa prima scrematura impietosa. Nei miei seminari insegno come agire rispetto a queste nuove modalità.

Ai vostri lettori come prima cosa suggerisco di accedere al mio sito che è disponibile con molte risorse gratuite anche per coloro che non hanno frequentato i seminari.

D: Interessante! Ci potrebbe suggerire come dovrebbe comportarsi una persona con esperienza alla ricerca di un lavoro? Lei crede che ci sia spazio per gli over 50 alla caccia di un posto?

R: Ne sono convinto! L'età non è assolutamente un problema: l'esperienza è un asset importante. Solo che io dico: bisogna cambiare il messaggio a "proposta"

come la chiamiamo e trasformarla in un'offerta verso l'azienda, coerente con quello che l'azienda ricerca. Questo è marketing di se stessi. Mi spiego.

Se siamo over 50, non ci si aspetta da noi dinamicità o competenze che attengano alla sfera della crescita o dello sviluppo, ma piuttosto abilità che attengono agli ambiti della riduzione del rischio, della riduzione dei costi, dell'anticipare o eliminare errori. Si deve cambiare il messaggio, in coerenza con l'età e le competenze.

Un'agenzia francese che si chiama Quin-Cadres, specializzata in ricerca di lavoro per gli over 50, ha condotto un'indagine a riguardo e conferma che praticamente non ci sono offerte per i senior negli ambiti dello sviluppo marketing, dello sviluppo vendite, della ricerca. Piuttosto, ai lavoratori con esperienza viene chiesto di aiutare a ridurre i costi, a ridurre i rischi, a prevenire gli errori ed i costi correlati.

Bisogna quindi che essi elaborino un messaggio coerente con l'immagine che l'azienda proietta su di loro.

Se siete uno specialista in marketing con i capelli grigi, il vostro messaggio sarà volto a tradurre l'esperienza passata in modo da aiutare l'azienda a ridurre le problematiche nel settore del marketing, ad aiutare a sviluppare strategie più efficaci, dove efficacia significa "di più con meno", ad affiancare un imprenditore nella esecuzione di una strategia.

E voglio aggiungere un'altra cosa su questo tema della seniority. Oggigiorno, tutti i giornali scrivono un articolo alla settimana sul problema degli over 50 e i vari governi si attivano per mettere in atto misure di intervento su questa fascia di lavoratori, con il risultato di acuire la percezione del fenomeno. Nelle mie ricerche, io ho trovato che i lavoratori over 50 non necessariamente sono quelli maggiormente a rischio.

Guardi, io a Ginevra ho fondato un "Job Club". Un Job Club è una community di persone dotate di spazi fisici (uffici), supportate da una piattaforma tecnologica e da azioni di counselling e formazione per la ricerca di lavoro. Abbiamo persone di tutte le età.

In una nostra statistica abbiamo rilevato che sulla popolazione di 1.300 persone del Job Club le fasce di età con maggiori problemi sono quelle tra i 45 ed i 50 anni. Mentre le persone sopra questa fascia hanno esattamente le stesse probabilità di quelle più giovani nel trovare lavoro. Quindi c'è un gap per i lavoratori tra i 45 ed i 50.

Abbiamo cercato i perché di questo fenomeno e con interviste tra i membri del Job Club abbiamo finito per concludere che in quella fascia si attua il più feroce dei pregiudizi: non sei più abbastanza giovane e non ancora sufficientemente maturo per esprimere i vantaggi correlati a quelle specifiche fasce d'età. Quindi la fascia 45-50 è la più "pericolosa" piuttosto che quella post 50.

Grazie Dottor Porot, la conversazione è stata veramente interessante. Speriamo di poterla avere di nuovo come ospite quanto prima, qui a Milano. ■

Daniel Porot

Esperto in progettazione dei percorsi di carriera e consulente per la ricerca di lavoro e sviluppo professionale, è tra le maggiori autorità in Europa e in USA.

Master all'INSEAD nel 1966, ha fondato la sua azienda nel 1971. Da allora ha seguito personalmente più di 25.000 persone nella progettazione della loro carriera e tramite il suo staff ha seguito più di 115.000 persone in 60 nazioni in 40 anni di lavoro.

Conferenziere, consulente, formatore, autore di libri di successo, è anche consulente di governi e istituzioni no profit e religiose.

Il suo sito web costituisce un punto di riferimento per tutti coloro che seguono i suoi seminari, ma mette anche a disposizione molte risorse gratuitamente per tutti coloro che desiderano accedervi: www.porot.com

Porot and Partners

8, Rue de la Terrassière - 1207 Ginevra, Svizzera

Smart Working: più facile lavorare, più facile conciliare

Paola Poli

Coordinatrice GdL Donne Dirigenti ALDAI

È allo studio la nuova proposta di legge sullo "Smart Working" che ha l'obiettivo di promuovere le forme di lavoro più flessibile che le nuove tecnologie rendono oggi possibile. Telefoni, internet, tablet permettono di vivere e lavorare in modo completamente diverso rispetto al passato aumentando l'efficienza sul lavoro, migliorando la conciliazione con la vita privata e riducendo lo stress del dipendente, secondo le ultime ricerche riducendo anche i costi aziendali in termini di assenteismo, spostamenti, location. Essere "on line" supera i vincoli della presenza fisica e consente ad un vasto numero di persone di lavorare collettivamente valorizzando al massimo grado le singole competenze, talento, creatività ed energia.

La creazione di valore sociale potrebbe sprigionare un valore economico pari a

1.300 miliardi di dollari (secondo McKinsey).

Unilever sta realizzando in Italia il progetto "Agile Working", che si basa su quattro valori fondamentali, reciproci tra Azienda e Dipendente:

- **Cultura della performance;**
- **Responsabilità;**
- **Fiducia;**
- **Comunicazione.**

Una visione che si ispira al concetto di Work Life Balance, l'equilibrio tra le energie e le risorse necessarie per la vita lavorativa e per la vita personale e che si traduce, per l'Azienda, nell'insieme dei progetti pensati e realizzati per rafforzare la centralità della persona e, in ultima analisi, il suo Capitale Umano.

Agile Working inoltre è parte integrante del più ampio Unilever Sustainable Living Plan, il Piano per il Vivere Sostenibile: un progetto mondiale estremamente ambizioso che si prefigge, tra gli altri obiettivi, di contribuire a realizzare un

migliore benessere delle persone, sia tra i consumatori sia tra i dipendenti.

Sull'obbiettivo di promuovere i vantaggi dei nuovi modi di lavorare permessi oggi dalle nuove tecnologie si stanno muovendo tutti.

L'on. Alessia Mosca ha lanciato una consultazione a professionisti e aziende per costruire una proposta di legge che sia in grado di aiutare le nuove forme di lavoro flessibile.

L'assessore Chiara Bisconti del Comune di Milano ha lanciato la giornata del **lavoro agile** il 6 febbraio 2014 "Più tempo per sé, più qualità della vita, più produttività, meno stress e meno inquinamento". L'iniziativa è stata promossa dal Comune di Milano insieme con ABI, AIDP, Anci Lombardia, Assolombarda, CGIL Milano, CISL Milano Metropoli, UIL Milano e Lombardia, SDA Bocconi School of Management, Unione Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza, Valore D.

Le nuove tecnologie possono facilitare il lavoro delle donne. ■

INVITO PREMIO DONNA MERITO E TALENTO 2014



mercoledì 26 marzo 2014 alle ore 17,45

Sala Alessi - Palazzo Marino
piazza della Scala 2 - 20121 Milano

Vogliamo premiare modelli positivi di donne che si sono affermate per merito e competenza.

La giuria prenderà in esame le donne dirigenti segnalate, ma le motivazioni devono pervenire attraverso le e-mail degli Associati e dei lettori.

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". Per chi non avesse la possibilità di effettuare la prenotazione online è possibile inviare un fax al numero 02.5830.7557 indicando nell'oggetto "**Premio Donna Merito e Talento 2014**".

Federmanager: bene Governo su fisco e pensioni

Roma 22 gennaio 2014 - La decisione del Governo di cancellare l'ipotizzato taglio delle detrazioni fiscali è quanto mai condivisibile così come è apprezzabile la scelta di compensarne gli effetti mediante nuovi tagli alla spesa pubblica.

Per **Giorgio Ambrogioni** – Presidente Federmanager – poiché la soluzione adottata in tema di detrazioni è da considerarsi provvisoria è importante che il Governo individui nel docu-

mento varato nel 2011 dalla Commissione Vieri-Ceriani le linee guida utili a definire un nuovo e corretto sistema di detrazioni.

Per il Presidente di Federmanager è altresì apprezzabile che il Governo abbia deciso di dare una risposta organica, flessibile e definitiva al tema degli esodati; ovviamente, conclude Ambrogioni, il nostro giudizio definitivo in materia è legato alla conoscenza in dettaglio del provvedimento allo studio. ■

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

Rinnovo quota associativa 2014



Ricordiamo che il termine per il pagamento delle quote associative 2014 è il 14 marzo 2014.

Riportiamo di seguito le quote approvate dal Consiglio Direttivo:

- **dirigenti in servizio**
euro 240,00
- **dirigenti in pensione**
euro 120,00
- **dirigenti in pensione ante 1988**
euro 112,00
- **Un segnale concreto di solidarietà nei confronti dei colleghi che hanno perso il lavoro: ALDAI dimezza la quota associativa (euro 120,00) dei dirigenti inoccupati che autocertifichino un reddito inferiore a euro 50.000 annui** (modello scaricabile dal sito).

Il pagamento potrà essere effettuato tramite:

- bollettino di c/c postale inviato via posta ai soci, **salvo casi di deleghe aziendali e addebito diretto sul conto corrente;**
- bonifico bancario (NUOVO IBAN IT06V0306901629100000015311) indicando nella causale cognome, nome e numero di tessera o data di nascita;
- delega aziendale (*modello scaricabile dal sito*);
- addebito diretto sul conto corrente (*modello scaricabile dal sito e pubblicato sulla rivista Dirigenti*

Industria di gennaio da consegnare entro il 28 febbraio 2014);

I servizi e le iniziative ALDAI-Federmanager sono interamente finanziati con le quote degli associati, che ringraziamo fin d'ora per il contributo allo sviluppo della categoria.

Nel 2014 ci aspettano sfide impegnative; contiamo sul sostegno di tutti per affrontarle e vincerle insieme.

Per aggiornare i dati anagrafici e di contatto: www.aldai.it area riservata. ■



Convenzioni commerciali Aumentano i benefici per gli associati

Alessandro Rovida

Nell'ambito del programma di rinnovamento dell'associazione ho contribuito allo sviluppo di un nuovo approccio alle convenzioni commerciali per i soci ALDAI per conseguire un risparmio significativo ed apprezzabile, soprattutto in questo periodo di crisi. L'obiettivo prioritario è di elevare il livello dei rapporti tra l'Associazione e i fornitori di prodotti e servizi di qualità che vogliono condividere un comune percorso di creazione di valore per i colleghi dirigenti, rendendo l'appartenenza ad ALDAI sempre più prestigiosa. Le convenzioni intendono offrire, ai soci in regola con la quota associativa, una serie di vantaggi commerciali che aggiungono valore tangibile ai servizi ALDAI. Abbiamo iniziato ad identificare i settori significativi nel bilancio familiare che possono essere oggetto di convenzione, tenendo presente anche le esigenze dei figli e dei conviventi. Tutti sappiamo come possano essere importanti settori quali:

- auto (acquisto, noleggio, assicurazione, manutenzione);
- trasporti (aerei, ferroviari, locali);
- telefonia & energia;
- elettronica, elettrodomestici (acquisto, materiali di consumo, riparazioni);

- prodotti per la casa e la persona (arredamento, regalistica, benessere e salute);
- finanza (investimenti, assicurazioni, carte, servizi bancari);
- istruzione e formazione (corsi di lingua, corsi culturali, educazione all'estero);
- cultura e benessere (teatri, televisione, giornali, riviste, palestre, abbigliamento);
- viaggi e tempo libero (cultura, catene alberghiere, crociere, villaggi, sport).

In questi settori sono state contattate aziende di riconosciuta rilevanza nazionale, in target con il profilo del dirigente associato, che potessero garantire un reale vantaggio rispetto ai prezzi praticati sul mercato. Alcune convenzioni prevedono acquisti on-line inserendo un codice convenzione, come nel caso della convenzione Genialloyd realizzata da Praesidium-Federmanager, altre sono fruibili presentando la tessera o il codice associativo, con indubbi vantaggi commerciali sulle condizioni normalmente praticate sul mercato.

Nell'area riservata del sito ALDAI sono già disponibili le prime convenzioni commerciali ALDAI-Federmanager. Per accedervi basta un click su "Servizi per gli associati", inserendo poi il proprio

Servizi per gli associati



codice Federmanager e la password. Se non disponi del codice Federmanager basta seguire le istruzioni nella pagina. Una volta completato l'accesso all'area riservata MyFeder basterà un click sull'opzione "Convenzioni" per visualizzare le offerte suddivise nelle diverse categorie. Per assicurare la soddisfazione degli associati ALDAI realizzerà prossimamente una indagine sulle aspettative e il gradimento delle convenzioni disponibili. Per eventuali commenti e richieste d'informazione è possibile inviare una e-mail all'indirizzo:

convenzioni.commerciali@aldai.it

Spero troverai nelle convenzioni commerciali i vantaggi economici per ripagare con gli interessi il costo della quota associativa, aggiungendo in tal modo un vantaggio *tangibile* al valore *intangibile* del prestigio di appartenenza alla categoria. ■



Convenzione ASSOCAAF 2014

Assistenza fiscale

ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

ASSOCAAF

Rendiamo noto che, nell'ambito dei servizi offerti alla categoria, anche quest'anno 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 l'**ASSOCAAF** che da parecchi anni collabora con ALDAI riscuotendo la soddisfazione dei soci, ai fini logistici, organizzativi ed economici.

Naturalmente ricordiamo che per poter usufruire della convenzione in questione è necessario presentare **la tessera di iscrizione ad ALDAI in corso di validità**.

Le sedi ASSOCAAF richiederanno ad ALDAI la verifica della posizione associativa dei dirigenti che fisseranno un appuntamento.

Dal punto di vista logistico/organizzativo confermiamo che anche per il 2014 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, viale Umbria 44
- Milano, via Cagliero 17.

La convenienza è anche di carattere economico: riportiamo di seguito 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.**

- **Consegna del Modello 730 precompilato:** con la verifica della conformità dei dati esposti in dichiarazione e consegna della liquidazione. Le dichiarazioni incomplete, non liquidabili, sono restituite. L'afflusso dei contribuenti agli **sportelli dedicati** è libero e **non sono previsti appuntamenti**.

- **Il servizio è gratuito.**

- **Compilazione del Modello Unico Persone Fisiche** per il contribuente che:
 - non ha un sostituto d'imposta che sia tenuto ad effettuare il conguaglio nel 2014 e non ha percepito redditi di lavoro dipendente, redditi di pensione

e/o altri redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente nel 2013;

– non è residente in Italia nel 2013 e/o nel 2014;

– 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).**

Tra i vantaggi di carattere economico è prevista anche la **conservazione documenti e l'assistenza per controlli formali**, vale a dire la conservazione dei documenti e l'assistenza nel caso di eventuali richieste e controlli dell'Agenzia delle Entrate, per il periodo di cinque anni previsto dalla legge (artt.36 bis e 36 ter del TUIR). Questa conservazione è **gratuita** per i dirigenti che hanno

usufruito della compilazione e dell'assistenza per il Modello 730. Per i dirigenti che hanno consegnato il Modello 730 precompilato, usufruendo pertanto di un servizio gratuito, la conservazione dei documenti e l'assistenza per controlli formali prevedono un contributo di euro 10,00.

■ **IUC - Imposta Unica Comunale**

La nuova Imposta Unica Comunale da pagarsi nel 2014 è composta da:

IMU: dovuta dal possessore di immobili, escluse le abitazioni principali;

TASI: riferita ai servizi indivisibili a carico sia del possessore sia dell'utilizzatore dell'immobile;

TARI: destinata a finanziare i costi del servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti a carico dell'utilizzatore.

Ulteriori informazioni e/o chiarimenti sul servizio saranno forniti nel momento in cui le specifiche della normativa verranno definite.

ASSOCAAF mette a disposizione degli iscritti ALDAI numerosi altri servizi:

– **ISEE/ISSEU** indicatore della situazione economica familiare richiesta per usufruire di prestazioni agevolate (principalmente dagli istituti scolastici e universitari).

– Dichiarazione Reddittuale **"RED"** per la determinazione dell'importo delle prestazioni erogate da parte dell'INPS.

– Dichiarazione per le prestazioni assistenziali **"INVCIV"** per la permanenza dei requisiti per continuare ad usufruire della prestazione stessa.

– Modello detrazioni **"DETR"** per le variazioni sui carichi di famiglia dei pensionati.

– Adempimenti inerenti i contratti di locazione: registrazioni, variazioni, cessazioni, Siria, nuovo mod. RLI (ex 69).

– Trasmissione telematica di qualsiasi dichiarazione/comunicazione all'Agenzia delle Entrate.

– Assistenza al contribuente per avvisi bonari, comunicazioni di irregolarità. ■

Modalità per gli appuntamenti

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

INDIRIZZO	COMUNE	TELEFONO	E-MAIL
* piazza A. Diaz 6 (5° piano scala A)	20123 Milano	02/58436896	diaz@assocaaf.it
* viale Umbria 44	20135 Milano	02/87085200	milano.umbria@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.cagliari@assocaaf.it
via Prina 24	20900 Monza	039/2320076	giada@studioabbiati.com
via Damiano Chiesa 4 (presso Confindustria MB)	20900 Monza	039/3638260	monzabrianza@assocaaf.it
corso Europa 161 – 3° piano	20017 Rho	02/9308776	rtrimboli@email.it
* via S. Ambrogio 16	20015 Parabiago	0331/495063	studiom.colombo@libero.it
* viale Isonzo 16	20135 Milano	02/55190074	stm@studiomorlacchi.it

* Presso le sedi ASSOCAAF di piazza Diaz 6, viale Umbria 44, via Cagliari 17, via Frua 16, viale Isonzo 16 e via S. Ambrogio 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. L'avvio è previsto, orientativamente, **nella seconda metà del mese di marzo 2014**. Nella sede ALDAI la postazione sarà attiva dal **mese di aprile**.

ALDAI è di più: rinnovata la Convenzione con 50&Più

A cura del Servizio Sindacale ALDAI

Gli adempimenti da rispettare per essere in regola con tasse e contributi sono sempre più numerosi: c'è davvero il rischio di perdersi in un labirinto di scadenze che si susseguono una dopo l'altra e molte amministrazioni pubbliche hanno ridotto, o in qualche caso addirittura abolito, il tradizionale sportello, integrandolo o sostituendolo con i servizi telematici, spesso di non facile fruibilità. Al fine di agevolare i nostri associati in questo "dialogo" con l'INPS, Ente che sta portando a termine un processo di telematizzazione in via esclusiva, ALDAI, in linea con la sua mission di tutela e supporto alla classe manageriale, **ha rinnovato la Convenzione con 50&Più Enasco.**

Nello specifico:

50&Più Enasco

Per l'invio telematico all'INPS sia delle domande di pensione sia delle richieste di prestazioni diverse dalle domande di pensione (es. autorizzazione alla prosecuzione volontaria, riscatti vari, indennità di disoccupazione, Fondo di Garanzia INPS per il TFR, per i crediti di lavoro diversi dal TFR, per le omissioni contributive alla Previdenza Complementare, ecc.) e per la consulenza in materia di previdenza obbligatoria INPS. L'attività viene svolta, previo appuntamento in ALDAI, da una risorsa dedicata, il **3° lunedì di ogni mese** per le domande di pensione e tutti i **venerdì mattina** negli orari riportati nel box a fine articolo. L'indirizzo e-mail di riferimento per eventuali comunicazioni in merito è: maria.caputo@aldai.it

50&Più Servizi S.r.l.

Per i servizi connessi a tutti gli aspetti del rapporto di lavoro dei **collaboratori familiari**, cioè coloro che prestano un'attività lavorativa continuativa per le necessità della vita familiare del datore di lavoro, come per esempio baby sitter, colf, badanti, governanti, assistenti familiari, ecc.

L'assistenza per tutti gli adempimenti del rapporto di lavoro (es. stipula del contratto, denunce obbligatorie agli Enti, versamenti contributivi, ecc.) sarà erogata agli associati ALDAI, alle condizioni agevolate di seguito dettagliate, **esclusivamente presso le sedi di corso Venezia 45 e via Paolo Giovio 41**, previo appuntamento telefonico al numero 02/76013399, oppure tramite e-mail all'indirizzo:

mi.collaboratorifamiliari@50epiu.it

Tariffe agevolate riservate ai soci ALDAI (IVA inclusa)

■ FORMULA ANNUALE

Il pacchetto annuale comprende:

- Busta paga (mensile)
- 13^a mensilità
- Compilazione bollettini INPS (trimestrale)
- CUD
- TFR (calcolo annuale)

- **Fino a 20 ore settimanali**
euro 100,00 (anziché 125,00)
- **Oltre a 20 ore settimanali**
euro 110,00 (anziché 135,00)

- Senza Trattamento di Fine Rapporto

- **Fino a 20 ore settimanali**
euro 90,00 (anziché 110,00)
- **Oltre 20 ore settimanali**
euro 105,00 (anziché 130,00)

■ PRESTAZIONI SINGOLE

- **Assunzione INPS online**
euro 14,50 (anziché 18,00)

• Elaborazione / Calcolo

- (13 mensilità / ferie)
euro 6,00 (anziché 8,00)
- (Dichiarazione sostitutiva del CUD)
euro 13,00 (anziché 15,00)

• Comunicazioni variazione

- euro 7,00 (anziché 8,00)
(orario / retributivo tramite Call Center)

• Bollettini MAV (cadauno)

- euro 8,00 (anziché 10,00)

• Richiesta bollettini INPS

- euro 4,00 (anziché 5,00)

• Consulenze generiche

- GRATUITO (anziché euro 12,00)

• *Pratica completa

assunzione / cessazione

- euro 33,00 (anziché 40,00)

(Cittadino comunitario o extracomunitario con carta di soggiorno)

• **Pratica completa

assunzione / cessazione

- euro 50,00 (anziché 63,00)

(Cittadino extra comunitario ad ore e convivente o comunitario convivente)

• Calcolo TFR

- Primo anno
euro 17,00 (anziché 20,00)

- Per ogni annualità successiva

- euro 11,00 (anziché 14,00)

Nel calcolo TFR il prezzo può subire variazioni in considerazione della complessità del calcolo che si determina in caso di conguagli su scatti o in mancanza di dati che si dovranno successivamente ricavare tenendo conto delle indicazioni ricevute.

/ Solo per chi stipula il pacchetto annuale*

50&più CAAF per le successioni

Per l'assistenza nell'iter della dichiarazione di successione a **tariffe agevolate e vantaggiose**.

Tariffario dichiarazioni di successione

L'onorario dovuto a 50&Più CAAF è calcolato in base al valore dell'asse ereditario secondo il seguente prospetto:

Valore asse ereditario	Onorario 50&Più IVA compresa
0 - 100.000,00 €	500,00 €
100.000,00 - 200.000,00 €	650,00 €
200.000,00 - 350.000,00 €	800,00 €
350.000,00 - 500.000,00 €	1.000,00 €
500.000,00 - 1.000.000,00 €	1.500,00 €
> 1.000.000,00 €	2.000,00 €

Si ricorda che la dichiarazione di successione deve essere presentata all'Agenzia delle Entrate di competenza in base all'ultima residenza del de cuius entro un anno dal decesso. Nel caso in cui nell'asse ereditario siano compresi immobili e/o vengano richieste copie conformi della dichiarazione di successione 50&Più CAAF provvede all'elaborazione dei modelli F23 per il versamento delle imposte dovute dagli eredi (imposte ipotecarie e catastali, imposte di bollo, tasse ipotecarie e tributi speciali).

Una volta effettuato il versamento 50&Più CAAF provvede alla predisposizione della modulistica ed alla redazione della dichiarazione di successione. 50&Più CAAF effettua poi la presentazione e la registrazione della dichiarazione di successione presso l'Agenzia delle Entrate di competenza provvedendo successivamente, qualora nell'asse ereditario siano presenti degli immobili, alla registrazione delle domande di voltura presso l'Agenzia del Territorio a chiusura della pratica.

In sintesi, gli onorari sopra indicati comprendono il servizio di compilazione della dichiarazione di successione, la presentazione della stessa all'Agenzia delle

Entrate di competenza e la presentazione della prima domanda di voltura all'Agenzia del Territorio. Per ogni domanda di voltura successiva alla prima è previsto un importo aggiuntivo di 50,00 euro.

Gli onorari sopra indicati non comprendono invece le imposte dovute in autoliquidazione all'Agenzia delle Entrate per il trasferimento degli immobili e per la richiesta di copie conformi all'originale della dichiarazione di successione, i tributi dovuti all'Agenzia del Territorio per la presentazione delle domande di voltura e le eventuali imposte di successione dovute.

Il servizio viene fornito presso la sede di corso Venezia 45, **previo appuntamento** che può essere fissato telefonicamente al n. 02/76013399 oppure inviando una richiesta all'indirizzo di posta elettronica dedicato **successioni.mi@50epiu.it**



ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI



Per completezza di informazioni, riportiamo il planning dei servizi nell'ambito della **consulenza previdenziale** erogati presso la sede ALDAI, **solo ed esclusivamente su appuntamento**, contattando i numeri 02/58376.221/222/225 o tramite l'indirizzo e-mail: maria.caputo@aldai.it

■ **dott. Salvatore Martorelli - INPS**

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

■ **dott.ssa Rosanna Versiglia - PREVIDENZA COMPLEMENTARE / INPS**
martedì e giovedì dalle ore 9.00 alle 14.00

■ **Valeria Briganti - PREVIDENZA COMPLEMENTARE / INPS**
mercoledì dalle ore 8.30 alle 12.30

■ **dott.ssa M. Silvia Barbieri - Convenzione 50&Più ENASCO / INPS**
tutti i venerdì dalle ore 9.00 alle 12.00: per l'invio telematico all'INPS di prestazioni diverse dalle domande di pensione e per altre questioni previdenziali.
Il 3° lunedì di ogni mese dalle ore 14.00 alle 17.00:
per la presentazione delle domande di pensione.



Horizon 2020

*Approvato dal Parlamento Europeo
il programma per la ricerca e l'innovazione*

Franco Del Vecchio

Vicepresidente ALDAI

La riunione plenaria del Parlamento Europeo ha approvato Horizon 2020, il programma UE per la ricerca e l'innovazione da 70,2 miliardi di euro che prenderà avvio dal 2014.



Il nuovo programma sarà attivo dal 1° gennaio 2014 fino al 31 dicembre 2020 e supporterà l'UE nelle sfide globali fornendo a ricercatori ed innovatori gli strumenti necessari alla realizzazione dei propri progetti e delle proprie idee.

horizon 2020 è il nuovo programma del sistema di finanziamento integrato destinato alle attività di ricerca della Commissione Europea, compito che spettava al VII Programma Quadro, al Programma Quadro per la Competitività e l'Innovazione (CIP) e all'Istituto Europeo per l'Innovazione e la Tecnologia (EIT). Il nome è stato selezionato grazie al concorso comunitario "Dategli un nome!", aperto nel marzo 2013, con cui sono

stati raccolti circa 1.600 contributi. Il nuovo programma dovrà supportare l'UE nelle sfide globali dei nostri tempi, fornendo a ricercatori ed innovatori gli strumenti necessari alla realizzazione dei propri progetti e delle proprie idee. I nuovi fondi dovranno incentivare la cooperazione transfrontaliera e l'eccellenza, semplificando le procedure burocratiche e l'accesso alle risorse.

Il nuovo programma sarà attivo dal 1° gennaio 2014 fino al 31 dicembre 2020 e supporterà l'UE nelle sfide globali fornendo a ricercatori ed innovatori gli strumenti necessari alla realizzazione dei propri progetti e delle proprie idee. Con il passaggio in plenaria il testo di Horizon 2020 subisce alcune modifiche volte a migliorare la partecipazione al programma settennale delle piccole e medie imprese aumentando anche la destinazione di risorse per la ricerca energetica non-fossile e per attrarre in Europa un numero crescente di scienziati.

Horizon 2020 avrà una dotazione complessiva di 70,2 miliardi di euro e si svilupperà su tre pilastri:

- **excellent science**, al quale andrà il 32% del bilancio del programma e che intende rafforzare ed aumentare l'eccellenza dell'UE in campo scientifico, rendendo il sistema europeo di ricerca ed innovazione più competitivo su scala globale;
- **industrial leadership**, al quale è dedicato il 22% del budget complessivo con l'obiettivo di accelerare lo sviluppo

tecnologico e l'innovazione alla base del business futuro;

- **societal challenges**, cui andrà il 39% del bilancio e che ha l'obiettivo di stimolare la massa critica degli sforzi di ricerca e innovazione per la realizzazione degli scopi politici della UE.

PMI

Gli eurodeputati fissano un target specifico per le imprese di dimensioni ridotte: l'11% del budget di Horizon 2020 sarà destinato a tali aziende. Strasburgo istituirà un dipartimento specializzato per le PMI (SMall anEs department), dotato di un proprio budget, per assicurare bandi "PMI-friendly".

Energia

L'85% del bilancio "energetico" di Horizon, intorno ai 5,4 miliardi di euro, è ri-

servato alla ricerca energetica non-fossile. Gli eurodeputati premono su questo punto che aiuterebbe a centrare ulteriori obiettivi climatici UE.

Attrarre talenti

I negoziatori del Parlamento Europeo garantiscono che circa 750 milioni di euro, provenienti dal bilancio complessivo di Horizon 2020, saranno destinati a misure volte all'ampliamento del numero di ricercatori che parteciperà al programma.

Ad esempio tramite azioni per attirare nuovi candidati e la promozione del networking fra istituti di ricerca UE.

Inoltre, più di 400 milioni di euro andranno ai progetti "Scienza con e per la società", quelli che cioè intendono attrarre nuovi studenti ad intraprendere la carriera scientifica, promuovere la parità di genere nel settore e incoraggiare i cit-

Gli eurodeputati fissano un target specifico per le imprese di dimensioni ridotte: l'11% del budget di Horizon 2020 sarà destinato a tali aziende.

tadini a partecipare attivamente all'educazione scientifica.

Per maggiori informazioni scaricare il documento

www.researchitaly.it/uploads/50/HIT2020.pdf

Con il voto di Strasburgo, il programma sarà formalmente adottato dai rappresentanti degli Stati membri a partire dal 2014. ■

**DA
OCULUS
HO
VISTO
LA
DIFFERENZA**

SCONTI

- 40% SU LENTI E MONTATURE
- 20% SU MONTATURE FIRMATE
- 30% SU OCCHIALI DA SOLE
- 30% SU LENTI A CONTATTO
- 10% SU LENTI A CONTATTO USA E GETTA
- 20% SU LIQUIDI PER LENTI A CONTATTO
- 10% SU ACCESSORI DI OTTICA

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



Via S. Paolo, 1 ang. C.so V. Emanuele - Milano
1° PIANO - Tel. 02874192/72001396
ORARI: 10,00 - 14,00 / 15,00 - 19,00
LUNEDI: 15,00 - 19,00



Occupazione manageriale e crescita delle PMI

Maggiori finanziamenti per favorire l'occupazione dei manager e per sostenere la crescita competitiva e manageriale delle PMI

Franco Del Vecchio

Vicepresidente ALDAI



Fondirigenti

Innovatori per formazione

Fondirigenti rende disponibili 28 milioni di euro, aumentando del 50% le risorse già assegnate a favore dei dirigenti involontariamente disoccupati nell'avviso 1/2013.

Lo scorso dicembre Fondirigenti ha pubblicato sul sito (www.fondirigenti.it) l'avviso 2/2013 che aggiunge alle risorse del conto formazione delle imprese iscritte ulteriori 28 milioni di euro distribuiti in due distinte aree.

AREA 1 - euro 25 milioni a favore dei dirigenti delle **PMI** e delle **Imprese** che impiegano fino a 20 dirigenti per realizzare Piani formativi aziendali, a favore dei dirigenti, considerati strategici per la crescita delle imprese sulle seguenti tematiche:

- innovazione organizzativa, con enfasi sui processi e sui prodotti sia in contesti aziendali di sviluppo e/o riqualificazione sia in situazioni di crisi collegate a piani di riconversione e ristrutturazione aziendale;
- internazionalizzazione, con indicazione dei possibili mercati di sbocco ed aumento delle professionalità e sviluppo aziendale;
- alleanze strategiche, che favoriscano lo sviluppo delle competenze necessarie per l'applicazione di modelli di collaborazione, aggregazione e network con altre imprese e altri attori della business community;

- credito e finanza strategica, finalizzati ad agevolare l'accesso alle differenti fonti per l'investimento ed i sistemi di incentivazione nazionale e comunitaria, e/o a migliorare le relazioni con il sistema creditizio ed a comunicare in modo efficace il proprio valore aziendale;
- crescita delle competenze manageriali, attraverso interventi di formazione continua i cui contenuti di crescita aziendale e professionale abbiano l'obiettivo di favorire la ripresa di competitività e/o evitare i fenomeni di espulsione dalle aziende anche mediante riqualificazione.



Le proposte di innovazione organizzativa ed alleanze strategiche potranno essere ulteriormente valorizzate proponendo iniziative inerenti l'agenda digitale, l'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione e la formazione della figura del "Manager di Rete" per favorire la gestione di modelli di collaborazione, aggregazione e network non solo tra le imprese, ma anche con gli attori della business community.

Le imprese iscritte a Fondirigenti potranno presentare domanda di finanziamento, fino a 20.000 euro per piano formativo, seguendo le procedure indicate sul sito www.fondirigenti.it

AREA 2 - euro 3 milioni per promuovere piani formativi individuali per favorire l'occupazione di dirigenti involontariamente disoccupati attraverso interventi finalizzati ad una specifica prospettiva occupazionale e professionale. I destinatari degli interventi sono dirigenti involontariamente disoccupati la cui ultima occupazione è stata svolta presso aziende aderenti a Fondirigenti di qualunque dimensione.

I finanziamenti del valore massimo di 5.000 euro per ogni dirigente potranno comprendere strumenti e servizi di sostegno ed accompagnamento, fra i quali: il bilancio delle competenze per



rilevare i fabbisogni formativi ed il loro collegamento con i contenuti del Piano; i servizi di Placement ed ogni altra attività a supporto dell'efficacia delle azioni formative che potranno essere descritte nel Piano.

Allo scopo di facilitare la selezione delle proposte formative e l'accesso al finanziamento, ALDAI ha predisposto per gli associati un catalogo di Piani formativi che soddisfano i criteri dell'avviso Fondirigenti.

Per aumentare l'intensità e l'efficacia del sostegno per la ricerca di nuove opportunità di lavoro, i Piani per i dirigenti disoccupati potranno essere integrati con altri interventi, fra i quali la Dote Unica Lavoro messa a disposizione dalla Regione Lombardia.

I dirigenti interessati potranno chiedere maggiori informazioni e presentare la richiesta di finanziamento attraverso

ALDAI e le associazioni territoriali Federmanager.

La presentazione dei Piani relativi all'avviso 2/2013 Fondirigenti è consentita a partire dal 3 febbraio 2014 fino ad esaurimento delle risorse stanziare, mentre la rendicontazione dei Piani dovrà essere completata entro il 30 novembre 2014.

Le informazioni complete sull'avviso 2/2013 Fondirigenti e le relative linee guida sono scaricabili dal sito Fondirigenti. In un mondo in continuo cambiamento è necessario investire il proprio tempo nell'aggiornamento professionale, nella riqualificazione e, quando necessario, nella ricollocazione.

Per il finanziamento vi sono Fondirigenti e la Dote Unica Lavoro. ■

Le proposte di innovazione organizzativa ed alleanze strategiche potranno essere ulteriormente valorizzate proponendo iniziative inerenti l'agenda digitale, l'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione e la formazione della figura del "Manager di Rete"

Per maggiori informazioni contattare il servizio Orientamento e Formazione ALDAI tel. 02/ 583761 - fondirigenti@aldai.it

L'Associazione InnoVits

Una nuova occasione per i soci di ALDAI per mettere a disposizione le proprie competenze

Alberto Monterosso

Componente Consiglio Direttivo di InnoVits e Socio ALDAI

Si è costituita come associazione no-profit, con l'obiettivo di favorire la nascita e lo sviluppo di imprese innovative ed ha ampliato molto il portafoglio di attività, sia nell'ambito della gara di idee, rafforzando il supporto agli imprenditori con attività di coaching e formazione, sia aggiungendo attività completamente nuove nel campo dell'intrapreneurship.

L'avventura di InnoVits ebbe inizio nel 2010, quando Roberto Sapiro, al termine di un corso MBA presso il MIP, la business school del Politecnico di Milano, concordò con la Direzione dell'International MBA di lanciare un esperimento: far collaborare imprenditori, manager e studenti su progetti di start-up innovative mettendo a fattor comune le abilità di ciascuno. Il tutto reso più stimolante da una gara con più fasi di selezione e la prospettiva, una volta sviluppata l'idea ed aver messo a punto un business model chiaro e convincente, di poter presentare il progetto ad un panel di investitori in un evento finale. Per questa iniziativa Sapiro scelse il nome InnoVitamins, termine suggestivo che vuole richiamare alla mente quanto oggi l'innovazione abbia bisogno, metaforicamente, di vitamine, poi abbreviato in **InnoVits**. Oggi è in corso la quarta edizione consecutiva della gara di idee che ha caden-



Roberto Sapiro, Presidente di InnoVits.

za annuale e InnoVits è molto cresciuta rispetto ai primi giorni di attività. Si è costituita come associazione no-profit, con l'obiettivo di favorire la nascita e lo sviluppo di imprese innovative ed ha ampliato molto il portafoglio di attività, sia nell'ambito della gara di idee, rafforzando il supporto agli imprenditori con attività di coaching e formazione, sia aggiungendo attività completamente nuove nel campo dell'intrapreneurship – vale a dire l'innovazione all'interno del-





le grandi aziende già in fase di maturità – e nel campo delle risorse umane, studiando soluzioni di recruiting e outplacement per manager d'azienda che desiderino fare un'esperienza di lavoro in una start-up.

La community che segue InnoVits conta ormai alcune centinaia di persone fra imprenditori e manager ed è in continua crescita. Sono inoltre stati sviluppati rapporti con altre associazioni affini ed è cresciuto molto il numero di investitori partner di InnoVits.

Le forme di interazione all'interno della community sono le più varie: si va dallo scambio di idee e condivisione di contenuti sulle piattaforme social – gruppo "InnoVitamins" su LinkedIn e "Inno Vits" su Facebook, entrambi gruppi aperti ai quali chiunque può iscriversi – alla partecipazione ai numerosi eventi gratuiti che InnoVits organizza ogni anno e ai percorsi formativi sui temi dell'imprenditorialità e dell'innovazione. Senza dubbio la presenza agli eventi o alle riunioni di InnoVits è la forma di partecipazione che dà i risultati migliori, grazie all'interazione in tempo reale con numerosi professionisti provenienti dai settori più diversi e con le competenze più varie. Entrare in questo ambiente non solo rappresenta per qualsiasi manager un'esperienza umana e professionale unica, ma anche un'occasione formidabile per rafforzare il proprio business network con rapporti professionali basati sul confronto su casi di business reali e non su un semplice scambio di biglietti da visita. "In diver-

se occasioni abbiamo assistito, in modo completamente inaspettato, alla nascita improvvisa di un forte legame professionale fra alcuni imprenditori che InnoVits supporta e manager intervenuti ad una delle nostre riunioni per pura curiosità, perché gli era stato raccomandato da un amico già inserito nella community – racconta Roberto Sapio, oggi Presidente dell'associazione – per poi scoprire che le proprie competenze di manager in uno specifico settore di business erano proprio quelle necessarie ad un imprenditore per capire come validare il modello di business ipotizzato".

"L'aspetto curioso di InnoVits – continua Sapio – è che si configura come un ecosistema fortemente adattativo: avendo una missione molto ampia – favorire l'innovazione – assistiamo alla nascita di nuove attività in seno all'associazione man mano che si inseriscono nuove persone proprio sulla base delle competenze o dei contatti che portano. Vale a dire che un manager non si deve porre la domanda se la partecipazione alle attività di InnoVits può essere in linea con le proprie competenze e aspirazioni, perché la risposta è scontata e affermativa; si deve solo chiedere se ha voglia di mettere a disposizione parte del proprio tempo dando priorità a capire come essere di aiuto, prima di capire che cosa potrà ottenere in cambio, che è l'unico approccio in grado di far funzionare un qualsiasi network. Una volta capito il proprio ruolo nel team, darà un impulso alle attività dell'associazione proprio

Le forme di interazione all'interno della community sono le più varie: si va dallo scambio di idee e condivisione di contenuti sulle piattaforme social – gruppo "InnoVitamins" su LinkedIn e "Inno Vits" su Facebook...

nella direzione più coerente rispetto al proprio bagaglio di conoscenze!"

Difficile immaginare che aspetto avrà InnoVits fra qualche anno, perché fino ad oggi la crescita è stata esponenziale e, a tratti, imprevedibile. Di certo rappresenta un'occasione importante per tutti quei manager che sentono di poter offrire qualcosa di più rispetto a quello che riescono a dare oggi nel mondo del lavoro e che sono in cerca di un ambiente un po' più flessibile e stimolante rispetto alla situazione in cui attualmente si trovano, qualsiasi essa sia, anche solo per confrontarsi con qualcosa di diverso.

Oltre a coinvolgersi tramite le piattaforme social, partecipando ai gruppi di discussione precedentemente citati, è possibile contattare direttamente l'associazione sul sito www.innovits.it

E con ALDAI ci saranno sicuramente occasioni di collaborazione nel prossimo futuro per organizzare altre opportunità di contatto! ■



Tempi lunghi della Giustizia

Un caso limite

Riportiamo in calce una sentenza della Corte di Appello di Roma, alla quale la Cassazione aveva rimesso la causa relativa alla fattispecie di un dirigente licenziato da una società in amministrazione straordinaria.

Il dirigente veniva licenziato in data 29 dicembre 1986, impugnava il licenziamento in data 26 gennaio 1987 chiedendo il riconoscimento dell'indennità supplementare prevista dal Verbale di Accordo sulle aziende in crisi/amministrazione straordinaria. La norma di rife-

rimento era infatti il Verbale di Accordo del 13 aprile 1981 sottoscritto da Confindustria / Intersind / ASAP e Federazione Nazionale Dirigenti Aziende Industriali. L'Accordo prevedeva e prevede che "in presenza di ristrutturazioni, riorganizzazioni, riconversioni, ovvero crisi settoriale o aziendale... nonché nelle ipotesi di amministrazione straordinaria, al dirigente licenziato sia dovuta un'indennità supplementare pari al corrispettivo del preavviso individuale maturato, maggiorata dell'importo equivalente a due mesi del preavviso stesso".

La Società non riconobbe quanto previsto dall'Accordo Sindacale e il dirigente fu costretto ad adire prima il Collegio Arbi-

trale, poi, a seguito di eccezione di incompetenza sollevata della Società, l'Autorità Giudiziaria che, in data 12 marzo 2013, finalmente, **dopo 26 anni** dall'inizio della controversia, **ha reso giustizia**.

Eppure, si trattava di una questione di "mero diritto": l'interpretazione di una norma del Contratto Collettivo di Categoria. Tutto, quindi, lasciava prevedere che in tempi brevi la controversia di lavoro sarebbe stata risolta. Invece tra 1° Grado, 2° Grado e Cassazione e poi ancora rinvio dalla Cassazione alla Corte di Appello Civile sono passati ben 26 anni. Ogni commento appare superfluo...

avv. Agostino D'Arco
Consigliere ALDAI

REPUBBLICA ITALIANA
In nome del Popolo Italiano
La Corte di Appello di Roma - sezione seconda

riunita in camera di consiglio nelle persone di:

Sergio Brescia, Presidente rel.
Alberto Tilocca, Consigliere
Maria Grazia Conti, Consigliere

ha pronunciato la seguente:

SENTENZA

nella causa civile in grado di rinvio dalla Cassazione iscritta al n. 4703 R.G.A.C. dell'anno 2006, posta in decisione all'udienza del 14.11.2012 e vertente

TRA

il *Dirigente* elettivamente domiciliato in Roma presso lo studio degli avvocati che lo rappresentano e difendono in forza di procura a margine del ricorso in riassunzione; *appellante*

E

la *Società* in amministrazione straordinaria, elettivamente domiciliata in Roma presso lo studio dell'avvocato che la rappresenta e difende in forza di procura in calce alla comparsa di costituzione; *appellato*

Oggetto: ...omissis...

1. La vicenda processuale

Il *Dirigente*, già dipendente della *Società* dal 1978, licenziato con lettera del 29.12.86, quando la società era in amministrazione straordinaria, ai sensi della L. n. 95 del 1979, a far data dal decreto

del Ministero del Tesoro del 28.10.1985, chiedeva, con ricorso al Tribunale fallimentare, il riconoscimento della indennità supplementare di anzianità pari a lire 86.226.000 prevista dagli accordi contrattuali per il licenziamento di dirigenti operato da azienda in amministrazione straordinaria.

Chiedeva che il suo credito fosse ammesso al passivo in privilegio o in prededuzione.

L'amministrazione straordinaria della *Società* chiedeva rigettare la domanda, in quanto il rapporto di lavoro era continuato per vari anni dopo il decreto di ammissione all'amministrazione straordinaria, per cui il licenziamento non era dipeso dalle casuali di cui alle norme richiamate.

Il Tribunale di Roma rigettava la domanda di ammissione tardiva al passivo con sentenza depositata il 30.7.1999 e compensava le spese.

Avverso detta sentenza proponeva appello il *Dirigente* e la Corte d'Appello di Roma confermava la sentenza impugnata affermando che la richiesta di indennità, essendo connessa allo scopo di favorire il risanamento dell'azienda e non la liquidazione, non poteva essere attribuita al *Dirigente*, licenziato dopo sei anni di amministrazione straordinaria, allorché era emersa l'impossibilità di continuare la produzione.

Il *Dirigente* ricorreva in Cassazione con un unico motivo di impugnazione. L'Amministrazione resisteva con controricorso.

La Corte di Cassazione con sentenza n. 14769 del 13 luglio 2005 accoglieva il ricorso; cassava la sentenza impugnata e rinviava le parti davanti alla Corte di Appello di Roma in diversa composizione.

Il *Dirigente* riassunse la causa e la *Società* si costituiva e chiedeva la conferma della sentenza di primo grado e di appello che avevano rigettato la domanda del dirigente.

2. La decisione

La Corte di Cassazione, nell'accogliere il ricorso del dirigente, ha osservato che gli accordi collettivi prevedono, accanto all'indennità di anzianità, l'indennità supplementare per il dirigente licenziato a causa di ristrutturazione, riorganizzazione, riconversione o crisi settoriale o aziendale, qualora tali ipotesi vengano accertate e dichiarate a norma dell'art. 2, L. 12 agosto 1977, n. 675, oppure, nel caso d'amministrazione straordinaria (gestione commissariale), in conformità della procedura regolata dalla Legge 3 aprile 1979, n. 95 "sempreché l'azienda motivi il recesso con riferimento alla situazione di cui alla legge medesima".

Ha ulteriormente osservato che l'istituto dell'amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi si connota per essere preordinato alla riorganizzazione delle strutture produttive delle grandi imprese, in vista del loro auspicato risanamento.

"Peraltro, – si legge nella sentenza della Cassazione – qualora questa finalità non risulti più conseguibile, si sviluppa la procedura di liquidazione per il soddisfacimento delle ragioni creditorie, come fase necessariamente conseguente all'esaurimento dell'esperimento conservativo" (così la sentenza che ha deciso il rinvio).

In ragione di ciò, conclude la Cassazione, la mera cesura temporale non è sufficiente per escludere il diritto all'indennità supplementare in quanto non costituisce, anche, una cesura logica fra la ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria e il licenziamento.

In definitiva la Corte ha dato due indicazioni per la decisione circa la spettanza al dirigente della indennità supplementare. Una in negativo: il mero decorso del tempo non è elemento significativo per la decisione atteso che alla "cesura temporale" deve accompagnarsi la "cesura logica".

L'altro è quello della identificazione della "procedura di amministrazione straordinaria" dove, alla fase di ristrutturazione e risanamento può, ove non sia connotata da successo, seguire una fase di liquidazione per il mero soddisfacimento dei debitori.

Orbene, dichiarato dalla Corte irrilevante l'elemento della mera cesura temporale, occorre verificare se il licenziamento è conseguente alla procedura di amministrazione straordinaria come individuata nella sentenza della Corte di merito.

Nella lettera di licenziamento si legge che "a fine aprile 1987, scade il termine per la continuazione dell'esercizio dell'impresa... con conseguente cessazione di ogni attività produttiva". La lettera continua con la volontà, espressa dal vertice della società, di volersi avvalere delle prestazioni del dirigente per le esigenze della fase di liquidazione.

Alla luce del principio affermato dalla Cassazione abbiamo, quindi, che il momento del licenziamento coincide con la fase in cui, verificata l'impossibilità del risanamento, la procedura di amministrazione straordinaria si avvia alla fase di liquidazione. L'amministrazione straordinaria, sempre con riferimento al decisum della Cassazione, non si è chiusa con l'avvenuto risanamento dell'impresa, ma si è convertita in liquidazione attesa l'impossibilità del risanamento.

Il licenziamento, quindi, legato alla cessazione dell'attività produttiva e che, comunque, viene procrastinato per una parte della fase liquidatoria, è licenziamento che trova il suo motivo, malgrado non esplicitamente espresso, nella amministrazione straordinaria.

In ragione di ciò va riconosciuta l'indennità supplementare nella misura richiesta di lire 86.226.000 (euro 44.532,01).

Per tale somma non può accogliersi la richiesta di condanna che costituisce domanda nuova e diversa da quella avanzata nel ricorso al Tribunale fallimentare, ma va accolta la domanda di ammissione al passivo con collocazione, essendo il diritto maturato nel corso della procedura e costituendo, pertanto, "debito di massa", in prededuzione e, nell'ambito dei crediti in prededuzione, con il privilegio di cui all'art. 2751 bis n. 1.

Spettano, inoltre, rivalutazione ed interessi sulla somma di anno in anno rivalutata, fino al soddisfo.

Va rigettata, invece, la richiesta di pronuncia ex art. 112 L.F. atteso che il ritardo nella proposizione dell'istanza è dipeso dall'appellante che, prima di richiedere il riconoscimento del suo credito al Tribunale fallimentare, ha richiesto la tutela del suo diritto a giudice incompetente.

In relazione alle incertezze interpretative della norma e della sua applicazione al caso concreto, si ritiene equa la compensazione dei precedenti gradi di giudizio e del giudizio di Cassazione.

Tale valutazione, però, non vale per il presente giudizio, dopo la chiara decisione della Suprema Corte per cui, per questo, vale il principio della soccombenza e la *Società* in amministrazione straordinaria va condannata al rimborso, in favore del *Dirigente*, delle spese liquidate in complessivi euro 7.300,00, di cui euro 2.500,00 per la fase di studio, euro 1.300,00 per la fase introduttiva, euro 3.500,00 per la fase decisionale, oltre IVA e contributo Cassa.

P.Q.M.

La Corte di Appello di Roma, definitivamente pronunciando nella causa iscritta al numero 4703 del ruolo generale degli affari contenziosi dell'anno 2006, così provvede in riforma della sentenza del Tribunale di Roma n. 14672 del 16.6/30.7.1999; ammette il *Dirigente* al passivo della amministrazione straordinaria della *Società*, in prededuzione e con il privilegio di cui all'art. 2751 bis n. 1 c.c., per la somma di euro 44.532,01, oltre interessi e rivalutazione dalla cessazione del rapporto al saldo; condanna la *Società* in amministrazione straordinaria al rimborso delle spese del presente grado di giudizio liquidate, in favore del *Dirigente*, in complessivi euro 7.300,00, di cui euro 2.500,00 per la fase di studio, euro 1.300,00 per la fase introduttiva, euro 3.500,00 per la fase decisionale, oltre IVA e contributo Cassa; compensa fra le parti le spese degli altri gradi di giudizio.

Così deciso in Roma il 12/03/2013.

Il Presidente est.
Sergio Brescia

Legge di Stabilità 2014



Sergio Zeme

Presidente Onorario Comitato Nazionale di Coordinamento Dirigenti Pensionati



argomento in questione rappresenta il logico seguito di quanto da me pubblicato sul precedente numero della nostra rivista dal titolo "Un segnale positivo". Più esattamente esso riflette la **versione definitiva della Legge Triennale di Stabilità** (legge 27 dicembre 2013, n. 147) **con particolare riferimento alle disposizioni in materia previdenziale.**

Al riguardo è bene subito precisare che per il triennio 2014/2016 la rivalutazione automatica dei trattamenti pensionistici è riconosciuta con percentuali decrescenti non sulle fasce di importo, ma con riferimento all'intero trattamento pensionistico come di seguito indicato:

- **nella misura del 100% per i trattamenti pensionistici complessivamente pari o inferiori a tre volte il trattamento minimo INPS (1.486,29 euro).**

Per le pensioni di importo superiore a tre volte il predetto trattamento minimo e inferiore a tale limite incrementato della quota di rivalutazione automatica, l'aumento di rivalutazione è comunque attribuito fino a concorrenza del predetto limite maggiorato:

- **nella misura del 95% per i trattamenti pensionistici complessivamente superiori a tre volte il trattamento minimo INPS e pari o inferiori a quattro volte il trattamento minimo INPS (1.981,72 euro) con riferimento all'importo complessivo dei trattamenti medesimi.**

Per le pensioni di importo superiore a quattro volte il predetto trattamento minimo e inferiore a tale limite incrementato della quota di rivalutazione automatica l'aumento di rivalutazione è comunque attribuito fino a concorrenza del predetto limite maggiorato:

- **nella misura del 75% per i trattamenti pensionistici complessivamente superiori a quattro volte il trattamento minimo INPS e pari o inferiori a cinque volte il trattamento minimo INPS (2.477,15 euro) con riferimento all'importo complessivo dei trattamenti medesimi.**

Per le pensioni di importo superiore a cinque volte il predetto trattamento minimo e inferiore a tale limite incrementato della quota di rivalutazione automatica, l'aumento di rivalutazione è comunque attribuito fino a concorrenza del predetto limite maggiorato:

- **nella misura del 50% per i**

trattamenti pensionistici complessivamente superiori a cinque volte il trattamento minimo INPS e pari o inferiori a sei volte il trattamento minimo INPS (2.972,58 euro) con riferimento all'importo complessivo dei trattamenti medesimi.

Per le pensioni di importo superiore a sei volte il predetto trattamento minimo e inferiore a tale limite, incrementato della quota di rivalutazione automatica, l'aumento di rivalutazione è comunque attribuito fino a concorrenza del predetto limite maggiorato:

- **nella misura del 40% per l'anno 2014 e nella misura del 45% per ciascuno degli anni 2015 e 2016, per i trattamenti pensionistici complessivamente superiori a sei volte il trattamento minimo INPS con riferimento all'importo complessivo dei trattamenti medesimi.**

A seguito di quanto disposto e tenendo presente che il D.M. 20 novembre 2013 del Ministero dell'Economia ha stabilito in via provvisoria nella misura dell'1,20% l'adeguamento Istat da applicare **alle pensioni del 2014, mentre quello definitivo per il 2013 è del 3%, si rende noto che alle pensioni di importo superiore a sei volte il trattamento minimo INPS nell'anno 2014 verrà riconosciuto l'adeguamento al 40% esclusivamente per la fascia fino a sei volte il trattamento minimo INPS, mentre la parte eccedente non sarà oggetto di alcuna rivalutazione.**

Per il biennio 2015/2016 la normativa dispone l'adeguamento delle pensioni al 45%, invece dell'attuale 40%, su tutto l'importo pensionistico e quindi senza limitazioni. Dal 2017, in assenza di ulteriori interventi legislativi, verrà ripristinato il meccanismo di rivalutazione automatica: al 100% per le fasce di importo pensionistico non eccedente il triplo del minimo INPS, al 90% per le fasce comprese fra tre e cinque volte il minimo INPS ed

al 75% sull'eccedenza. Al riguardo la nostra Federazione ha tenuto a precisare che le disposizioni contenute nella Legge Triennale di Stabilità in materia previdenziale non corrispondono a quanto richiesto dalla stessa unitamente a Manageritalia ed alla CIDA, riconoscendo però obiettivamente che l'intervento federale ha evitato un ulteriore blocco totale della perequazione automatica delle pensioni originariamente previsto dal Governo per il 2014. Provvedimento che ovviamente si sarebbe aggiunto al blocco totale della perequazione per le pensioni superiori a tre volte il minimo INPS già applicato negli anni 2012/2013.

Contributo di Solidarietà (Art.1, comma 486)

Per il triennio 2014/2016 è stato introdotto l'ennesimo Contributo di Solidarietà sulle cosiddette "pensioni d'oro", la cui soglia, diversamente da quanto fatto in passato, è indicizzata al trattamento minimo dei trattamenti pensionistici corrisposti dagli enti gestori di forme di previdenza obbligatorie. Nello specifico il contributo richiesto è pari al **6% per gli importi pensionistici lordi annui superiori a quattordici volte il trattamento minimo INPS e fino a venti volte**. Ovvero è pari ad importi mensili superiori ai 6.936,02 euro e fino a 9.908,60 euro, nonché pari al 12% per la parte eccedente l'importo lordo annuo di venti volte il trattamento minimo INPS e al 18% per la parte eccedente l'importo lordo annuo di trenta volte il trattamento minimo INPS (corrispondente a 14.862,90 euro mensili).

Al riguardo non possiamo dimenticare che un Contributo di Solidarietà **con decorrenza 1° gennaio 2012 e fino al 31 dicembre 2017** è già stato istituito a carico degli iscritti e dei pensionati delle gestioni previdenziali confluite nel Fondo pensioni lavoratori dipendenti (ex Inpdai, Elettrici, Telefonici) e del Fondo di Previdenza per il personale di volo dipendente da aziende di navigazione aerea. Riteniamo pertanto di dover insistere su una constatazione già fatta presente più volte e cioè la convinzione di essere og-

getto, come pensionati, di decisioni punitive **con un vero e proprio accanimento** inaccettabile per chi avrebbe diritto di godere del risultato di una vita di lavoro e di responsabilità. Non a caso la nostra Federazione ha presentato ricorso presso i Tribunali di varie città (Avellino, Palermo, Terni, Vicenza, Agrigento, Firenze) contro il blocco della perequazione automatica delle pensioni per il biennio 2012/2013 e contro il Contributo di Solidarietà ex Inpdai presso il Tribunale di Modena.

Nel citato articolo da me pubblicato sul numero di gennaio della nostra rivista abbiamo già reso noto, considerandolo come un "segnale positivo", che il Tribunale di Palermo ha accolto uno di questi ricorsi ordinando la trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale.

In attesa del giudizio della Suprema Corte, **previsto per la tarda primavera**, la nostra Federazione sta valutando la possibilità di presentare un nuovo ricorso contro il Contributo di Solidarietà introdotto con la Legge di Stabilità. Si sotto-

linea che tale ricorso, che al momento riguarda le pensioni superiori ai 90.000 euro lordi annui, è finalizzato a bloccare un processo che tende ad abbassare ulteriormente detto livello pensionistico: vi sono proposte in Parlamento tese ad introdurre misure redistributive che interessano tutte le pensioni di importo superiore a 60.000 euro lordi annui.

Come si vede l'azione che la Federazione sta conducendo è finalizzata alla tutela di pensioni tutt'altro che d'oro di cui gode la gran parte della categoria.

Ci riserviamo comunque di tenervi al corrente circa l'evoluzione di una situazione che ha dell'incredibile non potendo ignorare che vengono continuamente colpite pensioni che hanno già perso pesantemente in potere di acquisto.

Non ci stanchiamo di ripetere che non abbiamo intenzione di chiedere (non l'abbiamo mai fatto) trattamenti di favore, ma non possiamo neppure accettare di essere vittime del citato accanimento nei nostri confronti. ■

PEREQUAZIONE AUTOMATICA

Le pensioni sono aumentate, dal mese di gennaio 2014, dell'1,20% e derivati per effetto dell'indice di inflazione programmato.

L'aumento è stato applicato secondo il seguente schema:

Importo lordo complessivo percepito a dicembre 2013		Aumento % 2014	Aumento mensile massimo
Fino a tre volte il T.M.	1.486,29 €	1,20% (100% dell'indice ISTAT)	17,83 €
Fino a quattro volte il T.M.	Tra 1.486,30 e 1.981,72 €	1,14% (95% dell'indice ISTAT)	22,59 €
Fino a cinque volte il T.M.	Tra 1.981,73 e 2.477,15 €	0,90% (75% dell'indice ISTAT)	22,29 €
Fino a sei volte il T.M.	Tra 2.477,16 e 2.972,58 €	0,60% (50% dell'indice ISTAT)	17,84 €
Oltre sei volte il T.M.	Oltre 2.972,58	Solo lo 0,48% fino a 2.972,58 € (40% dell'indice ISTAT). Nessun aumento per la fascia di importo superiore a 2.972,58 €.	14,27 €

Elaborazione tabella a cura di Salvatore Martorelli

L'INPS, che ha dovuto disporre i mandati di pagamento per l'anno 2014 già ai primi di dicembre 2013, ha applicato la perequazione con i criteri previsti dalla bozza di Legge di Stabilità allora non ancora approvata dal Parlamento in versione definitiva. Ciò ha comportato l'erogazione ai titolari di pensione maggiore di euro 2.972,58 mensili, di un incremento di euro 17,84 invece di euro 14,27 effettivamente spettanti. La differenza erogata in più sarà recuperata dall'INPS con modalità non ancora note.

Hot mail con il nostro esperto INPS

Salvatore Martorelli
Giornalista - Consulente Previdenziale



Potrei usufruire della cosiddetta “opzione donna”?

Dall'1° ottobre 2013 non sono più occupata né penso di riuscire ad ottenere altra occupazione. Sulla base dei contributi versati ad oggi, prima come lavoratore dipendente e poi come dirigente (quasi 37 anni – 1921 settimane di contribuzione), per ottenere la pensione il più presto possibile vorrei utilizzare la cosiddetta “opzione donna” con sistema contributivo come da legge 243/2004, detta anche “opzione Maroni”. So che l'opzione scadrà a fine 2015. Tenendo conto che sono nata il 6 luglio 1957, mi può confermare che posso ottenere la pensione con decorrenza 1° novembre 2015, avendo a tale data raggiunto 57 anni di età + 3 mesi (incremento speranza vita periodo 2013-2016) + 12 mesi (finestra un anno)? Vorrei inoltre sapere se la domanda di pensione può/deve essere presentata dopo il compimento dei 57 anni + 3 mesi o entro che termini.

Mi hanno riferito che l'INPS richiede al più presto la presentazione di una specifica domanda a tutti coloro che intendono utilizzare questa opzione scadente a fine 2015. La notizia mi ha messa in ansia poiché se così fosse significherebbe che chi non si affretta a fare tale domanda resterebbe escluso dall'opzione.

Non c'è alcuna necessità di presentare con urgenza la domanda; essa infatti va presentata in prossimità della decorrenza della pensione ovvero con un anticipo non superiore ai due mesi rispetto alla decorrenza della prestazione. Non mi sembra, ad una prima occhiata, che vi siano ostacoli di sorta ad utilizzare questa opportunità. Preferirei, comunque, approfondire con Lei l'argomento in un incontro in ALDAI per il quale mi dichiaro fin d'ora disponibile.

Licenziamento e contribuzione volontaria

Sono stato licenziato il 31 dicembre 2013. Vista la mia età potrei ricorrere alla contribuzione volontaria considerando che per il 2014 l'azienda verserà i contributi a titolo di preavviso: il calcolo delle 52 settimane per la contribuzione volontaria sarà calcolato sulle 52 settimane del preavviso oppure sulle 52 settimane del 2013? La richiesta deriva dal fatto che nel 2013 mi verranno pagate parecchie ferie arretrate (cinque mesi), mentre per il 2014 (preavviso) avrò solo la retribuzione annua.

Le circolari INPS n. 206 del 15 ottobre 1997 e n. 172 del 6 novembre 2003 dispongono rispettivamente che:

1. tale importo (ovvero l'importo della contribuzione volontaria) si determina applicando l'aliquota di finanziamento, prevista per la contribuzione obbligatoria, all'importo medio

della retribuzione imponibile percepita nell'anno precedente la data della domanda;

2. determinazione della base imponibile - Il contributo volontario viene calcolato con riferimento al valore medio mensile della retribuzione imponibile relativa agli ultimi 12 mesi di contribuzione obbligatoria precedenti alla domanda. Nell'individuazione del periodo contributivo di riferimento (12 mesi/52 settimane) va considerato anche l'eventuale periodo di indennità sostitutiva del preavviso e nella determinazione del predetto imponibile devono essere comprese le somme percepite a titolo di mensilità aggiuntive e, ovviamente, di indennità sostitutiva del preavviso.

Ciò mi fa ritenere che, nel Suo caso, il costo della contribuzione volontaria si determini sulla base dell'indennità sostitutiva del preavviso.

Il direttore dei lavori in italia: compiti, responsabilità e modalità operative

a cura di ANIMP-OICE

Roma, 4-5 marzo 2014

Il corso è rivolto a dipendenti di piccole e medie società di costruzione e studi professionali, in particolare nel campo delle costruzioni civili, che desiderano acquisire o ampliare la conoscenza di base della figura del Direttore Lavori secondo la legge italiana. Il corso è rivolto pertanto a singoli professionisti come pure ad imprese che necessitano delle suddette conoscenze di base in quanto coinvolti sia direttamente sia indirettamente negli obblighi e responsabilità del Direttore Lavori, trattandosi di una figura basilare per la realizzazione dei progetti.

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 - fax 02.6707.1785 e-mail: manuela.corbetta@animp.it oppure consultare il sito www.animp.it alla voce CORSI

Gestione progetti nelle piccole e medie imprese I principi essenziali di project management

a cura di ANIMP-OICE

Milano, 18-19 Marzo 2014

Il corso è svolto in maniera interattiva e prevede l'alternarsi della soluzione di problemi da parte di partecipanti, suddivisi in piccoli gruppi di lavoro.

Il corso è rivolto a tutte le Società che operano per progetto e/o commessa di qualunque settore: industria, impiantistica, infrastrutture, information technology, pubblica amministrazione, banche, etc. ed in particolare alle seguenti figure professionali: Project Manager, Project Engineer, Engineering Manager, Construction Manager, Project Risk Manager, Project Control Coordinator, Planning Engineer, Production Manager, Proposal Manager, Procurement Coordinator, Cost Controller, Controller.

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



ASSOCIAZIONE NAZIONALE DI
IMPIANTISTICA INDUSTRIALE



GdL ALDAI “Dirigenti per l’Europa”

Europa: dal sogno di Mazzini alla realtà odierna

Mario Giambone



Milano, Palazzo delle Stelline: al centro, Bruno Marasà, Direttore dell’Ufficio d’Informazione del Parlamento Europeo.

La sensazione che si percepisce nei confronti dell’Unione Europea non è quella che si dovrebbe. Nella maggioranza dei casi, specie in questi momenti di difficoltà economica, essa viene sentita più come un vincolo frenante e non come nuove e differenti occasioni da cogliere per vivere la nuova realtà.

Un deferente pensiero, a prescindere, va rivolto comunque al nostro “Padre della Patria” che, oltre al sogno della *Giovane Italia*, perseguì, appunto, quello della *Giovane Europa*. Nessuna considerazione in merito all’attuale età di entrambe, né tantomeno sulla raggiunta maturità.

Ma almeno va tenuto presente che secondo il suo pensiero l’Italia doveva farsi ispiratrice del movimento unificante, basato sulla vocazione di solidarietà e libertà. E per quanto riferito all’aggettivo “giovane”, faceva ricorso all’entusiasmo dei giovani, in contrapposizione ai sottili calcoli politici dell’allora “vecchia generazione”. Quindi volendo tenere conto di aver avuto tale “viatico” possiamo consapevolmente sentirci in diritto, a giusto titolo, nel vivere l’Unione come protagonisti.

Mai come in questi momenti, opportunamente, si è accesa una particolare attenzione su quanto si discute in Europa e come sia possibile “accorciare” le distanze che separano i vari Paesi componenti dal “Centro Operativo” costitui-

to dal Parlamento Europeo dove si discutono e si confrontano le iniziative da assumere. Tracciare le linee da seguire e le regole da rispettare. A riprova di questa sentita esigenza, non mancano i vari osservatori, presenti ed operanti presso le Istituzioni Regionali.

Forse siamo realmente ancora *giovani*, ma si dovrebbe porre maggiore attenzione alla realtà comunitaria, all’interno della quale non mancano opportunità da saper cogliere. Il compito di far crescere adeguatamente una coscienza comunitaria, unitamente ad una maggiore conoscenza anche delle procedure, è una necessità che non può essere trascurata. Questo viene sentito come impegno da chi, all’interno del nostro comparto di dirigenti di azienda, avendo ma-



Da sinistra: Giorgio Corradini, Coordinatore del GdL Dirigenti per l'Europa, e Mario Giambone, componente del GdL e socio ALDAI.

turato il proprio corso professionale, è in grado di mettersi a disposizione dei colleghi in servizio attivo. Essi hanno il non lieve compito di operare con l'urgenza della quotidianità, che detta ritmi sempre più serrati, rispetto a scelte considerate non immediate ed obiettivi, magari meno vicini; quindi a loro va indirizzato un opportuno e spontaneo sostegno.

Il GdL Dirigenti per l'Europa, costituito spontaneamente in ALDAI, ispirato e coordinato da Giorgio Corradini, con l'assidua assistenza di Luciano De Stefani, conta sulla partecipazione di colleghi "senior", le cui esperienze, maturate in diverse e composite realtà aziendali, consentono di mettere "a fattor comune" il senso di appartenenza, per promuovere occasioni utili per una maggiore e più utile conoscenza di quanto accade... a Bruxelles! A riprova di questo sentimento, si veda quanto riportato sul numero di novembre di *Dirigenti Industria* in merito all'interessante seminario, svoltosi a Milano, sulle opportunità offerte alle imprese attraverso una corretta utilizzazione dei Fondi Europei. Significative sono state le testimonianze di **Ambra Redaelli**, Vicepresidente di Confindustria Lombardia, di **Armando De Crinito**, Direttore Generale Vicario Attività Produttive della Regione Lombardia e **Gianluca Coppola**, Direttore Generale di Eurocrea Merchant.

Altre occasioni non sono mancate: grazie anche alla cordiale disponibilità del



Direttore **Bruno Marasà** si è concretizzato innanzitutto un più assiduo contatto con la sede di Milano, Palazzo Stelline in corso Magenta, dell'Ufficio d'Informazione del Parlamento Europeo, dove fervono iniziative all'insegna del proposito "agire - reagire - decidere".

Nel tenere poi fede al "motto" è stata resa operativa l'iniziativa "Regional Discussion Forum - New Jobs - sharing mobility in a sharing economy": innovazione e nuove tecnologie in tempo di crisi.

Nel quadro di tali iniziative, nell'arco di due mesi, si sono susseguiti importanti incontri tematici, cui hanno preso parte diversi partner istituzionali, quali Camera di Commercio, Comune di Milano, Regione Lombardia, vari Assessorati. Gli eventi si sono concentrati sul mondo delle start-up e per approfondire temi relativi sia alla presenza delle imprese sul territorio, sia agli aspetti finanziari per il lancio di nuove attività imprenditoriali con particolare riguardo alle politiche e strumenti messi a disposizione dall'Europa.

Giusto per una corretta e più dettagliata informativa, si riportano di seguito in maniera riassuntiva gli appuntamenti

sviluppati in questo periodo, dopo la conferenza stampa di presentazione degli eventi.

Si sono quindi succeduti vari appuntamenti su temi quali:

- Milano, capitale europea delle start up: linee guida e azioni per favorire l'ecosistema territoriale;
- oltre il Fab Lab: la nuova officina dei creativi e la frontiera del business digitale;
- innovazione sociale e lavoro;
- sharing mobility in a sharing economy: innovazione e nuove tecnologie in tempo di crisi;
- Mi faccio impresa.

Il proposito che anima il "Gruppo di Lavoro" è quello di analizzare e valutare opportune iniziative da far assumere e rendere concrete, da parte del nostro sodalizio milanese, con l'obiettivo di porre l'ALDAI quale promotore e fulcro per una concreta partecipazione dei dirigenti lombardi nel processo dello sviluppo europeo. L'impegno è che, aperta questa strada, non mancheranno ulteriori informative in merito all'evoluzione dei temi in corso. ■



Federmanager Pavia

Alla presenza del Sindaco di Pavia premiati i soci senior

Edoardo Lazzati
Presidente Federmanager Pavia

Sabato 30 novembre 2013 in una splendida cornice invernale caratterizzata da una forte nevicata, dalle grandi bianche e lente falde, e con una suggestiva vista sul Ponte Coperto, si è svolto presso il Ristorante Bardelli l'incontro conviviale di Federmanager Pavia.

È stata un'occasione importante non solo per ritrovare tanti soci accompagnati da una persona a loro cara, ma anche per fare il punto dell'attuale drammatica situazione, con particolare riferimento ai provvedimenti che stanno colpendo la nostra categoria, malgrado l'impegno profuso da Federmanager nei confronti del Governo, della maggioranza e dell'opposizione.

Nel corso dell'incontro ha fatto una gradita sorpresa il Sindaco di Pavia, Alessandro Cattaneo, che dichiarando con orgoglio la sua appartenenza alla categoria dei manager, ha assicurato il suo appoggio alle nostre legittime istanze ed ha formulato un sentito augurio per un anno nuovo meno pesante per il nostro Paese e per i nostri giovani.

Ma la parte più suggestiva dell'incontro è avvenuta al termine del convivio, quando ha avuto luogo la premiazione dei soci con più di 30 anni d'iscrizione e soprattutto dei soci con più di 50 anni di fedeltà. Distintivi d'oro e medaglie d'oro sono stati la testimonianza della nostra gratitudine verso questi colleghi che, con il loro lavoro, hanno reso onore al nostro sistema imprenditoriale e trasformato l'Italia in un grande Paese industriale. Tra i premiati l'ex Presidente di Federmanager Pavia, Ettore Sacchi.

Malgrado lo sconforto nei confronti di una classe politica inadeguata ad af-



Gli invitati alla premiazione dei soci con 30 e 50 anni di fedeltà associativa.



frontare le grandi attuali congruenze, si è concluso l'incontro con un augurio di speranza e di rinnovato amore per questo bel Paese così maltrattato. ■

Il Past President di Federmanager Pavia Ettore Sacchi mentre riceve il premio dal Vice Presidente Lucio Albertin e dal Presidente Edoardo Lazzati.



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
- ✓ PROTESI FISSA E MOBILE
- ✓ 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

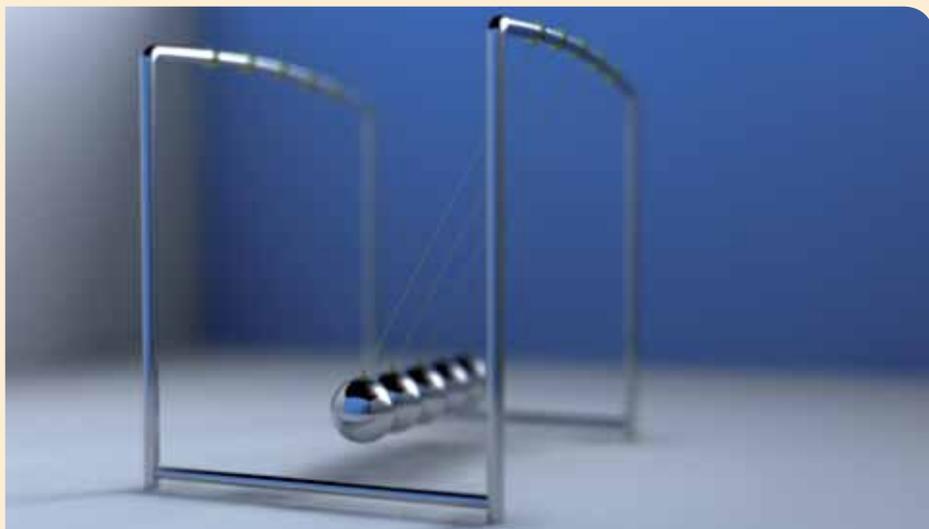
I paradossi della fisica

(ovvero Alice nel paese delle meraviglie)

Livio Fasiani

Gli incontri del 2014 del Gruppo Cultura relativi alle "Chiacchierate di Fisica" inizieranno con **Livio Fasiani**, che ci intratterrà con un argomento facile e strano che permetterà di riconoscersi nelle persone che troppo facilmente credono ad una realtà e si trovano poi in un'altra. Il titolo sarà "I paradossi della fisica (ovvero Alice nel paese delle meraviglie)" e ci permetterà di distinguere tra credenza e realtà.

Mario Garassino



Una delle cause più frequenti di errori di valutazione, anche tragici, è l'eccessiva fiducia in ciò che ci dicono i nostri sensi. Infatti il nostro cervello "legge" ciò che gli perviene inquadrandolo negli schemi che le precedenti esperienze hanno costruito e così facendo può incorrere in colossali abbagli. Il periodo prescientifico è ricco di esempi: a tutti sembrava ovvio che una freccia avesse una velocità proporzionale alla spinta data o che la Luna ed il Sole girassero intorno alla Terra perché così dicevano le interpretazioni del cervello. Per millenni queste "letture" sono state considerate verità assolute e solo il contributo di geni straordinari quali Copernico, Galilei e Newton, ha messo le cose a posto, superando giudizi e pregiudizi di millenni.

Ancora oggi, come lasciamo il mondo che ci è familiare per addentrarci sul terreno della nuova fisica, ci troviamo come Alice nel paese delle meraviglie: nulla di

tutto ciò che ci sembra sensato è più così, i punti di riferimento si capovolgono ed entriamo nel regno dello *Stregatto di Bianconiglio* e del *Cappellaio Matto*. I paradossi della fisica moderna sono così contro-intuitivi che il mondo sostanzialmente si divide in due categorie: quelli che non li capiscono e li ritengono fasulli e quelli che non li capiscono e basta. Questa difficoltà di prospettiva è così grande che si trovano spiegazioni errate di alcuni paradossi anche nei testi di fisica. Vero è che una volta capito il "trucco" (cosa che richiede pazienza e apertura mentale) non si può non esclamare: caspita è proprio così, come mai non ci sono arrivato da solo? Si avrà così la soddisfazione di capire veramente la relatività di Einstein e i fondamenti della teoria delle particelle elementari e della meccanica quantistica, senza bisogno di alcuna matematica. Nel corso della conferenza esamineremo alcuni dei paradossi più intriganti, come quello dei gemelli astronauti, dei pattinatori sul ghiaccio, del macabro gatto di Schrodinger e della particella che passa attraverso i muri e che è capace di accendere il nostro Sole. Ci renderemo conto della fallacia del nostro intuito e di come la realtà sia allo stesso tempo più complessa e più semplice di quanto credevamo. ■

GRUPPO CULTURA ALDAI

CHIACCHIERATE DI FISICA

L'incontro si terrà in ALDAI
mercoledì 26 febbraio 2014 alle ore 17.30
 sala Viscontea - via Larga 31 - Milano

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 "Paradossi della fisica".

Marrakech

28 marzo - 4 aprile

ALDAI ha organizzato un soggiorno di una settimana a Marrakech presso l'hotel **Riu Tikida Palmeraie** che si trova proprio nel cuore del palmeto di Marrakech, con fiori e fontane intorno a piscine da cui si ammira il sole che illumina le cime dell'Atlante. Marrakech, patrimonio mondiale Unesco, è la perla del Sud all'incrocio fra il Sahara e la catena dell'Atlante. A fine marzo il clima a Marrakech è di primavera inoltrata con temperature medie di 25°.

Partenza: venerdì 28 marzo 2014 da Malpensa con volo di linea Royal Air Maroc.

Ritorno: venerdì 4 aprile 2014.

Prezzo: euro 895,00 a persona in camera doppia, volo e soggiorno, tutto incluso. Posti limitati.



RIU TIKIDA PALMERAIE

Sistemazione in camera doppia (con supplemento per singola, superior o suite).

Trattamento "All Inclusive" (vino ai pasti, ai bar tutto il giorno bevande calde e fredde, spuntini, birre e alcolici sino alle ore 24).

SPORT & SVAGHI

Sono inclusi: tennis, piscina scoperta e coperta, fitness, acquagym, wireless, musica dal vivo e spettacoli tutte le sere. Bus gratuito per il centro città.

Possibilità di numerose interessanti escursioni (a pagamento): Essaouira, Quarzate, montagne dell'alto Atlante, valle di Ourika.

MODALITÀ DI PRENOTAZIONE VIAGGIO MARRAKECH

La presentazione del viaggio, la descrizione dell'Hotel Riu Tikida Palmeraie e il modulo di iscrizione sono **online** nel sito **www.aldai.it**.

Gli interessati possono comunicare la conferma di partecipazione compilando i dati nell'apposito modulo di iscrizione

da inviare a Cristanini Viaggi - Largo Leonardi, 13 - 28100 Novara
all'indirizzo e-mail: sandro@cristaniniviaggi.it, oppure al fax 0321/450913.

Per ulteriori informazioni: 0321/499361.

Riferimento ALDAI - Stefano Corna tel. 02/58376.234

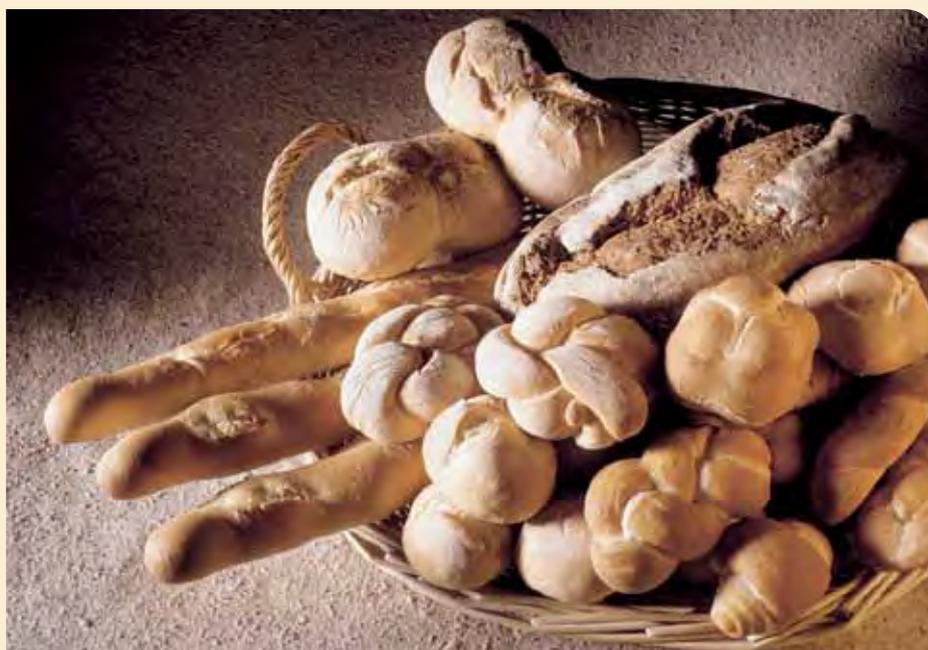


Crisi persistente... è giunto il momento di riscoprire la cucina povera

Giovanni Mura

dopo gli anni Cinquanta, in pieno miracolo economico, una consistente fetta della forza lavoro e con essa le famiglie abbandonarono le campagne laddove esercitavano l'attività agro-pastorale, attratti dal miraggio del benessere e dal desiderio di fornire ai figli l'istruzione che a loro era mancata. Raggiunto l'agognato benessere cambiarono anche i gusti alimentari, potendosi concedere piatti ricchi di proteine e abbondanti calorie quali dolci, carni, pesce, ecc. Per certuni potersi permettere la bistecca di carne pregiata era una vera manna, ove si pensi che molti di costoro la carne la vedevano una volta al mese, altri potevano gustarla soltanto in occasione delle festività più importanti. Quel grado di benessere consistente anche nella possibilità di poter gustare la bistecca e altro venne fatta rilevare con tono di rimprovero ad un folto gruppo di operai che rivendicavano, magari a giusta ragione, miglioramenti salariali, dall'onorevole Amendola, esponente di primo piano dell'ex PCI. Non voglio certamente affermare che le nuove abitudini alimentari siano paragonabili ai pranzi e/o cene organizzate da Lucio Licinio Lucullo nelle sue residenze di Miseno e del Pincio in Roma, evocati magistralmente da Marco Tullio Cicerone, il cui menu viene riportato in calce alle presenti note.

Ma veniamo alla cucina "povera" di cui raramente si trova traccia nelle cronache: essa esiste da quando esiste il mondo, ma anch'essa si è differenziata ed evoluta. Il suo componente principe è il pane, almeno in Europa e dintorni.



L'uso del pane è documentato da ritrovamenti archeologici già nell'antico Egitto, mentre in Grecia assunse forme diverse, incluse le "gallette". Presso i Romani sostituì rapidamente il "puls" che era una sorta di polenta composta da farina di farro e fave, alimento della povera gente. La produzione del pane ha avuto notevole impulso nella Roma imperiale di Augusto con la creazione di numerosi forni pubblici. Anche le ville patrizie disponevano di forni dove facevano lavorare i loro schiavi. Quindi il pane lo mangiavano, eccome, anche i ricchi, solo che questi lo gustavano con il "companatico", dal latino "cum panem". Anche i poveri avevano il loro misero companatico consistente nel latte ove si inzuppava il pane rafferma oppure nella classica ribollita o panzanella, popolare minestra a base di cavolo nero, molto nota ancora oggi in Toscana.

La qualità e la varietà del pane si raffina nel Rinascimento con l'uso delle macchine e del lievito che completarono l'evoluzione fino ai nostri giorni. La varietà spazia dalla "michetta" milanese alla "ciuriola" romana, dalla francese "baguette" a quella mitica di Altopascio.

Dopo il pane sopraggiunse la pasta, che era e rimane protagonista della cucina povera. Le sue molte varietà spaziano dagli spaghetti alle penne, rigatoni, bucatini, trenette, tortiglioni, farfalle, orecchiette. Ritengo che valga la pena di sapere che le notizie dei "macaronis" risalgono al 1279, quando il notaio genovese Ugolino Scarpa registrò per primo la loro presenza in Italia, prima quindi del rientro di Marco Polo dalla Cina laddove quest'ultimo aveva conosciuto gli spaghetti (di riso... però). È merito dei napoletani e dei meridionali in genere l'aver elevato a dignità gastronomica la

pasta, quando scoprirono che il pomodoro importato dall'America era un ottimo condimento per ogni tipo di pasta. Solo che fino al XIX secolo si mangiava scotta, il concetto della cottura "al dente" lo si deve ai garibaldini quando tornarono al Nord.

Ma negli altri continenti come si mangia? In Estremo Oriente l'ingrediente di base è stato, e lo è tuttora, il riso nelle sue molteplici varietà e condimenti. Il riso fu introdotto in Europa dagli Arabi, la cui varietà era denominata "originario". La coltivazione ha avuto larga diffusione in Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna e anche Veneto, favorita dalla presenza di acqua e dai terreni sabbiosi o argillosi ove ora vengono prodotti risi di varie qualità, come Maratello, Arborio, Carnaroli, Vialone, ecc. Per le sue proprietà il riso è diventato un componente importante della cucina italiana, sia quella povera, sia quella ricca, soprattutto al Nord, perché a Roma, nelle osterie, chiedere un piatto di risotto è un'eresia! In America, specie in quella meridionale, a farla da padrone sono i fagioli, che contengono un'alta percentuale di proteine (circa 23% quelli secchi) e presentano il grande vantaggio di essere facili da conservare. Sono preferiti i fagioli neri. In Italia sono diffusissimi e vengono coltivati in molte varietà: borlotti, cannellini, bianchi di Spagna e neri di Saluggia. Un tempo erano conosciuti come la "bistecca dei poveri". Assimilabili ai fagioli esistono altre leguminose, come ceci e lenticchie, di facile essiccazione e conservazione. I ceci sono noti sino dall'antichità e da noi vengono coltivati nel Mezzogiorno e Centro Italia. Possiedono ottime qualità nutritive, essendo ricchi di carboidrati (47%) e proteine (21%), mentre sono assenti quasi del tutto i grassi, contengono le vitamine A, B1 e B2 oltre a ferro e calcio. Si consumano maturi e spesso disseccati nelle minestre oppure arrostiti, ma anche tostati come surrogati del caffè. Durante l'ultima guerra, data la penuria del caffè, si miscelevano i ceci con l'orzo per ottenere un buon caffè, gioia e vanto delle casalinghe "caffeinomani"! Con la farina di ceci più acqua e sale si può preparare in forno la "cecina", molto nota in Toscana.



Le lenticchie: la loro coltivazione, molto diffusa nell'area mediterranea, risale ai tempi della preistoria. Si narra come Esaù cedette la primogenitura al fratello Giacobbe in cambio di un piatto di lenticchie. Al pari delle altre leguminose hanno il vantaggio di essere facilmente essiccate, di essere ricche di proteine, carboidrati e vitamine del gruppo B. Nelle lenticchie verdi è presente anche il selenio che combatte i radicali liberi. Si consumano nelle minestre, in umido e soprattutto a Capodanno con lo zampone, con la convinzione che portino denaro e fortuna.

Abbiamo così passato in rassegna i principali componenti della cucina povera, riservando poco spazio alla salsa, che è principalmente l'ingrediente per eccellenza della nostra cucina povera che può essere arricchita con condimenti altrettanto poveri e a basso costo. Citiamo il pesto a base di aglio e basilico in Liguria; la salsa di pomodoro nata in Campania e oggi di uso nazionale. Come non ricordare pasta e ceci, due componenti della cucina povera, dai quali si ricava un'ottima zuppa che fornisce tutti gli aminoacidi che ci occorrono, con il vantaggio, rispetto alla carne, di contenere pochi

grassi e zero colesterolo; può sostituire una bistecca con l'ulteriore vantaggio di contenere le fibre che tanto bene fanno all'intestino. Altro piatto povero molto diffuso in Liguria, Piemonte, Lombardia e Toscana è la trippa, ovvero la "busecca" come la chiamano in Lombardia, che richiede, però, circa tre ore di cottura.

In questo breve excursus abbiamo trascurato il mais, che è una graminacea importata in Spagna da Cristoforo Colombo; è chiamato tuttora "granoturco", che non ha niente a che vedere con i turchi. Macinato si ottiene la polenta, piatto eminentemente rustico, preparato con la farina di mais, acqua e sale. Molto spesso, specialmente in Trentino e nelle valli lombarde, sostituisce il pane. In Valtellina si trova anche la polenta nera, fatta con il grano saraceno, condita con gustose salsicce. Molto simile alla polenta è il "cuscus", tipico piatto berbero molto diffuso in tutto il Nord Africa che sta cominciando ad essere consumato anche in Italia. Celebre è il "cuscus" cucinato a Trapani con zuppa di pesce.

Come si può rilevare da queste brevi note, in tempo di crisi si può ovviare ai piatti ricchi rispolverando quelli qui enunciati, molti dei quali sino ad ora purtroppo dimenticati. Chi scrive ha avuto il raro privilegio di vivere e sopravvivere felicemente a base di cucina povera che ancora oggi rimpiange. Chiedendo scusa per la lungaggine, chiudo l'argomento augurando a tutti... buon appetito.

P.S.: Elenco qui di seguito il menu di un banchetto in una delle residenze di Lucio Licinio Lucullo, così come ci è stato narrato da Marco Tullio Cicerone. Menu: frutti di mare, uccellini con asparagi, scampi, pasticcio di ostriche, porchetta, pesci di pregio, anitra, tacchino, lepre, pavoni, pernici frigie, storione di Rodi, dolci e vini (caffè e liquori non erano conosciuti). Si dice che Seneca sintetizzò in modo sferzante tali banchetti: "Essi mangiano per vomitare e poi vomitano per ricominciare a mangiare". ■

BIBLIOGRAFIA

da "Pane Quotidiano", Renzo Bracco

Millenni di leggende cinesi riportati in vita attraverso la danza

Una figlia si traveste da figlio maschio e prende il posto di suo padre in guerra. Un eroe popolare si ubriaca, ma poi salva un villaggio da una tigre feroce. E il Buddha chiede alle divinità del cielo di scendere in Cina e vivere tra la gente, per creare una civiltà di ispirazione divina.

I 5.000 anni di storia ininterrotta della Cina hanno prodotto un tesoro infinito di leggende, miti e classici della letteratura. Queste storie prendono vita in vividi dettagli attraverso le performance stupefacenti di Shen Yun.

Al centro degli spettacoli di Shen Yun c'è la danza classica cinese con le sue tecniche esplosive, movimenti sincronizzati e poteri espressivi. Numerosi stili di danza etnica e popolare della Cina completano la serata. Grandi sfondi digitali animati e raffinati costumi trasportano il pubblico in luoghi lontani e tempi remoti, dalle leggende della creazione della cultura cinese di 5.000 anni fa ai racconti contemporanei di coraggio, dall'alto dei cie-



li fino agli altipiani polverosi del Regno di Mezzo.

L'intero spettacolo è accompagnato dall'Orchestra di Shen Yun, che fonde due delle più grandi tradizioni di musica classica del mondo: la cinese e l'occidentale. Strumenti antichi come l'evocativo *Erhu* e il delicato *Pipa* dettano la melodia accompagnati da un'orchestra occidentale completa, creando nuove e suggestive sonorità.

Cate Blanchett ha definito Shen Yun una «meraviglia raffinata», Donna Karan «Incantevole... recupera l'eredità culturale di ispirazione divina della Cina». Dal Lincoln Center di New York al Palais des

Congrès di Parigi, Shen Yun ha toccato il cuore di milioni di persone nel mondo.

Non può essere visto oggi in Cina

Per migliaia di anni la Cina è stata conosciuta come la Terra Divina, ma sotto i 60 anni di dominio comunista l'autentica cultura cinese è andata quasi perduta. Ecco perché non è possibile vedere uno spettacolo come Shen Yun oggi in Cina. Con sede a New York, Shen Yun è un'organizzazione non-profit. I suoi artisti vengono da ogni parte del mondo per fare rivivere questa gloriosa civiltà. Dalla sua fondazione nel 2006, la compagnia ha ottenuto un successo travolgente, esibendosi nei più prestigiosi teatri del mondo. ■

Shen Yun sarà a Milano al Teatro degli Arcimboldi il 26-27-28 aprile 2014.

Biglietti: it.ShenYun.com/milano.

Info: 02/87186440



Vi informiamo, in anteprima, che nel prossimo numero di "Dirigenti Industria" apparirà il Bando del Concorso "Il Racconto" aperto a tutti gli iscritti ed ai loro congiunti, con le regole e le modalità richieste.

Naturalmente, a tempo debito, troverete tutte le informazioni anche sul sito www.aldai.it

Vacanze di sogno a Tropea: *mare, comfort e alta ristorazione!*

Gianpaolo Betti

P

er i dirigenti industriali il resort **La Pizzuta***** è divenuto un punto di riferimento per vivere vacanze ad alto gradimento, tanti sono i vantaggi offerti:

- **quotazioni settimanali speciali, a partire da 483,00 Euro**, con sistemazione in camere dotate di ogni comfort e trattamento di pensione completa,
- **spiaggia privata**, di sabbia bianchissima e scogli, raggiungibile anche con l'ascensore a mare,
- **piscina "hollywoodiana" a quattro petali**, con vasche per bambini e per idromasaggio,
- **livello di ristorazione di assoluta eccellenza** (un famoso gastronomo ha scritto: "Alla Pizzuta avrete due gioie sicure al giorno, i pasti"),
- **escursioni di grande suggestione**: mini-crociera di un giorno alle isole Eolie, visita al Museo Archeologico di Reggio Calabria (Bronzi di Riace), gita in motobarca a Capo Vaticano e altro ancora,
- **tornei sportivi e di carte** (pallavolo, ping-pong, bocce, bridge, burraco, ecc.),
- **brillante animazione diurna e serale** (ginnastica, acqua-gym, cabaret, ecc.).



COME SI GIUNGE A TROPEA

*In aereo (aeroporto di Lamezia Terme), treno (Tropea)
o auto (uscita autosole di Pizzo Calabro e prosecuzione sulla provinciale fino a Tropea).
Servizio transfer con taxi convenzionato per arrivi in aereo e treno.*

INFORMAZIONI E PRENOTAZIONI

*Per visitare il resort cliccare www.lapizzuta.it
Info e prenotazioni: Ufficio milanese di Piazza Velasca, 5 (Torre Velasca).
Tel. 02 798 493 - Cell. 335 5216 217 - E-mail: info@lapizzuta.it*



La serata speciale con "cena di gala" a bordo piscina.

GRUPPO CULTURA ALDAI

1. LETTURA CREATIVA

IL SALOTTO LETTERARIO 2014

Dopo la presentazione (4 dicembre 2013) delle letture ispirate al tema **"Sentimenti, passioni e pulsioni"** e del successo del primo romanzo - **TUA di Claudia Piñeiro** - pubblichiamo il programma dei prossimi mesi. Conto sulla vostra presenza, collaborazione e partecipazione. Si raccomanda la lettura dei testi.

Le conferenze si terranno in ALDAI **dalle ore 15,30 alle ore 17,00** - sala Viscontea - via Larga 31 - Milano

- **martedì 25 febbraio 2014:** Sei come sei - di Melania Mazzucco
- **martedì 25 marzo 2014:** Il re della pioggia - di Saul Bellow
- **martedì 15 aprile 2014:** La strada - di Cormac Mc Carthy
- **martedì 27 maggio 2014:** Il professore va al congresso - di David Lodge

Chi desidera informazioni aggiuntive può contattare la Coordinatrice del Gruppo dott. Bruna Clerici all'indirizzo: bruna.clerici@fastwebnet.it

2. CHIACCHIERATE DI FISICA

I VULCANI

Il Gruppo Cultura, nell'ambito delle "chiacchierate di fisica", organizza un incontro su "I vulcani" con relatore Giulio Gentili che ha presentato lo scorso anno "I terremoti".

L'incontro si svilupperà partendo da un breve excursus sulla formazione dei vulcani per passare poi a definire il vulcanesimo che, assieme ai terremoti, generati dalla stessa causa, è uno dei due segni clinici della vitalità della nostra Terra, pianeta vivente del quale noi stessi umani siamo parte.

L'incontro si terrà in ALDAI **martedì 4 marzo 2014 alle ore 15.30** - sala Viscontea - via Larga 31 - Milano

3. COLLEZIONISMO

Il programma 2014 della sezione "Cultura Collezionismo" del Gruppo Cultura inizia con la presentazione del collega Giovanbattista Marini su un'opera del Settecento che illustra tutti i Paesi del mondo.

UN GIRO NELLE CAPITALI E NELLE PIÙ IMPORTANTI CITTÀ EUROPEE CON LA SETTECENTESCA GUIDA DEL SALMON

a cura di **Giovanbattista Marini**, socio ALDAI

Siamo in Inghilterra ai primi del Settecento. Questo signor Salmon si avventura in una gigantesca impresa: descrivere tutti i Paesi e i popoli del mondo, basandosi sui resoconti dei viaggiatori che li hanno visitati, ma cercando di coglierne solo i dati essenziali, togliendo perciò ogni riferimento a descrizioni favolose o ad episodi avventurosi sino allora privilegiati. L'opera ha un enorme successo: viene subito tradotta in olandese e in francese.

Uno dei principali editori italiani dell'epoca, l'Albrizzi di Venezia, vede l'edizione francese e decide di tradurla e stamparla in italiano, integrandola con numerose illustrazioni originali: in ventisei volumi, pubblicati tra il 1730 e il 1766, questa edizione del Salmon è quasi la prima "Guida del Touring" italiana.

Cominceremo il giro delle città europee partendo da Parigi e da Londra, confrontando anche le vedute dell'epoca con qualche foto attuale, proseguiremo poi con Spagna e Portogallo, quindi con Austria, Germania, Svizzera e Olanda.

Passeremo poi all'Italia, il cui testo è stato praticamente rifatto dall'Albrizzi, viste le imprecisioni e le lacune dell'originale: tratteremo in particolare il Piemonte, la Liguria, lo Stato della Chiesa e Napoli. Riporteremo anche alcune osservazioni che il Salmon fa sul carattere dei vari popoli, riconoscendone sì i meriti e le virtù, ma non tralasciandone i punti deboli e i difetti.

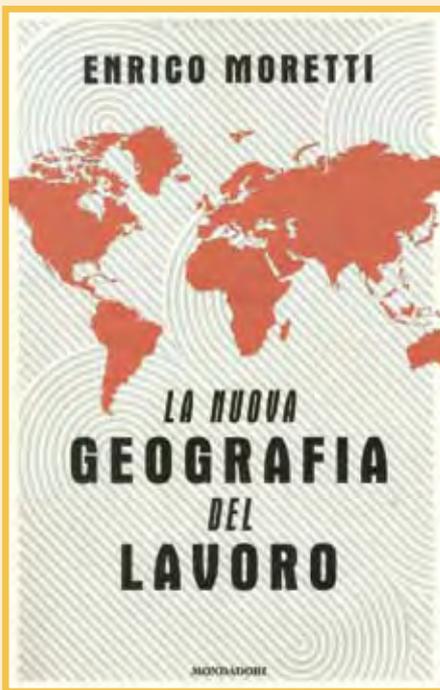
L'incontro si terrà in ALDAI **martedì 11 marzo alle ore 15,30** - Sala Viscontea - via Larga 31 - Milano

Modalità di prenotazione ai 3 incontri

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 "iscritti". 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 rispettivamente: 1. "Salotto Letterario 2014" - 2. "I Vulcani" - 3. "Guida del Salmon"

I libri di febbraio 2014

Franco Del Vecchio
Vicepresidente ALDAI



Enrico Moretti
docente di economia all'Università
della California a Berkeley
LA NUOVA GEOGRAFIA DEL LAVORO
Mondadori (www.librimondadori.it)
Pagine 276 - euro 19,00

Il lavoro è diventato l'argomento principale di nostri pensieri e del dibattito sociale/politico. Tutti ne parlano, ma pochi, come il prof. Moretti, sono in grado di analizzare i problemi delle società occidentali, per comprendere come cogliere le opportunità del cambiamento nonostante la perdurante crisi. Negli Stati Uniti l'economia post-industriale, basata sul sapere e sull'innovazione, sta cambiando profondamente il mercato del lavoro, sia per la tipologia dei beni prodotti, sia per le modalità e soprattutto, le località in cui vengono realizzati, creando enormi disparità geografiche in termini di istruzione scolastica, qualità e aspettativa di vita.

Per alcune regioni e città la globalizzazione e la diffusione di nuove tecnologie vogliono dire aumenti della domanda di lavoro, più produttività, più occupazione e redditi più alti. Per altre, chiusura di fabbriche, disoccupazione e salari sempre più bassi. E poiché questa radicale redistribuzione di impieghi, popolazione e ricchezza è un processo destinato a diffondersi nei prossimi decenni in ogni angolo del vecchio continente, Italia compresa, le dinamiche in atto oltreoceano offrono importanti riferimenti anche per i Paesi europei.

Secondo Enrico Moretti, che ha raccolto numerose analisi sul mercato del lavoro negli Stati Uniti ed ha realizzato una ricerca su undici milioni di lavoratori in 320 aree metropolitane statunitensi, "per ogni nuovo posto di lavoro in imprese innovative



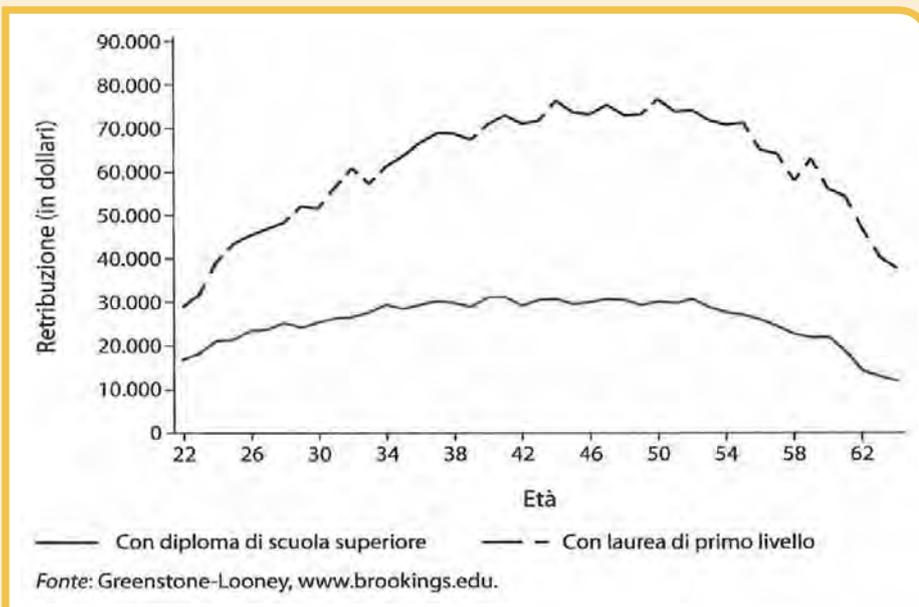
Enrico Moretti

hi-tech si creano cinque altri posti di lavoro nel territorio".

Una delle ragioni per cui il settore dell'innovazione, diversamente da quello manifatturiero, crea un numero rilevante di posti di lavoro è che resta un settore ad alta intensità di lavoro umano rispetto ad altri caratterizzati da crescente automazione. L'innovazione produce nuovi processi e cambiamenti che distruggono posti di lavoro tradizionali; basti pensare alle soluzioni Internet per acquistare biglietti, ai robot per l'industria, etc.

Al tempo stesso l'innovazione, sviluppata da manager competenti, crea nuovi posti di lavoro per personale qualificato. Dalle ricerche realizzate negli Stati Uniti, in Francia ed in altri Paesi industrializzati risulta un saldo positivo di 2,6 nuovi posti di lavoro per ognuno perso a causa dell'innovazione. L'importante è sostituire posti di lavoro tradizionali con nuovo lavoro nell'innovazione, prima che lo facciano altri. Insomma, bisogna investire proattivamente in innovazione.

Ho letto con interesse il libro nelle vacanze natalizie; ne ho apprezzato l'analisi oggettiva ed è una fonte d'ispirazione per la creazione di nuove opportunità di lavoro. Ho avuto modo di conoscere le ragioni della polarizzazione che tende ad aggregare in alcune particolari aree geografiche le imprese innovative in grado di attrarre i talenti, che a loro volta contribuiscono a



creare maggiore ricchezza del territorio. Mentre le città dell'industria tradizionale, come Detroit e Cleveland, diventano sempre più povere, altre come Seattle e San Francisco diventano sempre più ricche, anche di Capitale Umano, con economie in forte sviluppo.

Metà dei laureati statunitensi lascia lo Stato di nascita entro i trenta anni, per seguire le opportunità di lavoro. Nell'economia USA il tasso di disoccupazione è di gran lunga inferiore a quello italiano e le competenze sono riconosciute con significative differenze retributive. Gli studi universitari, anche se costosi, sono percepiti come il miglior investimento per il proprio futuro.

Moretti scrive nel libro: "L'Italia offre uno splendido stile di vita, ma tra i Paesi sviluppati è uno di quelli con il più basso livello di penetrazione del settore dell'innovazione. Il problema dell'Italia non è l'offerta di talento creativo – non c'è sicuramente penuria di giovani laureati intelligenti, ambiziosi e creativi – ma è la domanda di talento creativo. Milioni di giovani italiani sono disoccupati e sottoccupati essenzialmente per l'incapacità del sistema economico di attirare un settore dell'innovazione dinamico".

In questo nuovo scenario l'Italia rischia di diventare per l'Europa quello che la terza America, quella depressa, è per gli Stati Uniti, ovvero un insieme di città e distretti

industriali in declino, lento ma irreversibile, come dimostra la scomparsa di due industrie strategiche: quella dei computer e della farmaceutica. Diventa di vitale importanza per il nostro futuro capire i fattori che alimentano il divario crescente fra i territori caratterizzati da forte sviluppo in settori innovativi rispetto ad altri impegnati nella competizione del prezzo con le economie in sviluppo a basso costo del lavoro come quelle cinesi.

Se vogliamo veramente creare opportunità di lavoro e sviluppo dobbiamo accettare le regole della competitività globale riducendo il carico fiscale, la burocrazia e i vincoli per favorire lo sviluppo di imprese innovative.

Gianni Fossati

Storia linguistica e letteraria di Milano

L'interesse scientifico di questo libro di ricerca sapienziale ci consegna una chiave essenziale di interpretazione, con una scrittura diretta di forte capacità espressiva comprensibile anche ai non addetti ai lavori purché aperti alle esigenze e curiosità culturali di chi studia e di chi ritiene che nella vita non si smetta mai d'imparare.

È il frutto di un ennesimo lavoro della prof. Silvia Morgana, Ordinario di Storia della Lingua Italiana nell'Università degli Studi di Milano, Accademica della Crusca – che dal 1583 cerca di conservare la purezza della nostra lingua.

Del resto, le parole si spiegano con le parole e anche l'Accademia della Crusca ha aperto un dialogo con un sito internet dando voce e risposta a un'esigenza che pare diventare sempre più impellente: quella di operare una riflessione su una lingua, quella italiana, che convive in mezzo alle trasformazioni del vissuto sociale.

Grandi linguisti e autorevoli studi dall'Ottocento ad oggi hanno illuminato i momenti e gli autori più importanti della storia linguistica e letteraria di Milano, ma mancava ancora un profilo complessivo che ripercorresse gli otto secoli trascorsi da quando Bonvesin da la Riva, il più significativo poeta lombardo antico, maestro di grammatica, esaltava in latino i *magnaglia* (le meraviglie) della sua città e descriveva in volgare le opere di assistenza di una Milano generosa nell'accogliere i pellegrini poveri, qualunque fosse la loro provenien-

za (*donde K'i se sian*). Tratto distintivo, questo, che ancora oggi caratterizza sostanzialmente la metropoli lombarda.

L'obiettivo del libro è appunto quello di rappresentare in modo semplice questa vicenda lunga e complessa, sottolineando i rapporti tra storia della lingua e storia della società e della cultura e cercando di cogliere gli snodi fondamentali della storia linguistica milanese nel suo divenire sempre meno municipale e sempre più italiana, europea, internazionale, senza perdere per questo la propria inconfondibile identità. La storia del dialetto e della sua tradizione letteraria è un patrimonio immenso che s'intreccia nel tempo con quella della progressiva affermazione dell'italiano e del rinnovamento linguistico che proprio Milano, nell'età illuministica, contribuì a promuovere.

L'autrice ha scelto di integrare il più possibile l'agile profilo storico con l'esemplificazione dei brevi testi anche di carattere non letterario, corredandoli di un essenziale commento linguistico e fornendone la traduzione letterale, per renderli più accessibili almeno per la loro conoscenza.

Con questo volume si riprendono e si sviluppano alcune parti "milanesi" dei capitoli scritti una ventina di anni fa con Paolo Bongrani (oggi professore Ordinario al Dipartimento di Linguistica dell'Università di Parma) per l'opera "italiano nelle regioni" curata da Francesco Bruni, che aveva come riferimento la storia linguistica dell'intera Lombardia.



Silvia Morgana
STORIA LINGUISTICA DI MILANO
Carocci Editore
Pagine 205 - euro 18,00

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

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).

Spedizione in abbonamento postale, 45%,

tariffa ROC, art. 1, comma 1,

del D.L. 24.12.2003 n. 353

convertito in L. 27.2.2004 n. 46.

Autorizzazione del Tribunale di Milano,

20 novembre 1948, numero 891.

ART DIRECTION Camillo Sassi, Milano

Raffaella Castelli, Milano

STAMPA Amilcare Pizzi, Cinisello B.

PUBBLICITÀ E PROMOZIONE

Ideaplan S.r.l. - via Cenisio, 32 - 20154 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, Cristina Bergamini, Vladimiro

Sacchetti, Eleonora Ceschin, Filippo Vanoncini,

Gianpiero Fumi, Silvia Romagnoli, Massimo Bondi,

Chiara Tiraboschi, Serena Grigolli, Paola Poli,

Alessandro Rovida, Franco Del Vecchio, Alberto

Monterosso, Agostino D'Arco, Sergio Zeme,

Salvatore Martorelli, Mario Giambone, Edoardo

Lazzati, Livio Fasiani, Giovanni Mura, Gianni Fossati

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 4 FEBBRAIO 2014**



Associato all'Unione

Stampa Periodica Italiana

L'Editore garantisce la massima riservatezza dei dati in possesso - legge 675/96 (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".

STUDIO DENTISTICO Sorriso & Salute

Direttore Sanitario
Giuseppe Dott. Caputo

Via Gaslini, 1

20090 Monza

Tel. 039 2022 489 - 039 6320 951

Fax 039 2022 489

La struttura odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:
Lun-Mar-Mer-Gio-Ven
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.30

www.sorrisoesalute.it

In ambulatorio si eseguono i seguenti trattamenti nel pieno rispetto delle norme igienico-sanitarie:

- Prevenzione e igiene
- Implantologia
- Protesi (fissa, su impianti e mobile)
- Chirurgia ossea ricostruttiva
- Chirurgia orale
- Ortodonzia infantile e dell'adulto
- Odontoiatria infantile

Struttura Odontoiatrica di riferimento



Lo Studio aderisce al Progetto Prevenzione malattie sistemiche e trattamento dell'edentulia con protesi dentarie fisse/mobili e con costi interamente a carico del Fondo.



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 Dirigentinsieme

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
Lorenzo Peretto
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
- **Giovanni Mura - Consulenze fiscali**
Martedì pomeriggio e mercoledì pomeriggio

Servizio FASI/ASSIDAI info.sanitarie@aldai.it

Benedetta Pisto 02.58376.229

Livia Corda 02.58376.206

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.it

Silvia Romagnoli 02.58376.219 (pomeriggio) formazione@aldai.it

Massimo Bondi 02.58376.220

Cristina Bergamini 02.58376.219

Servizio Amministrazione - Organizzazione amministrazione@aldai.it

MICHELA 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: MARIO CAPPIELLO

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 LOMBARDA

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

COORDINAMENTO CIDA LOMBARDA

- Presidente: ROMANO AMBROGI - lombardia@cida.it

LA SALUTE NON È LOW COST

 **ODONTOBI**
dental clinic

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca



...la qualità prevale nel tempo.

Parla il direttore sanitario Dott.ssa Emanuela Bianca: "La filosofia di ODONTOBI Dental Clinic ha come presupposto fondamentale la **qualità** della terapia erogata al paziente. Il **continuo aggiornamento** nell'ambito di materiali, metodi e tecnologia permette ai nostri professionisti di scegliere soluzioni terapeutiche sempre ai vertici degli standard qualitativi. La nostra storia è una garanzia: ODONTOBI ha **30 anni** di attività alle spalle."

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

Vieni a scoprire la nostra professionalità, prenota ora la tua visita!
Possibilità di ospitalità alberghiera

 **ODONTOBI**
dental clinic

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (No)

Tel. 0331 962405/971413 - Fax 0331 971545

Email: odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Affidati alla
qualità italiana





ERICKSON INTERNATIONAL

Leading since 1980

Da novembre 2013, grazie alla partnership esclusiva con Asset Management, sono attivi anche in Italia i primi corsi ufficiali della Erickson International School of Coaching.

Oltre ai corsi per diventare coach professionista proponiamo **Manager as Coach**

.....

Il corso, accreditato dalla International Coach Federation ICF fornisce a manager ed executive una serie di efficaci competenze di coaching da utilizzare con i propri dipendenti.

I manager apprendono ad utilizzare gli strumenti di coaching per aiutare i dipendenti ad esprimere il loro potenziale, a soddisfare e superare le aspettative aziendali.

Insegna a manager ed executive a fondere in modo efficace le tecniche di coaching con il proprio stile manageriale per supportare i propri collaboratori ad essere best performer.



.....

I corsi, di due giorni, possono essere realizzati sia in modalità interaziendale nelle nostre sedi di Milano e Roma a cadenza mensile, oppure in azienda per piccoli gruppi di manager.

Per informazioni:

info@ericksonitalia.com
www.ericksonitalia.com