

OTTOBRE 2014 ANNO LXVII

# DIRIGENTI



**ALDAI**

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**INDUSTRIA**

## Industria chimica italiana: competitività e internazionalizzazione

**12 novembre 2014  
Convegno ALDAI:  
"I valori per tornare a crescere"**

**Concerto d'Autunno  
al Teatro Dal Verme**



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)
- ✓ ORTOPANTOMOGRAPFIE (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](http://www.studiodifeo.it) ✉ [studioalbertodifeo@hotmail.it](mailto:studioalbertodifeo@hotmail.it)

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





Romano Ambrogi  
Presidente

# Politica, cultura, industria: la formazione dell'autocoscienza per i dirigenti industriali

Due incontri organizzati recentemente da Federmanager mi danno lo spunto per introdurre questo numero di "Dirigenti Industria" il cui focus è l'industria chimica italiana. Il primo, durante il quale la Giunta della Federazione, insieme all'esecutivo nazionale dei Giovani Dirigenti, ha seguito l'introduzione del prof. Gianfranco Polillo e dibattuto sulle origini politiche dell'attuale crisi economica. Il secondo incontro, tra i coordinatori delle RSA delle grandi aziende italiane partecipate dallo Stato e il prof. Giulio Sapelli dell'Università Statale di Milano, ha aperto un dibattito sui determinanti culturali della crisi dell'industria e dei suoi manager.

Fermarsi un momento a riflettere sul momento storico, aprendo la prospettiva su questioni che abbiamo vissuto e viviamo con una prospettiva più ampia e non legata solo agli slogan della martellante opinione comune o alla reattività individuale, è un esercizio che ogni tanto dobbiamo permetterci, è un aspetto chiave dell'essere dirigenti.

Per questo il cammino che proponiamo dalle pagine del mensile ALDAI, soffermandoci su alcuni settori industriali (prima ICT e meccatronica, ora la chimica), chiede di essere partecipato, alimentato, reso sistematico, per arricchire la coscienza di un compito, grazie all'esperienza di ciascuno dal suo privilegiato punto di osservazione. La microeconomia, ci diceva Polillo, è il campo d'azione per i dirigenti industriali che hanno la possibilità di riportare il dibattito sullo sviluppo del Paese dalle questioni ideologiche alla logica del fare, nel contesto di una realtà globalizzata che affrontano giorno dopo giorno.

La consapevolezza del potere dei senza potere (diceva Sapelli parafrasando Havel), deve essere recuperata dal nostro ceto. Sappiamo di essere alla base delle forze creative della rinascita, ma non siamo riconosciuti come interlocutori, schiacciati come siamo da un'oligarchia che persegue il proprio interesse e da un'invidia sociale ampiamente ingiustificata.

È ora che cominciamo a dire qualcosa di nostro, che prendiamo posizioni coraggiose fuori del coro, per indicare le grandi potenzialità ed i grandi rischi dell'economia e quindi del vivere civile nel nostro Paese.

Una recente analisi di Federchimica sottolinea il ritorno al segno "più" per questo settore da oltre 52 miliardi di euro di valore della produzione nel 2013. Dopo il -1,8% (a volume) registrato lo scorso anno, per il 2014 è attesa una crescita dell'1,6%. Un incremento, dunque, che non recupera la perdita del 2013 e che tantomeno riesce a riportare le lancette al periodo pre-crisi, visto che i livelli produttivi rimarranno di oltre il 15% inferiori al 2007. Si tratta comunque di un miglioramento da sottolineare per lo stato di ripresa del manifatturiero al quale la chimica fornisce eccellenze riconosciute. Nel 2015 la risalita dovrebbe anche assumere maggiore consistenza (+2%), ma strettamente legata al miglioramento dei fattori competitivi di contesto esterno, il cosiddetto sistema Paese. Alcuni ambiti che risultano fortemente penalizzanti per tutta l'industria lo sono in particolare per quella chimica: il costo dell'energia, elevato rispetto ai principali concorrenti; le inefficienze della logistica; la complessità delle normative sull'ambiente e la loro disomogeneità rispetto al resto dell'Europa.

ALDAI, con tutta Federmanager, vuole rappresentare il luogo della ripresa di coscienza del valore di donne e uomini che sanno intraprendere, per le loro competenze e per la loro esperienza, la faticosa strada della ripresa: vi aspettiamo numerosi e agguerriti nelle pagine della nostra rivista e nei gruppi di lavoro sulla politica industriale. ■

# Driver Center:

*affronta l'inverno in sicurezza  
con il giusto pneumatico invernale.*



**Driver Center**, insegna del gruppo Pirelli, è la catena di centri specializzati nel servizio pneumatici. Con una rete di oltre 350 punti vendita in Italia Driver offre ai propri clienti la più ampia gamma di consulenza e assistenza per ogni tipo di veicolo.

I Driver Center sono in grado di pianificare al meglio il calendario degli interventi sulla vettura anticipando l'arrivo della stagione invernale. In questo modo l'automobilista è agevolato nel programmare il montaggio e il successivo smontaggio dei pneumatici invernali.

## *Pneumatici invernali: la Direttiva Ministeriale*

D'inverno la strada è meno sicura perchè spesso bagnata, brinata, ghiacciata o innevata, quindi il livello di aderenza dei pneumatici al fondo stradale è inferiore. Per questo motivo il Legislatore ha emanato una direttiva specifica per disciplinare la circolazione stradale in periodo invernale e in caso di emergenza neve. Tale direttiva sancisce *l'obbligo di pneumatici invernali o catene a bordo dal 15 novembre al 15 aprile* a prescindere dalle condizioni climatiche e/o dalla presenza di neve al suolo.

Tale periodo non può essere ridotto, ma solo esteso in zone con condizioni climatiche particolari.

La Circolare Ministeriale emanata a gennaio 2014 ha ampliato l'orizzonte temporale in cui possono essere montati e successivamente smontati i pneumatici invernali. L'automobilista ha in questo modo la possibilità di montare gli invernali un mese prima, ovvero a partire dal 15 ottobre e può pianificare meglio con il suo rivenditore Driver il montaggio e il successivo smontaggio dei pneumatici, che può essere effettuato fino al 15 maggio.

## *Pneumatici invernali: come riconoscerli*

I pneumatici invernali sono distinguibili dalla marcatura M+S presente sul fianco del pneumatico. Rispetto ai pneumatici di tipo tradizionale sono progettati e costruiti per dare il meglio nelle condizioni atmosferiche più critiche (basse temperature, asfalto umido, bagnato ed innevato) e per mantenere buone prestazioni anche su strada asciutta.

**Approfitta della promozione Pirelli: acquista dal 1° ottobre al 15 novembre 2014 un set di pneumatici con diametro uguale o superiore a 16 pollici e ottieni fino a 90 euro di sconto.**

L'ESTATE È FINITA. ANTICIPA LA TUA VOGLIA D'INVERNO.

SCEGLI ORA PIRELLI E OTTieni IL MASSIMO DELLA CONVENIENZA.

Acquista dal 1 ottobre al 15 novembre un set di pneumatici con diametro uguale o superiore a 16 pollici e ottieni fino a 90€ di sconto.

Scopri come aderire alla promozione su [www.pirelli.it/inverno2014](http://www.pirelli.it/inverno2014)

\*Lo sconto varia a seconda del diametro dei pneumatici acquistati: 90€ per diametri uguali o superiori a 16 pollici, 60€ per diametri da 17 pollici, 30€ per diametri da 18 pollici. Numero Verde 800 20 20 20. 30.000

PIRELLI

# Sommario

OTTOBRE 2014 ANNO LXVII

## FOCUS CHIMICA

### Ruolo e prospettive dell'industria chimica in Italia

Vincenzo Da Dalt

## EDITORIALE

- 3** Politica, cultura, industria: la formazione dell'autocoscienza per i dirigenti industriali  
Romano Ambrogi

## FOCUS CHIMICA

- 4** Ruolo e prospettive dell'industria chimica in Italia  
Vincenzo Da Dalt
- 6** Mantova: eccellenza globale nel settore chimico e materie plastiche  
Rodolfo Bellintani
- 9** Dove va Versalis?  
Gianluigi Possanzini
- 10** Cosmetici per auto made in Italy  
Alessio Cassinelli Lavezzo

## MANAGEMENT

- 12** Valori per tornare a crescere  
Ugo Panerai
- 14** La simulazione dinamica a supporto delle decisioni complesse  
Sergio Augelloni

- 20** Tutoring e Multibrand: orientati all'eccellenza

## NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 22** Un autunno molto, molto caldo  
Giorgio Ambrogini

## ECONOMIA

- 24** Futuro in rete per lo sviluppo  
Franco Del Vecchio
- 25** La Spagna taglia le tasse  
Sergio Zeme

- 26** Evoluzione delle imprese manifatturiere  
Ottavio Mazzoni

## FORMAZIONE

- 28** Nasce la "casa" delle PMI  
Massimiliano Cannata

## LAVORO

- 31** Il Progetto ASTRO  
Silvia Romagnoli

## ASPETTI LEGALI

- 32** Indennità giornaliera per rimborso spese non documentabili per il dirigente in trasferta  
Alberto Sbarra

## ASSISTENZA SANITARIA

- 34** Domande e risposte...  
Cristiana Scarpa

## OPINIONI

- 36** In Italia o si torna a fare industria o si muore  
Achille Ratti
- 38** Immigrazione  
Sergio Bollani



© psdesign1 - Fotolia.com

## CULTURA E TEMPO LIBERO

- 40** Messico: un'opportunità culturale  
Mario Garassino
- 42** Concerto d'Autunno ALDAI
- 43** Marc Chagall: un sognatore e la sua favola  
Mario Garassino
- 44** 42° Golf Day & Trophy ALDAI  
Vladimiro Sacchetti
- 46** I libri di ottobre 2014
- La lezione di Obama  
Recensione di Chiara Tiraboschi
  - A volte sogno



Pagina 42





# Ruolo e prospettive dell'industria chimica in Italia

Vincenzo Da Dalt

L'industria chimica italiana, data per moribonda nel 1997 da Giuseppe Turani in un suo famoso articolo sul giornale "La Repubblica", si è trasformata radicalmente negli ultimi vent'anni cambiando profondamente il suo modello organizzativo-produttivo: dalle grandi imprese della chimica di base che caratterizzavano gli anni ruggenti della chimica italiana, essa si è modificata attraverso lo sviluppo di numerose aziende più piccole, ma molto specialistiche, con impianti produttivi nel mondo, elevati investimenti in R&D e più alti tassi di crescita e redditività. Non si tratta di imprese che hanno delocalizzato le produzioni per godere così di costi della manodopera più bassi, ma di aziende che si sono avvicinate con i loro impianti ai clienti finali, internazionalizzandosi e mantenendo le attività direttive, di R&D e di Marketing in Italia.

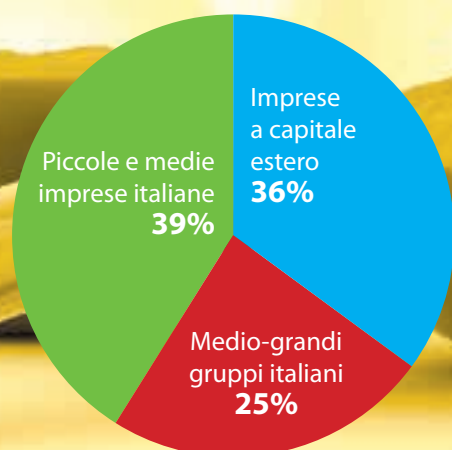
Per superare la crisi di trasformazione mondiale della chimica, derivante dalla globalizzazione e dall'aumento delle materie prime, l'industria chimica italiana ha dovuto cercare il suo vantaggio competitivo nella conoscenza applicata al fare, creando un forte legame con i clienti attraverso il suo know-how, e internazionalizzandosi. Dei 108 mila addetti, il 19% è laureato e nelle nuove assunzioni lo è il 26% (contro una media italiana del 14%). Inoltre ogni addetto nella chimica genera nell'indotto altri due posti di lavoro qualificato. Nel 2013, le circa 2.800 aziende chimiche italiane hanno fatturato 52,2 miliardi di Euro, rappresentando il 5,6% della produzione manifatturiera italiana, situandosi al terzo posto in Europa (dopo Germania e Francia) e all'11° nel mondo. Il 4,1% del personale è impiegato in R&D, rispetto alla media italiana del 2,4%. Il settore chimico è il secondo esportatore italiano dopo la Meccanica con 28 miliardi di Euro, intermedi e principi farmaceutici inclusi.

Le PMI, presenti soprattutto nei settori delle specialità, della chimica fine e dei prodotti per il consumo, contano per il 39% della produzione, il 25% è rappresentato da 50 aziende italiane medio-grandi (fatturato >100 milioni Euro) e il 36% da imprese estere.

Dopo l'uscita dal mercato di grandi gruppi chimici italiani quali Montedison ed Enichem, in Italia operano società più specializzate, a capitale italiano, con fatturato superiore a 100 milioni di Euro. Esse sono spesso leader nel loro segmento di mercato a livello globale e data la loro massa critica hanno le maggiori possibilità d'investimento in ricerca di frontiera e nell'internazionalizzazione.

La preminente presenza delle PMI è spiegata sia da fattori comuni anche ad altri comparti produttivi come la diffusa imprenditorialità e creatività italiana, sia da fattori specifici quali la numerosità dei settori clienti, la loro richiesta di formulazioni tailor made e di servizio per l'uso dei prodotti stessi. Questi ultimi

Distribuzione della produzione in Italia (% , anno 2013)



I primi 10 gruppi chimici italiani

	Vendite mondiali	Produzione in Italia	Addetti mondiali	Addetti in Italia
	(milioni di euro)			
1. Versalis	5.859	4.529	5.745	4.665
2. Gruppo Mapei	2.304	767	7.029	1.868
3. Gruppo Mossi Ghisolfi	2.015	253	1.907	477
4. Radici Group	1.045	639	3.150	1.560
5. Gruppo Bracco	850	596	3.300	1.294
6. COIM Group	730	396	811	440
7. Polynt Group	633	513	1.199	864
8. Gruppo SOL	596	309	2.610	928
9. Gruppo Lamberti	550	310	1.300	750
10. Gruppo Colorobbia	523	231	1.971	697

fattori permettono di realizzare valori aggiunti e marginalità superiori alla media del settore.

Anche la presenza di multinazionali sul territorio nazionale sfrutta la capacità e la competenza italiana nella chimica con siti produttivi e centri di ricerca di eccellenza. Esempi sono, fra gli altri, la Solvay nella chimica del fluoro a Bollate e la Dow con i suoi sistemi poliuretanic a Correggio.

Nel 2013 il settore chimico ha limitato le perdite (produzione -2,2% in valore) grazie ad una moderata espansione dell'export (+0,7% in valore) nonostante la debole domanda mondiale e la contrazione di quella europea. La crescita dell'export, doppia dal 2007 rispetto alla media industriale italiana (+14% contro +7%), è ciò che ha contenuto, negli ultimi anni, la riduzione di domanda interna limitando così la perdita di posti di lavoro rispetto agli altri comparti manifatturieri. La continua crescita dell'export è un segno della competitività del settore a livello internazionale che fa ben sperare per il futuro. I comparti di eccellenza sono principalmente nei vari segmenti della chimica fine e specialistica, ad esempio: i cosmetici, le pitture e vernici, i detersivi e prodotti per la casa, gli oli lubrificanti, gli adesivi e gli ausiliari per tessile e cuoio.

Le strategie per il futuro sono quindi quelle della sempre maggiore presenza sui mercati esteri, anche con impianti

vicini ai clienti finali, e quella dello sviluppo di nuovi prodotti/tecnologie e processi che spesso avvengono in partnership con altre aziende.

L'industria chimica in Italia si distingue anche per la presenza di una federazione di associazioni settoriali, la Federchimica, appartenente al sistema confindustriale, eccellente per organizzazione ed efficienza nel coordinare le attività ed iniziative comuni, sia a livello governativo sia europeo, in aspetti determinanti per la competitività delle aziende rappresentate quali: le normative sulla salute, sanità e ambiente, sull'energia, la logistica e non ultime, le relazioni industriali.

Concludendo e contraddicendo le previsioni di Turani del 1997, da questo quadro ne emerge un'industria chimica italiana ben vitale anche se profondamente differente da quella della fine degli anni 90, alla ricerca del continuo miglioramento dei propri standard competitivi di prodotto e di servizio, che rappresenta, insieme all'internazionalizzazione, l'unica strategia per garantire la sua sopravvivenza nell'arena internazionale nel lungo periodo. ■

Fonti:  
Federchimica, *Dati e Analisi*  
Filippo Astone, *La Riscossa*,  
*L'avanguardia del manifatturiero italiano*:  
*la Chimica 2.0*



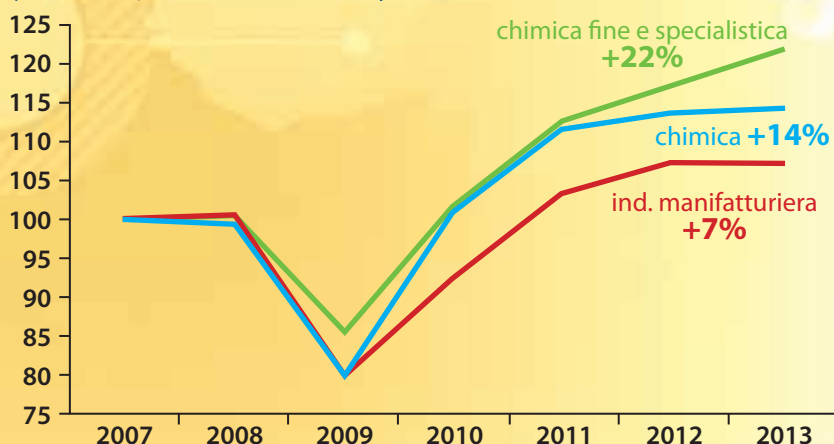
La continua crescita dell'export è un segno della competitività del settore a livello internazionale che fa ben sperare per il futuro.

[...]

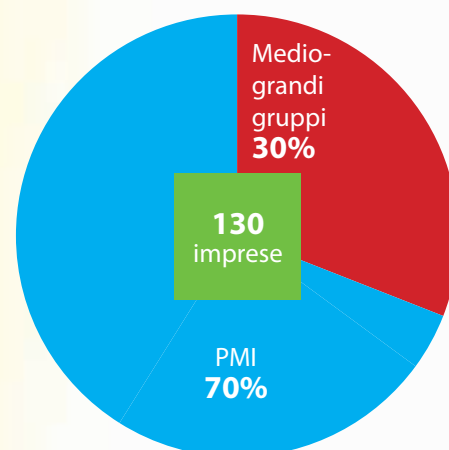
Le strategie sono quindi quelle della sempre maggiore presenza sui mercati esteri.

## Andamento dell'export chimico e manifatturiero nel 2007-2013

(in valore, indici 2007=100)



Imprese chimiche italiane dotate di presenza produttiva all'estero







# Mantova: eccellenza globale nel settore chimico e materie plastiche

Rodolfo Bellintani  
Presidente Federmanager Mantova



**L**o stabilimento petrolchimico di Mantova iniziò l'attività nel 1957 con proprietà Edison; negli anni '60, grazie alla fusione con Montecatini, divenne Montedison e, dopo l'acquisizione da parte di Eni, prima Enichem, quindi Polimeri Europa ed ora Versalis, società del gruppo Eni.

Le produzioni, basate su tecnologie acquisite, sono evolute nel tempo da quelle tradizionali del ciclo cloro-soda, cracker, chimica di base (derivati dal benzolo) a quelle di intermedi stirenici quali etilbenzolo-stirolo e materie plastiche a base stirenica.

Parallelamente a questo trend anche il Centro Ricerche, in origine di solo supporto alle produzioni, si è evoluto, sviluppando competenze scientifiche e professionali sino a diventare, negli anni '80-'90, un Centro Ricerche di eccellenza a livello mondiale nei settori delle materie plastiche. Questo importante sviluppo di conoscenze, partito negli anni '70, è stato stimolato dall'esigenza di rinnovare gli impianti investendo in nuove tecnologie produttive che fossero competitive a livello europeo, come avvenuto di fatto negli anni '80. Una nuova organizzazione dell'R&D, basata sull'interazione stretta tra Ricerca (sperimentazioni in laboratorio ed impianti pilota - caratterizzazione chimica fisica - caratterizzazione fisico-meccanica e strutturale dei polimeri), Ingegneria (tecnologia di processo - progettazione) ed Assistenza tecnica clienti (mercato) è stata la base del successo dei primi impianti costruiti con know-how proprietario.



Da allora l'investimento continuo nel miglioramento dei prodotti e rinnovamento dei processi è stata la premessa fondamentale per migliorare la competitività aziendale fino alle posizioni di leadership attuali di Versalis. Questo impegno è stato alla base del rapporto di collaborazione e fiducia con i clienti, consapevoli di poter contare su un partner capace di anticipare i technical needs nelle più svariate applicazioni, dall'agricoltura all'edilizia, dall'imballaggio alimentare ai trasporti, dai durable goods al settore medicale.

Le competenze nell'individuazione dei trend di mercato, nella ricerca e nell'ingegneria hanno poi portato alla messa a punto di nuove tecnologie di polimerizzazione in massa continua di: polistirolo cristallo ed antiurto, copolimero stirolo-acrilonitrile e terpolimero acrilonitrile-butadiene-stirolo, e da ultimo polistirolo espandibile. Tali tecnologie, altamente innovative, industrializzate in primis nei siti italiani di Versalis, se raffrontate con quelle originali in uso precedentemente, oltre al miglioramento della qualità dei prodotti, hanno anche permesso sensibili miglioramenti nell'impatto ambientale dei prodotti/processi produttivi stessi, aspetti questi sempre più apprezzati e determinanti ai fini della sostenibilità del business.

La qualità dei polimeri e l'efficienza di tali nuove tecnologie produttive, binomio proprietario inscindibile, sono poi stati la chiave del successo per lo sviluppo internazionale del business, attraverso costituzione di Joint Venture (Belgio, Ungheria ed Hong-Kong) ed attraverso attività di Licensing (Iran, Cina, Brasile, Taiwan, CSI). Con i Partners/Clienti di tali Paesi sono stati stipulati contratti di concessione di licenza d'uso della tecnologia Versalis, che hanno contribuito al miglioramento del conto economico ed alla crescita dell'immagine creativa del made in Italy nel mondo, anche nel settore chimico delle materie plastiche. Insieme con il Know-How tecnologico sono stati forniti da Versalis i Progetti di Base dei nuovi impianti, elaborati secondo gli standard progettuali ed in conformità con le condizioni locali di quei Paesi.

All'interno del Centro Ricerche, il Dipartimento d'Ingegneria, costituito prevalentemente da ingegneri e periti

chimici, è dedicato, oltre che appunto alla elaborazione di tali Progetti di Base, all'assistenza allo sviluppo dell'ingegneria di dettaglio ed ai montaggi relativi, eseguiti, in conformità con il Progetto di Base, dalla Società d'Ingegneria prescelta dal cliente, ed infine alla supervisione delle attività di messa in marcia, fino al positivo superamento del test-run e quindi all'accettazione dell'impianto.

Il fatturato Versalis di circa 6,5 miliardi di euro è realizzato con la produzione degli stabilimenti di Brindisi, Ferrara, Mantova, Porto Marghera, Porto Torres, Priolo

Visione notturna dello stabilimento di Versalis.



Oggi lo stabilimento di Mantova, che conta circa 1.000 persone ed è integrato nel sistema degli altri stabilimenti Versalis, resta un esempio di efficienza, innovazione e sviluppo continuo, grazie soprattutto alla presenza di un Centro Ricerche che conta 250 persone, con forte componente di laureati/diplomati ed un'età media di 40 anni.



## Mantova: eccellenza globale

Sedi e stabilimenti chimici  
ENI Polimeri Europa

e Ragusa in Sicilia, Ravenna, Sarroch in Sardegna, ed altri sei stabilimenti in altri Paesi europei.

Per chi opera in un settore ad alta tecnologia come quello petrolchimico, l'innovazione è un fattore cruciale che associa

alla ricerca e allo sviluppo i componenti vitali dell'azienda, in primo luogo il suo personale, circa 5.800 persone, che con la loro professionalità e il loro impegno, la loro creatività e la loro competenza, fanno di Versalis una organizzazione dinamica e ricca di energie, fortemente orientata al cliente.

Oggi lo stabilimento di Mantova, che conta circa 1.000 persone ed è integrato nel sistema degli altri stabilimenti Versalis, resta un esempio di efficienza, innovazione e sviluppo continuo, grazie soprattutto alla presenza di un Centro Ricerche che conta 250 persone, con forte componente di laureati/diplomati ed un'età media di 40 anni; oltre alle proprie facilities di ricerca e sviluppo, può contare su un ampio network di contatti e collaborazioni interne ad Eni e con importanti Istituti Universitari italiani. Da qui nasce l'impegno per un futuro che promette ancora successi ed il mantenimento di una forte competitività nei confronti dei migliori produttori mondiali, tedeschi ed americani in primis. ■



## STUDIO DENTISTICO Sorriso & Salute

Direttore Sanitario  
Salvatore Dott. Paduano

Via Gaslini, 1 - 20090 Monza  
Tel. 039 2022 489 - 039 6320 951  
Orari: da lunedì a venerdì  
9.00-12.00 / 14.30-19.30

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



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





# Dove va Versalis?

Gianluigi Possanzini

V

ersalis è l'erede di Enimont, l'azienda chimica pubblica cresciuta nell'ENI quando, negli anni '80, questa ha dovuto assorbire le attività in dissesto di Montedison, SIR e Liquichimica, riunendole alla società chimica pubblica (ANIC). L'ENI ha attuato una politica di mantenimento e sostanziale disinvestimento, iniziata negli anni '90 e mantenuta fino a tempi recenti (v. il basso livello degli investimenti tecnici, costituiti da migliorie dei vecchi impianti per efficienza, sicurezza e ambiente e da manutenzioni straordinarie).

L'azienda presenta risultati di bilancio cronicamente negativi, che si sono aggravati negli ultimi anni a seguito della crisi economica e della cresciuta concorrenza internazionale nel settore della petrolchimica e dei polimeri.

Recentemente (dal 2012) Versalis ha impostato una nuova strategia di parziale disinvestimento dalla petrolchimica, con pesanti ristrutturazioni di tre stabilimenti - Porto Marghera, Porto Torres e Priolo - e di crescita e di diversificazione con investimenti nella produzione di derivati petrolchimici e di polimeri di maggior valore commerciale ed anche di biopolimeri, questi ultimi tramite Matri-



ca (j.v. con Novamont). Inoltre, ha iniziato una strategia di globalizzazione, con investimenti in Malesia e in Corea, a cui Versalis partecipa fornendo le sue tecnologie di produzione degli elastomeri. Questa strategia prevede investimenti per 2 miliardi di Euro, distribuiti in alcuni anni (v. presentazione del piano alla City di Londra fatta dall'A.D. Daniele Ferrari il 18 aprile 2013).

L'obiettivo è il ritorno al pareggio entro il 2016, con risultati positivi stabili negli anni successivi.

L'implementazione di questa strategia è iniziata (v. comunicati ufficiali di Versalis e notizie sulla stampa specializzata):

- è cominciato il graduale rafforzamento dell'attività di Ricerca e Sviluppo, necessario per sostenere il piano;
- è stato avviato a Porto Torres il primo di tre impianti di Matrica, inaugurato il 18 giugno 2014 alla presenza del

Ministro dell'Ambiente;

- è stata commissionata a SAIPEM la realizzazione della IV linea di EPR a Ferrara;
- è stato firmato un accordo con Neville Venture per la produzione di intermedi per resine e di resine idrocarburiche a Priolo;
- sono in costruzione o in avviamento gli impianti in Malesia e in Corea.

Recentemente, il nuovo A.D. dell'ENI ha riorganizzato l'ENI ed ha portato Versalis nella Divisione "Downstream", insieme alla raffinazione e a Syndial, che sono attività in perdita destinate ad essere ristrutturate e parzialmente disinvestite. Sarà confermata la strategia di Versalis, o cambierà, e in che modo, ad appena due anni di distanza dalla sua formulazione? Per il futuro della chimica in Italia è un quesito importante che richiede una risposta urgente. ■

## Risultati di Versalis

Periodo		2011	2012	2013	2014 - I° sem.
Ricavi della gestione caratteristica		6.491	6.418	5.859	2.804
Utile operativo	(€ milioni)	-424	-681	-725	-286
Utile operativo adjusted		-273	-483	-386	-182
Utile netto adjusted		-206	-395	-338	-153
Attività materiali lorde		5.438	5.589	5.898	
Fondo ammortamento e svalutazione		4.478	4.661	4.793	
Fondo ammortamento/Attività materiali lorde		82,3%	83,4%	81,3%	
Investimenti tecnici	(€ milioni)	216	172	314	125
Investimenti tecnici/attività materiali lorde		4,0%	3,1%	5,3%	
Ricerca e Sviluppo		32	38	39	
Ricerca e Sviluppo/Ricavi		0,49%	0,59%	0,67%	
Produzioni	(migliaia di tonnellate)	6.245	6.090	5.817	2.801
Tasso di utilizzo medio degli impianti		65,3%	66,7%	65,3%	74,0%
Dipendenti in servizio a fine periodo	(numero)	5.804	5.668	5.708	5.573

(da Relazione Finanziaria Annuale ENI 2011, 2012, 2013 e Relazione Finanziaria Semestrale 2014)

# Cosmetici per auto made in Italy

*Innovazione, qualità e “Italian Style”  
alla base dello sviluppo del business  
soprattutto estero*

Alessio Cassinelli Lavezzo

**MA-FRA S.p.A.** è un'azienda storica nel mercato dei prodotti professionali per la cura dell'auto: lo slogan *“i cosmetici per la vostra auto”*, che ha accompagnato la sua esistenza dalla nascita nel 1965 a oggi, ha contribuito in modo determinante ad identificarne il settore di attività.

Oggi, quando si parla di “cosmetici per auto”, si è sempre tributari della scelta anticipatrice di Gianfranco Mattioli, fondatore di MA-FRA, di associare all'auto il concetto di cosmesi umana: una visione e passione che è stata la chiave di volta dello sviluppo dell'impresa lombarda che ha saputo mettere in sinergia una distintiva vitalità imprenditoriale con le moderne competenze manageriali.

Il settore dei detergenti e prodotti per la pulizia e la cura dei veicoli è da sempre

caratterizzato da forte competizione e MA-FRA è riuscita a sviluppare e presidiare con successo la nicchia di mercato rappresentata dai clienti esigenti e dalle organizzazioni professionali dedicate al lavaggio, puntando sulla qualità dei prodotti innovativi e l'originalità del marketing.

Partendo dai detergenti MA-FRA ha sviluppato una gamma completa di prodotti per soddisfare le esigenze dei clienti più esigenti: cere per la carrozzeria, decongelanti per parabrezza e serrature, deodoranti per auto, prodotti tecnici, etc..., utilizzando anche le più recenti nanotecnologie.

La media impresa, con sede principale a Baranzate in provincia di Milano, è impegnata a rispettare l'ambiente ed è l'unica società italiana del settore in

possesso della certificazione di qualità ISO 9001, ambientale ISO 14001 e della sicurezza OHSAS 18001, ottenute tramite il prestigioso e impegnativo ente tedesco TÜV.

Con la sua presenza in Italia e nei principali mercati mondiali, ma soprattutto con forti ritmi di crescita nell'Europa dell'Est e in estremo Oriente, MA-FRA sta conoscendo una importante fase di espansione. Alla base del successo c'è la capacità di evolversi, di aggiornare costantemente i prodotti e di adattarsi alle diverse caratteristiche dei Paesi in cui opera, ma anche una grande attenzione alle attività di marketing e più in generale alla comunicazione.

MA-FRA è nata avendo come priorità la ricerca, lo sviluppo, la produzione e la





vendita di prodotti chimici per la cura dell'auto in formato professionale, grazie a laboratori di ricerca interni caratterizzati da elevato know-how. Facendo leva sulle competenze specifiche l'impresa ha progressivamente esteso le linee di prodotti professionali alle moto, alla nautica, fino a rispondere in modo specifico alle esigenze dei mezzi di trasporto pesanti e agli aerei. Alle soluzioni e formati per il mercato business to business professionale, sono state affiancate le versioni in formato consumer, con flaconi pronti all'uso disponibili presso negozi tradizionali e nella grande distribuzione organizzata.

La maggior parte del fatturato è data ancora dalle linee tradizionali, vendute ad impianti di autolavaggio e concessionarie; i settori della grande distribuzione, della nautica e della moto, però, stanno dando grandi soddisfazioni in termini di crescita anno dopo anno.

Dal punto di vista dell'organizzazione, in Italia, ma anche nei mercati esteri più sviluppati, MA-FRA ha una rete di concessionari monomandatari con deposito: si tratta d'imprenditori di diverse dimensio-



ni che hanno l'esclusiva di zona. Per l'estero, nei Paesi più piccoli, è invece presente un importatore che a sua volta distribuisce tramite la propria rete vendita.

Il peso dei mercati esteri sta progressivamente aumentando e al momento costituisce circa il 50% del fatturato ed è in crescita di un paio di punti percentuali l'anno. L'azienda sta potenziando costantemente il settore dell'esportazione e già oggi distribuisce i propri prodotti

in gran parte dell'Asia, il nord Africa e tutta l'Europa, con una forte propensione per i mercati dell'Est, dove è arrivata tra i primi, conquistando il mercato e riuscendo a consolidarne la presenza.

La gamma distintiva di prodotti innovativi e le iniziative di comunicazione, che utilizzano anche le recenti tecniche digital marketing, sostengono l'espansione commerciale che raggiungerà a breve alcuni Paesi dell'America del Sud. ■



**MA-FRA**  
I cosmetici per la vostra auto

**CERA LIQUIDA SUPERVELOCE**  
**LAST TOUCH**

**LA CERA PIÙ AMATA DAI COLLEZIONISTI**  
L'unica cera facile e veloce che puoi utilizzare su tutta la tua auto, vetri e plastiche comprese. Grazie alla sua formula senza abrasivi e ricca di cera carnauba, rende setosa e protetta la tua auto donandole una lucentezza profonda e duratura.  
**USALA DOVE VUOI, QUANDO VUOI, SENZA FATICA!**



SEGUICI SU



PRODUZIONE E ARGOMENTO 100% MADE IN ITALY

≡ **TRADIZIONE ITALIANA** ≡

DAL 1965 ABBIAMO CURA DELLA TUA AUTO

**IN VENDITA SU**  
**www.auto-spa.it**



# Valori per tornare a crescere

*Il modello di Olivetti*

*una bussola anche per i manager di oggi*

*Tema dell'incontro ALDAI del 12 novembre 2014*

Ugo Panerai \*

**d**i commenti su Adriano, la sua opera, la sua visione dell'impresa e del mondo, sono piene le biblioteche e gli archivi. In misura inferiore, tuttavia, a quella di altre figure anche meno rilevanti, e comunque inferiore a quanto - non solo a detta nostra - il personaggio meriterebbe.

Da qualche anno a questa parte però i riflettori si sono puntati nuovamente su di lui con articoli, interviste e dibattiti; sono rinate le storiche Edizioni di Comunità che ripropongono la sua opera e i migliori studi critici sul tema; la Rai ha dedicato una fiction alla sua vicenda.

Certo, per tutto questo fiorire o rifiorire non sono mancati pretesti: nel 2008 è caduto il centenario di fondazione dell'azienda e nel 2010 il cinquantenario della scomparsa di Adriano. Riteniamo però che la ragione più profonda del revival stia nel fatto che parlare di Adriano significa parlare dei suoi valori, di valori che oggi appaiono smarriti e di cui si avverte, invece, tremendo bisogno nella vita d'impresa e più in generale nella società civile. Non si tratta di riprodurre oggi tali e quali approcci e modelli che avevano una loro vita e una loro carica innovativa



Adriano Olivetti in fabbrica

"Adriano Olivetti (...) era per me un esemplare di uomo nuovo che dovrebbe trovare continuatori..."

Eugenio Montale (In occasione della morte del grande imprenditore)

più di mezzo secolo fa; ma di riproporre lo spirito sottostante, la vitalità che li ispirava, l'idea di impresa (per non dire di comunità sociale) che ne era alla base. Valori, peraltro, non finiti con la sua scomparsa, ma rimasti come eredità nell'azienda almeno dei due-tre decenni successivi, riverberati, sia pure con accenti diversi e attraverso alterne vicende, lungo le linee manageriali, indipendentemente dalla proprietà. Olivetti è dunque un'utentica scuola di management, i cui esponenti, del resto, ancora oggi innervano una rilevante parte del tessuto im-

“Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi fini esclusivamente nell'indice dei profitti? O non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, una vocazione anche nella vita della fabbrica?”

Adriano Olivetti

**Ugo Panerai \***

L'autore, ex-dirigente Olivetti di lungo corso, ringrazia i colleghi e amici Mauro Ballabeni, Gianni Di Quattro e Mario Giambone per i loro preziosi suggerimenti.

Per approfondimenti: Olivetti, storia di un'impresa [www.storiaolivetti.it](http://www.storiaolivetti.it)





Della visione Olivetti facevano parte i servizi sociali integrati nella fabbrica, come questa scuola materna a Ivrea

prenditoriale e manageriale del nostro Paese. Il quale, nonostante sembri aver perso carburante per strada, può invece ancora ricominciare a sperare, a essere orgoglioso e a vincere, se si diffonderà una nuova cultura centrata sul merito e sulla responsabilità, sull'importanza del lavoro, delle risorse umane, della ricerca, della formazione, della cultura e di un'etica (per quanto ci riguarda più da vicino, un'etica di impresa). Un'etica che non significhi semplicemente rifiutare il pagamento di tangenti o evitare collusioni mafiose, ma investa tutti quei comportamenti che fanno dell'azienda un componente a pieno titolo della società stessa, di cui essa si impegna a rispettare le buone regole. Deve essere in rapporto equilibrato e armonioso con tutto il suo più vasto pubblico di riferimento: dai clienti ai dipendenti, dai fornitori ai partner, dalle istituzioni sociali e civili alle realtà del territorio e al mondo imprenditoriale, culturale ed economico.

Sono concetti che, portati alla ribalta da Olivetti negli anni '50, all'estero hanno già

una loro apprezzabile applicazione (basti pensare alle iniziative sociali di alcuni grandi nomi specialmente dell'industria hi-tech), mentre da noi la sensibilità su questi temi, pur non assente, non appare tuttavia sufficientemente diffusa.

È vero, affrontiamo il futuro zoppicando su tanti fronti, come tecnologia, formazione, innovazione; e non siamo così certi di avere dei valori di riferimento. Ma in realtà siamo ricchi di eccellenze: sotto la cenere cova un fuoco che andrebbe riattizzato. Abbiamo bisogno di non continuare a dire solo che c'è la crisi e ad aspettare che passi o che qualcuno la faccia passare. È qui che i dirigenti possono giocare un ruolo determinante, anzi sono chiamati a farlo.

Ed essi sembrano pronti. Da una ricerca svolta dall'Istituto Episteme, per conto di Federmanager e sintetizzata nel volume *Risorse sovraumane* [v. "Dirigenti Industria", luglio 2014], emerge un interessante ritratto della categoria. Sono ben i dirigenti che, scrive il Presidente Ambrogioni nella prefazione, "hanno dato

corpo e sostanza a quel ceto medio che è stato il motore storico che ha permesso all'Italia di entrare nel novero delle grandi potenze industriali (...) Valori come merito, responsabilità, competenze, attenzione al risultato, sono nel Dna di ogni dirigente, ma sono anche quelli che debbono tornare al centro del dibattito se vogliamo andare oltre a una crisi che è prima di tutto morale e poi politica ed economica".

La figura del manager sembra oggi caratterizzarsi per una sempre maggiore tensione etica e sensibilità sociale; e tende a riassumere in sé capacità tecnico-culturali che consentano di dominare orizzonti sempre più vasti.

E infine, come Federmanager va ribadendo da tempo, il ruolo dei dirigenti non va limitato al mondo economico e produttivo. Essi, per partecipare da protagonisti alla vita pubblica, devono portare il proprio contributo di idee e di esperienza anche alla politica, suggerendo soluzioni in tema di mercato del lavoro, politica industriale, fiscalità, formazione, ricerca, ecc.

Chissà che una riflessione sui valori di Adriano non sia illuminante... Come si dice, *back to basics*. ■

*Lo sviluppo dell'impresa Olivetti è il risultato di una classe manageriale che ha saputo realizzare con passione uno dei più esaltanti casi aziendali italiani del secolo scorso.*

*I valori per tornare a crescere saranno approfonditi, insieme alle testimonianze dei colleghi Olivetti, nella tavola rotonda che si terrà in ALDAI - mercoledì 12 novembre 2014 alle ore 17.30 - sala Viscontea Via Larga, 31 - Milano.*

## La curiosità

Incredibile è stato il numero di imprenditori e manager che hanno cercato di contattare su LinkedIn e Youtube un promettente giovanotto, tale **Andrea Liviotti**, dall'eccellente curriculum non disgiunto da un profilo di "idealista". Insomma, le doti di Adriano. Ma questo personaggio (il cui nome è

anagramma appunto di **Adriano Olivetti**!) era virtuale, frutto solo di un'audace trovata comunicativa di Istao (la scuola di management di Ancona ispirata ai principi dell'imprenditore eporediese), tesa a dimostrare quanto certe qualità siano anche oggi le più apprezzate. ■

“La gestione è fare le cose nel modo giusto; la leadership è fare le cose giuste”.

*Peter F. Drucker*

Si ringrazia l'Associazione Archivio Storico Olivetti di Ivrea per la gentile concessione delle foto. Riproduzione vietata.

# La simulazione dinamica a supporto delle decisioni complesse

## Un esempio di utilizzo nel settore farmaceutico

Interviste al prof. Luigi Geppert, docente di Sistemi Dinamici e Strategie d'Impresa dell'Università Cattolica di Milano e al dott. Mauro Bernuzzi, VP Head of Supply Chain Transformation CoE, GlaxoSmithKline Vaccines.

Sergio Augelloni

**i**n un contesto di mercato sempre più dinamico e sempre meno prevedibile il processo decisionale del manager si presenta di difficile approccio dal momento che le conseguenze derivanti dalle decisioni critiche sono spesso "nascoste" dalla complessità. In molti casi, tale processo richiede una prospettiva di visione adeguata, accompagnata dal supporto di metodologie e strumenti utilizzabili per rappresentare e misurare la complessità dinamica della realtà e per migliorare e accrescere il livello di comprensione dei fenomeni.

**Prof. Geppert, cosa è la simulazione dinamica, perché si ricorre ad essa e per quali tipologie di problemi?**

In termini molto semplici, è una tecnica che consente di esplorare gli effetti nel tempo delle decisioni, ossia lo strumento per analizzare in anticipo fatti non ancora successi ma che potrebbero accadere e di studiare gli effetti che tali fatti possono generare nel futuro. La simulazione dinamica, supportata da metodologie di indagine e da appositi software, riproduce nel tempo l'evol-

zione di un sistema e i cambiamenti che avvengono ogni qualvolta si prendono delle decisioni.

Si ricorre alla simulazione dinamica perché oggi i sistemi fisici e organizzativi sono sempre più complessi ed è quindi difficile prevedere con l'ausilio di strumenti tradizionali gli effetti delle decisioni e/o di eventi interni ed esterni previsti e non previsti. Sovente questi effetti interagiscono tra loro e con il sistema in modo non lineare, facendo sì che il comportamento dinamico dei sistemi non sia sempre lo stesso nelle stesse condizioni e produca nuove proprietà, spesso ignote o contro intuitive a priori, che si manifestano solo al trascorrere del tempo.

Se, per esempio, la domanda di un bene cambia in modo repentino e non previsto dal processo di previsione, gli effetti sulla struttura produttiva e distributiva possono essere molto significativi in termini di allocazione delle risorse materiali, immateriali e finanziarie, ossia stock,



Il prof. Luigi Geppert e il dott. Mauro Bernuzzi

forza lavoro, approvvigionamenti, fabbisogno finanziario, ecc.; oppure, nell'ipotesi di un cambiamento organizzativo significativo si possono generare effetti non voluti che abbassano o ritardano il livello di servizio e/o di efficienza ricercati dagli interventi stessi.

Studiare queste situazioni in un contesto di complessità non è semplice. Si ricorre alla simulazione dinamica perché aiuta il manager a comprendere i fenomeni controintuitivi derivanti da un numero elevato di variabili del problema, e per identificare una configurazione del rischio non assolutamente certa, ma decisamente più chiara.

Per quanto riguarda la classe di problemi indirizzati, virtualmente la simulazione dinamica è applicabile a qualunque tipo di problema che presuppone l'evoluzione nel tempo di un sistema. Quindi è applicabile a tutte quelle attività di pianificazione, strategiche e operative, dove si deve cercare di prevedere in modo corretto e sostenibile l'allocazio-



ne delle risorse strategiche e operative nel tempo, per tutte le aree: produzione, distribuzione, logistica, supply chain management, processi di business, strutture organizzative, project management, dinamiche socio economiche, flussi di traffico, formazione, ecc.

**Prof. Geppert, con quali strumenti si può fare praticamente la simulazione?**

La quasi totalità delle aziende utilizza gli spreadsheet come MS Excel per manipolare dati "off line", fare grafici, costruire database mirati, costruire rapporti di previsione, esplorare effetti, ecc. e quindi anche per fare simulazione. Tuttavia, quando il problema da affrontare evidenzia complessità dinamiche, ossia il numero di variabili è elevato, le relazioni tra le stesse variabili cambiano nel tempo a fronte di determinati eventi e nuove relazioni e proprietà si manifestano a seguito dei suddetti eventi, lo spreadsheet diventa uno strumento inadeguato perché "statico". È necessario ricorrere a metodologie e tecniche che "seguono" e "costruiscono" nel tempo l'evoluzione e i cambiamenti di comportamento del sistema e non si basano su relazioni fissate a priori come succede con gli spreadsheet. È quindi necessario utilizzare: appropriate metodologie di modellazione del problema e del sistema ad esso correlato; così come tecniche adeguate di simulazione, basate su piattaforme software specialistiche.

Le metodologie e tecniche di modellazione e simulazione attualmente più usate sono la System Dynamics, la simulazione ad eventi discreti e l'Agent Based Modelling and Simulation (ABMS). Tra le piattaforme software di implementazione è utile menzionare Anylogic (www.anylogic.com) dal momento che è l'unica, tra quelle disponibili, a poter combinare simultaneamente tutte le tecniche menzionate.

**Dott. Bernuzzi, dove applica la simulazione e quali sono i benefici per la GlaxoSmithKline?**

Nel mio ruolo suggerisco ai miei colleghi di applicare la simulazione dinamica come approccio sistemico ai problemi, soprattutto per la pianificazione di produzione, distribuzione e supply chain. La necessità di correggere il piano di

produzione in tempi brevi per rispettare i cambiamenti della domanda, della capacità produttiva e degli approvvigionamenti fa sì che i planner abbiano bisogno di strumenti di previsione semplici e facili da usare e che, in tempi molto brevi, consentano di valutare gli effetti delle correzioni e la possibilità di mantenere o di cambiare il piano generale di produzione secondo diversi scenari di fattibilità. I tool contenuti nelle piattaforme ERP più diffuse sul mercato e utilizzabili per questo scopo spesso non hanno i requisiti di flessibilità e rapidità richiesti.

I benefici per il planner sono evidenti, sia in termini di efficienza, ossia numero



di scenari studiati e vagliati nell'unità di tempo, sia in termini di efficacia, ossia identificazione quantitativa dei rischi e dei costi derivanti dall'analisi dettagliata degli effetti della complessità di ogni scenario. I benefici per il business riguardano la scelta dello scenario dove le variabili critiche (per esempio stock out, capacità impianti, forza lavoro, ecc) sono ottimizzate e coerenti con gli obiettivi del singolo caso.

Recentemente abbiamo utilizzato la simulazione dinamica anche a livello strategico per studiare la fattibilità produttiva di un vaccino nel caso di una pandemia influenzale globale. In questo caso la simulazione ci ha consentito di capire in quali condizioni le nostre strategie, basate su diversi fattori critici di successo interni ed esterni, funzionano al meglio in termini di livello di servizio e di costi.

In altri termini, a valle della simulazione oggi sappiamo, al possibile verificarsi di una situazione pandemica, come allocare al meglio le risorse strategiche interne ed esterne per massimizzare le dosi di vaccino da produrre e da distribuire in una situazione di costi sostenibili.

Inoltre la realizzazione di un progetto basato sulla simulazione consente, in fase di analisi, ai manager coinvolti di modellare i problemi in modo sistemico e secondo prospettive più ampie e proiettate nel tempo, estendendo quindi la loro capacità decisionale e riducendo la possibilità di commettere errori.

### **Dr. Bernuzzi, in pratica, come si organizza un progetto di simulazione e quali difficoltà si incontrano?**

Un progetto di simulazione è un progetto come altri. Diciamo che, a grandi linee, si identifica il problema, lo si analizza e poi si implementa il software che ne incapsula i requisiti e contiene le funzionalità di utilizzo. In questo processo, il management solitamente identifica dapprima il problema e poi si rivolge al team di analisi e implementazione. È fondamentale ovviamente coinvolgere degli esperti esterni anche nella fase di analisi. Il problema infatti è circoscritto a un modello che deve essere progettato e successivamente mappato nei dettagli da esperti esterni all'azienda che possiedono le competenze metodologiche di modellazione "fine" del problema.

Esistono diverse tecniche sistemiche di modellazione e simulazione come la System Dynamics, la simulazione ad eventi discreti e l'ABMS. In azienda conosciamo gli aspetti generali di queste metodologie mentre il consulente ne conosce anche gli aspetti di dettaglio e di implementazione tecnica. Il consulente raccoglie i requisiti del problema prodotti dal team del progetto e li mappa in un'adeguata struttura sistemica, classificando gli eventi, le strutture dinamiche, le unità elementari, la base dati, ecc. e scegliendo poi le tecniche più opportune per collegarli tra loro. Quando i requisiti del modello sono ben definiti e il team di progetto li ha approvati, si passa all'implementazione software, attività che noi deleghiamo completamente al consulente esterno.

Per quanto riguarda le eventuali difficoltà incontrate in azienda nell'introduzione della simulazione sistemica, non ho trovato particolari ostacoli. Naturalmente, per gestire l'eventuale "salto culturale", ho dapprima organizzato appositi workshop formativi e illustrativi per evidenziare sia i vantaggi e i benefici che derivano dall'utilizzo della simulazione sistemica, sia le nozioni generali di guida alla comprensione ed alla scelta. Teniamo poi conto del fatto che un progetto di simulazione eseguito con tecniche adeguate richiede più o meno gli stessi sforzi e le stesse attività di definizione dei requisiti e di raccolta dati di un qualunque altro progetto. Il risultato è che mentre in passato eseguivamo le simulazioni solo con gli spreadsheet che, per tutta una classe di problemi semplici, continuiamo ovviamente a utilizzare oggi laddove il problema mostra complessità intrinseche, sia a livello strategico sia operativo, preferiamo ricorrere alle tecniche di simulazione con applicativi specifici, i cui vantaggi sono stati ben recepiti e assimilati dal management.

### **Dr. Bernuzzi, come si utilizza poi il simulatore prodotto?**

Una volta realizzato lo strumento di simulazione, il manager e il suo team lo utilizzano per organizzare degli "esperimenti", volti a valutare opportune opzioni. Il simulatore è dotato di ben definite leve (variabili di cui si modifica il valore) che rappresentano le ipotesi di partenza di un esperimento di simulazione. A fronte di una determinata configurazio-

**I nostri manager utilizzano la simulazione dinamica per le valutazioni strategiche, ad esempio nella gestione dei vaccini per le pandemie globali.**

ne di valori di tali leve, il simulatore nel tempo produce valori e grafici per altrettanti ben definiti indicatori di controllo e di performance, per esempio: livelli di inventario, capacità produttiva, risorse necessarie, strutture organizzative da implementare, costi da sostenere, ecc. Gli esiti che ne conseguono permettono al management di ragionare sull'esperimento impostato e di valutarne l'effettiva fattibilità. Confrontando i risultati delle analisi di numerosi esperimenti, è più facile e meno rischioso scegliere quello più congeniale agli obiettivi iniziali, tenendo conto che in tempi brevi si possono riprodurre diversi esperimenti. A volte è possibile richiedere al simulatore stesso di ricercare l'esperimento congeniale, ossia quello ottimizzato secondo opportuni vincoli di scelta fissati a priori dal manager su alcune variabili ritenute critiche. Oppure si può operare in modalità stocastica, ossia dove la stessa configurazione di valori delle leve in input produce "n" insiemi di valori diversi degli indicatori, per "n" esperimenti simulati. In quest'ultimo caso sono quindi utilizzabili metodi di valutazione statistica come, per esempio, il metodo Montecarlo.

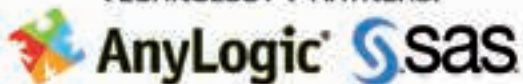
Al di là dei risultati degli esperimenti, un altro grande beneficio intangibile prodotto dall'approccio descritto è la spinta al ragionamento non lineare, ai fenomeni di ritardo e, più in generale, alla prospettiva sistemica che poco alla volta, progressivamente, portano i manager a cambiamenti di paradigma culturali importanti per la gestione di successo di un'azienda moderna e complessa, soprattutto nell'economia globale e in settori caratterizzati da elevata competitività e visione strategica, come nel caso della farmaceutica. ■



# Fair Dynamics consulting

Modellazione e Simulazione Dinamica  
MMSM (Multi-Method Simulation Modeling)

TECHNOLOGY PARTNERS:



COMPETENZE:

Pianificazione Strategica  
Pianificazione Operativa  
Pianificazione Risorse  
Efficientamento Processi  
Ottimizzazione Organizzativa  
Supporto al Change Management

AREE DI INTERVENTO:

Supply Chain Management  
Logistica  
Risorse e Mezzi  
Sales & Marketing Management  
Formazione  
Strategie e Controllo Gestione

ACADEMICS PARTNERS:



The University of  
Nottingham



MAIN CUSTOMERS:



Fair Dynamics consulting

via C. Farini 5 - Milano - tel. 02.87166556  
e-mail: [info@fairdynamics.com](mailto:info@fairdynamics.com)  
[www.fairdynamics.com](http://www.fairdynamics.com)

# Il salvadanaio...

## Informazioni e view dei mercati

di Grazia Mallus

**i**

l detto: "Il mondo cambia ogni giorno!", oramai è molto evidente a tutti noi!...

I Governi che si sono succeduti hanno portato modifiche sostanziali che hanno più volte modificato le condizioni pregresse penalizzando spesso, le nostre precedenti scelte e quelle future.

In questi anni nel settore Finanziario, le imposte hanno subito continue modifiche sempre a scapito degli investitori, penalizzando di fatto il rendimento effettivo degli investimenti delle famiglie italiane, sia presente che futuro.

Le aliquote d'imposta sulle rendite finanziarie sono passate dal 12,50% al 20% nel 2012 ed oggi hanno raggiunto il 26%, esclusi Bot, Btp, e titoli assimilati, dei quali però abbiamo una redditività molto bassa... che non si vedeva da tempi molto lontani... oggi il bot ha rendimenti poco più dello 0,20% ...

Inoltre con il Governo Monti si è assistito di fatto, ad un'imposta Patrimoniale, chiamata, "Imposta di Bollo", che da un'aliquota iniziale dello 0,10% sul patrimonio del 2012 con un massimo di Euro 1.200, si è incrementata nel 2013 arrivando ad uno 0,15% sul patrimonio senza alcun limite massimo.

Imposta che doveva essere solo per alcuni anni, ma come al solito non solo rimane perpetua, ma è stata ulteriormente incrementata nel 2014, arrivando ad uno 0,2% sul patrimonio finanziario senza nessun limite massimo.

Naturalmente per valutare il rendimento finanziario di un titolo, bisognerà sommare tutte le imposte pagate quindi l'imposta di bollo deve essere aggiunta all'imposta sulle rendite finanziarie, oggi al 26%. Da ultimo ma, non per importanza, bisogna valutare le modifiche apportate alle minusvalenze ed alla loro compensazione. Originariamente, erano compensabili totalmente su ogni operazione di plusvalenza, e potevano essere ammortizzate nei 4 anni successivi al consolidamento della minusvalenza.

Nei vari anni si sono volute ridurre dapprima, la possibilità di compensare a seconda degli strumenti Finanziari da cui sono state generate, negando a molti strumenti la possibilità di farlo, rimanendo così una perdita consolidata. E, con due manovre (Monti, Renzi) oggi, si è ridotta la compensazione della minusvalenza per ogni operazione, ad un quarto della minusvalenza totale rispetto all'origine.

Abbiamo comunque, la possibilità di sfruttare alcuni vantaggi ancora ottenibili sul mercato finanziario ma le decisioni devono essere più oculate e ben mirate per reggere i continui cambiamenti.

Considerato il periodo l'industria del Risparmio ha dovuto inventare strumenti che andassero a dare "certezze" in uno scenario di "incertezze" con la creazione di strumenti innovativi che facessero beneficiare gli investitori dei pochi vantaggi ancora esistenti.

Da queste considerazioni ed altre sempre molto importanti, nasce il Servizio di Banca Generali stile Libero, strumento complesso ma semplice nella sua struttura portante, che pianifica gli investimenti dando soluzioni alle varie esigenze degli investitori italiani. Importante... in un mondo che cambia!...

Vi rimando al prossimo numero e per informazioni potete contattarmi ai seguenti recapiti:

Grazia Mallus - Cell. 335.6749.622

E-mail: [grazia.mallus@bancagenerali.it](mailto:grazia.mallus@bancagenerali.it)







**BG** StileLibero

## L'OPPORTUNITÀ DI DECIDERE OGNI GIORNO

**BG Stile Libero**  
è la soluzione innovativa  
di investimento e protezione  
che cambia con te  
nell'arco della tua vita.

**IN UN'UNICA SOLUZIONE, TUTTI GLI STRUMENTI PER PIANIFICARE  
IL TUO FUTURO, CON OPZIONI AD ALTA PERSONALIZZAZIONE.**

**SCOPRI DI PIÙ SU BG STILE LIBERO, CONTATTA IL TUO FINANCIAL PLANNER:**

**Grazia Mallus**

Financial Planner

[grazia.mallus@bancaGenerali.it](mailto:grazia.mallus@bancaGenerali.it)

+39.335.6749622

Ufficio: via San Paolo, 7 - 20121, Milano

 **BANCA  
GENERALI**  
FINANCIAL PLANNER

MESSAGGIO PROMOZIONALE. BG STILE LIBERO È UN PRODOTTO GENERALI LIFE S.P.A., SOCIETÀ ASSICURATIVA DEL GRUPPO GENERALI, DEDICATO IN ESCLUSIVA AI CLIENTI DI BANCA GENERALI S.P.A. PRIMA DELLA SOTTOSCRIZIONE LEGGERE ATTENTAMENTE IL FASCICOLO INFORMATIVO DISPONIBILE PRESSO GLI UFFICI DEL COLLOCATORE BANCA GENERALI S.P.A. BG VITA È UN MARCHIO COMMERCIALE DI GENERALI LIFE S.P.A.

# Tutoring e Multibrand: orientati all'eccellenza

Il servizio Orientamento e Formazione ALDAI mira a fornire a tutti gli associati strumenti, iniziative e opportunità formative finalizzate ad accelerare lo sviluppo di carriera, riqualificare le competenze manageriali e incentivare le opportunità di ricollocazione aumentando la propria employability. Per far fronte alle sempre maggiori esigenze dei dirigenti interessati a prevenire, gestire e risolvere eventuali situazioni di

difficoltà, ALDAI ha introdotto due importanti servizi: Tutoring e Multibrand.

Di seguito le caratteristiche di ciascun servizio e le modalità di fruizione così da agevolare ciascun socio nella scelta del percorso da intraprendere.

Entrambi i servizi sono utilizzabili dai dirigenti iscritti e in regola con la quota associativa.

<b>DUE SERVIZI A CONFRONTO</b>	<b>TUTORING</b> <i>Per info e appuntamenti: <a href="mailto:tutoring@aldai.it">tutoring@aldai.it</a></i>	<b>MULTIBRAND</b> <i>Per info e appuntamenti: <a href="mailto:orientamento@aldai.it">orientamento@aldai.it</a></i>
<b>A chi si rivolge</b>	Ai dirigenti in <b>servizio</b> .	Ai dirigenti in <b>servizio</b> e ai dirigenti <b>inoccupati</b> .
<b>In cosa consiste</b>	Supporta i dirigenti in servizio nei momenti di <b>criticità o di crescita</b> professionale e personale. Esempi: passaggio di funzione, nuova nomina, problematiche nelle relazioni aziendali, etc.	Ai dirigenti <b>in servizio</b> fornisce gli strumenti tecnici per la <b>valorizzazione del piano di sviluppo di carriera</b> . Ai dirigenti <b>inoccupati</b> , in aggiunta al supporto del servizio orientamento, fornisce strumenti utili per la <b>valorizzazione del CV</b> , l'utilizzo più efficace della propria rete di contatti e il potenziamento del proprio profilo professionale attraverso i professional network (es: LinkedIn).
<b>Da chi viene erogato</b>	È <b>gestito da ALDAI</b> . È erogato da dirigenti con elevata seniority aziendale formati come coach e iscritti all' <b>Albo dei Tutor ALDAI</b> .	È erogato da <b>Società esterne</b> . Per i dirigenti <b>in servizio</b> da una Società di consulenza specializzata in employability e valorizzazione del piano di sviluppo di carriera. Per i dirigenti <b>inoccupati</b> da due primarie Società di consulenza.
<b>Quanto dura la consulenza</b>	<b>Variabile</b> , a seconda delle esigenze di ogni caso. Indicativamente per un massimo di sei mesi.	Si esaurisce in <b>un incontro</b> .
<b>Quanto costa</b>	È gratuito per il dirigente. <b>Rientra nei servizi</b> che ALDAI riserva ai propri associati, è compreso nella quota associativa ed erogato gratuitamente dai Tutor ALDAI.	È gratuito per il dirigente. <b>ALDAI</b> sostiene il costo della convenzione con le Società di consulenza.



Fieri di farvi sorridere,  
il meglio della moderna odontoiatria

Uno staff giovane e all'avanguardia è pronto per prendersi cura del tuo sorriso con le più moderne tecnologie.  
Alcune specializzazioni dello studio dentistico Paris:

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

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



CONVENZIONI DIRETTE CON:



Contattaci per una visita gratuita!



**Cesare Paris**

ODONTATRA SPECIALISTICA

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

Email: [info@cesareparis.it](mailto:info@cesareparis.it)  
[www.cesareparis.it](http://www.cesareparis.it)





# Un autunno molto, molto caldo

Giorgio Ambrogioni

**C**oncludere in modo soddisfacente la trattativa per il rinnovo contrattuale; rafforzare la centralità del ruolo manageriale nelle imprese e nella società italiana; porre in atto tutte quelle iniziative (pubblico-private) in grado di favorire e incentivare la rioccupazione dei tanti dirigenti disoccupati; dare una soluzione definitiva al problema dei veri esodati; contrastare ogni ipotesi di utilizzare i pensionati come bancomat cui attingere ogni volta che c'è un buco nei conti pubblici; dare il nostro contributo ad una riforma fiscale meno asfissiante e che sfugga a logiche iniquamente redistributive.

Per Giorgio Ambrogioni sono questi i contenuti dell'“Agenda Federmanager” dei prossimi mesi. Una agenda densa di impegni finalizzati a far “crescere” la Categoria e ad assicurarle uno spazio da protagonista in un sistema economico ed industriale in forti difficoltà; in una Società che tende a criminalizzare le classi dirigenti in modo sommario e senza distinzioni. E questa tendenza di “fare di tutta tutta l'erba un fascio” non è più accettabile.

## *Presidente Ambrogioni in questo quadro oggettivamente complesso quali sono le priorità dell'agenda Federmanager per il prossimo autunno?*

Al primo posto c'è il rinnovo del CCNL. Anche se il quadro economico e industriale resta complicato, l'ottimismo della ragione ci induce a ritenere che esistono le possibilità per un rinnovo contrattuale rispondente alle attese della Categoria e, perché no, anche delle imprese. Attraverso il contratto vogliamo una maggiore valorizzazione del ruolo della dirigenza e uno sviluppo della presenza manageriale nelle PMI: il futuro per i dirigenti passa attraverso la possibilità di convincere le piccole e medie imprese familiari a sperimentare l'apporto di competenze manageriali. Passa attraverso il recupero di spazi di responsabilità ed autonomia in quelle grandi imprese (troppe) in cui il dirigente “intermedio” è compresso verso il basso per la concezione oligarchica di alcuni top manager sempre più autoreferenziali, erroneamente convinti di poter gestire in tal modo gruppi assai complessi, che spesso fanno danni, ma cadono in piedi e le conseguenze le pagano dirigenti medi e lavoratori.

## *Quali sono i principali nodi del negoziato?*

Prima di tutto occorre concordare le modalità per mettere in sicurezza, nel medio/lungo periodo il FASI: il Fondo sta bene ma il progressivo disequilibrio demografico ci obbliga a guardare lontano. Occorre innovare e rendere più efficaci gli strumenti di supporto e di aiuto (politiche attive) ai dirigenti che perdono il posto di lavoro. Dobbiamo individuare soluzioni condivise sui vari aspetti riguardanti la retribuzione e cioè il trattamento minimo complessivo di garanzia e la retribuzione variabile che deve essere applicata veramente in maniera universale, trasparente e condivisa. Anche quella della retribuzione variabile più che contrattuale è una battaglia culturale per noi e per le imprese, è un

confronto che richiama i temi della competitività e produttività. È un obiettivo primario. Infine c'è la questione legata alla sentenza della Corte di Giustizia Europea in materia di licenziamenti collettivi: occorre trovare il giusto equilibrio tra il diritto del dirigente ad essere rappresentato e tutelato sul piano economico e la salvaguardia della specificità del ruolo manageriale.

## *Ritiene che ci siano le condizioni per un rinnovo contrattuale entro l'anno?*

Pur dovendo usare tutte le cautele del caso penso che le condizioni per arrivare al risultato ci siano tutte. Una particolare importanza riveste, in questa direzione, l'incontro con il Vice presidente di Confindustria Stefano Dolcetta. Credo che la Categoria meriti un buon rinnovo contrattuale, così come le imprese hanno bisogno di un contratto moderno, coerente con le esigenze di una innovativa modalità di gestione delle risorse manageriali. Chiudere significherebbe dare un segnale positivo al Paese. Se sapremo condividere una visione strategica ed una moderna concezione delle relazioni industriali i problemi potranno essere superati.

## *In questa delicata fase quale problema la sta impegnando maggiormente?*

La crisi occupazionale che riguarda quote crescenti della Categoria. Non dobbiamo dimenticare che continuano ad esserci importanti settori produttivi in difficoltà, ci sono multinazionali che stanno “tornando a casa”, grandi aziende a partecipazione pubblica in continua ristrutturazione, tutto questo determina la fuoriuscita di alte competenze manageriali che dobbiamo assolutamente tutelare, riorientare, detto in una parola: aiutare ai fini della rioccupazione.

## *Crede che esistano delle chances reali di replacement per dirigenti che hanno perso il lavoro?*

Non c'è niente di facile, anche se il mercato del lavoro dirigenziale sta cominciando a muoversi, in prevalenza con contratti di tipo consulenziale o a tempo determinato. Si tratta di segnali che non vanno sottovalutati e che dobbiamo saper intercettare. Quello che mi sembra di poter dire è che sta crescendo la consapevolezza degli imprenditori ad affrontare in modo nuovo i temi del passaggio generazionale, dell'internazionalizzazione e della collaborazione in rete.

## *In concreto come pensate di intercettare i nuovi fenomeni che stanno emergendo?*

Innanzitutto chiedendo e ottenendo incentivi contributivi e finanziari da parte del Governo. Ho incontrato il Ministro del Lavoro, per illustrare quanto stiamo portando avanti. Poletti ha apprezzato le nostre linee di intervento e si è detto anche disponibile a rifinanziare alcuni strumenti utili (in particolare il bando di Italia lavoro e l'art. 20 della Legge 266/97) ma si è anche detto molto interessato a valutare ipotesi di incentivazione fiscale in grado di favorire quei manager in mobilità che investono le loro liqui-



dazioni e bonus nel capitale delle piccole imprese che vogliono autofinanziarsi e in parallelo acquisire competenze manageriali.

**So che con Poletti avete parlato anche di giovani?**

È vero. Dopo aver firmato accordi con le regioni Piemonte e Campania stiamo definendo con lo stesso Ministro un protocollo nazionale nell'ambito del progetto *Youth Guarantee* (Garanzia giovani) nell'ambito del quale dirigenti senior, da noi selezionati, offrono la loro disponibilità per fare da mentoring ai giovani mettendo a loro disposizione competenze ed esperienze a sostegno della autoimprenditorialità e del primo inserimento in azienda.

**Vi sono altri punti caldi dell'agenda che vanno ricordati?**

Dai primi di settembre prossimo sarà operativo un grande programma di certificazione delle competenze riguardo a tre profili professionali molto richiesti dal mercato: il temporary manager, il manager di rete, il manager per la internazionalizzazione. Si tratta di un sistema avanzato di certificazione volontaria che attesta le competenze manageriali individuali realizzato in collaborazione con *RINA Services*, società leader nel campo della certificazione. La metodologia che metteremo in atto ha un carattere particolarmente innovativo, stiamo, infatti, avviando il primo sistema verificato da un organismo che può vantare una indiscutibile levatura internazionale. Vogliamo offrire, soprattutto alle PMI, profili manageriali di alto livello, che siano portatori di esperienze e competenze distintive, sia sul piano tecnico-professionale, sia etico-valoriale. In parallelo abbiamo reso nazionale, divenendone azionisti di maggioranza, *CDI manager* ([www.cdimanager.it](http://www.cdimanager.it)), realtà che vogliamo far diventare il riferimento delle piccole imprese interessate a selezionare profili dirigenziali veramente rispondenti alle loro esigenze.

**“Risorse sovrumane” è il titolo di una ricerca sulla condizione manageriale che Federmanager ha realizzato e pubblicato in questi giorni. In agenda che posto occupano queste attività?**

Continuare a lavorare nell'azione di valorizzazione del ruolo manageriale riveste per noi una rilevanza strategica. Dobbiamo fare in modo che nella società italiana venga recuperata una corretta percezione del profilo e della identità reale del dirigente che opera in una azienda industriale. Il dirigente non è, come si tende superficialmente a credere, il “tassello” di una casta, è la componente vitale e dinamica di una categoria che si è affermata esercitando precise

competenze, che ha obbedito alla logica del merito, che ha agito storicamente con grande senso di responsabilità sociale e che ha fatto e soprattutto continua a fare dell'innovazione una regola di vita. Consapevoli di questo vogliamo contribuire con le nostre idee a portare il Paese e le nostre imprese fuori dalle “secche” della crisi. In un intervento recente sul *Messaggero*, Romano Prodi ha individuato ben otto linee guida per rilanciare la nostra economia e contrastare il processo di deindustrializzazione in atto: la posizione dell'ex premier, a mio avviso molto lucida e condivisibile, ha messo al centro il ruolo determinante della classe dirigente, sia politica sia imprenditoriale. In molti casi l'economista chiama giustamente in causa la classe manageriale pubblica e privata, che deve imprimere una “scossa” al Paese: siamo, e continueremo ad essere, in prima linea tra chi vuole con forza ridisegnare il profilo di un'Italia migliore, come gli stessi giovani chiedono.

**Ma tutto questo come può diventare obiettivo forte e condiviso nel variegato mondo di Federmanager in cui, è inutile nascondere, convivono orientamenti ed aspettative diverse?**

È vero, c'è bisogno di un momento di forte elaborazione e condivisione ed è per questo che ho proposto ai miei Organi di cominciare ad impostare una grande Conferenza consultiva programmatica, la terremo a febbraio e vogliamo sia l'occasione per delineare i tratti distintivi di una Federmanager in linea con i tempi sul piano sindacale, contrattuale, sociale ed organizzativo; una Federmanager che, nei fatti, sappia riaffermare e rafforzare il ruolo sociale del management ancorandolo a valori e forti tratti identitari. Dobbiamo farlo per contrastare, con i fatti, quella immagine negativa che poche mele marce, spesso di origine politica, hanno riverberato sulla intera categoria. Siamo stanchi dei giudizi sommari di chi fa di ogni erba un fascio. In un momento storico non facile per i “corpi sociali intermedi” non abbiamo paura ad interrogarci, a far emergere e rimuovere i nostri punti di debolezza, le nostre carenze: se serviranno scelte coraggiose le faremo perché l'unica cosa che conta è l'interesse della dirigenza ed il valore che sapremo generare per i Colleghi. Viviamo di consenso ed il consenso lo dobbiamo conquistare tutti i giorni con impegno, dedizione, forte senso del bene comune. ■

*Intervista a cura di Massimiliano Cannata*



**Previdenza Complementare: attenzione al termine!**

Il **31 dicembre 2014** scade il termine, previsto dal D. Lgs. 252/2005, per la dichiarazione dei contributi versati alla previdenza complementare (Previdai, Previdapi, ecc.) e non dedotti fiscalmente.

L'importo da comunicare al Fondo di previdenza è quello **eccedente euro 5.164,57 annui**, rilevabile dal CUD 2014 nel campo 121 e va riportato sul Mod. 059 “contributi non dedotti” disponibile nell'Area Riservata Dirigente.

Qualora a titolo personale sia stato effettuato il versamento di contributi aggiuntivi, detto importo andrà comunicato assommandolo all'importo rilevato nel campo 121 del CUD.

Per il PREVIDAI il modello è scaricabile dal sito: [www.previdai.it](http://www.previdai.it)



# Futuro in rete per lo sviluppo

Franco Del Vecchio

Vicepresidente ALDAI - franco.del.vecchio@tin.it

Il convegno sulle "Reti d'impresa" organizzato lo scorso 22 maggio ha confermato le potenzialità del modello di aggregazione basato sulle competenze manageriali.

**"P**iccolo è bello" di un tempo è oggi sostituito dall'assioma "l'unione fa la forza". Negli ultimi anni assistiamo ad una forte accelerazione nei processi di internazionalizzazione, una crescente pressione competitiva dei Paesi di nuova industrializzazione e una quotidiana evoluzione dei sistemi e dei processi tecnologici. Non riuscire a comprendere e governare queste nuove dinamiche significa essere marginalizzati. Per conseguire i livelli di competitività e la massa critica necessari per competere nel mercato globale le PMI italiane hanno la necessità di aggregarsi.

A marzo 2014, le 6.435 aziende che collaborano nelle 1.344 reti d'impresa italiane mostrano migliori risultati rispetto a chi non si aggrega:

- la differenza in crescita del fatturato è mediamente del 5,5% superiore per le imprese in rete, il 10,1% per le imprese in rete rispetto al 4,6% secondo Confindustria;
- il 51,6% delle imprese in rete opera a livello internazionale rispetto al 29,8% delle altre imprese, secondo l'osservatorio ISP 2013;
- le imprese in rete registrano il 10% in più di brevetti, il 16,8% rispetto al 6,4% (osservatorio ISP 2013).

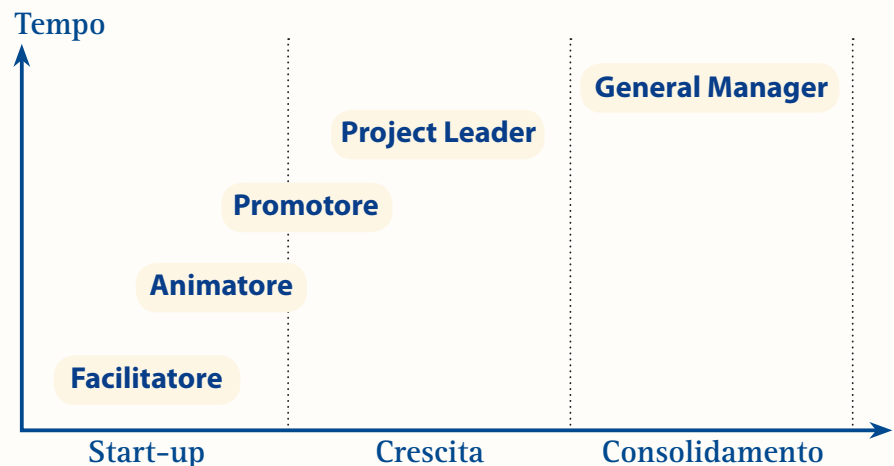
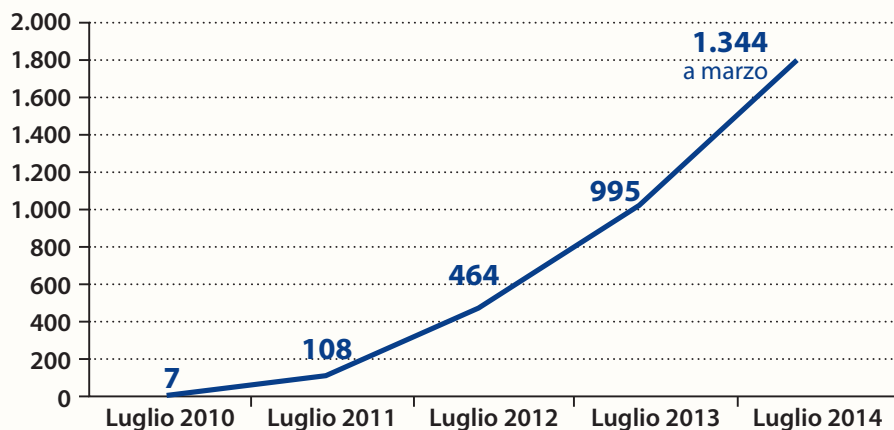
Il 50% delle imprese in rete dichiara di voler rafforzare i canali di promozione/distribuzione, conseguire sinergie produttive e/o realizzare progetti comuni di innovazione e di ricerca.

I dati Unioncamere di marzo 2014 rivelano che industria e artigianato rappresentano il 46% delle imprese aggregate, il 36% è costituito da imprese di servizi, il 10% appartiene al commercio e il rimanente 9% è costituito dagli altri settori.

In Lombardia si sono sviluppate 363 reti d'impresa pari al 27% del risultato nazio-

nale, 228 in Emilia Romagna, 111 in Abruzzo, mentre in ciascuna delle altre regioni ci sono meno di 100 reti d'impresa. In Italia la presenza manageriale nel tessuto imprenditoriale è ridotta ad un manager su cento dipendenti rispetto alla Francia e Germania con il 3% e UK con 6%: un freno alle potenzialità di sviluppo delle aziende e dei territori.

## Reti d'impresa





Questi i numeri presentati in occasione del convegno sulle reti d'impresa organizzato lo scorso 22 maggio da Manageritalia e Federmanager presso l'Unione del Commercio di Milano e al quale hanno partecipato: **Umberto Bellini** Presidente Asseprim, **Massimo Moriggi** Manager di Rete che ha presentato i dati aggiornati, **Walter Passerini** conduttore e moderatore della tavola rotonda, alla quale ho avuto il piacere di partecipare in rappresentanza di ALDAI-Federmanager, insieme a **Giovanna Maveglia** di Confcommercio, **Roberto Saliola** di Manageritalia, **Giuseppe Tavelli** di Unicredit ed **Enzo Rullani** di T-Lab CFMT. Sebbene siano evidenti i vantaggi per il sistema Paese e i segnali incoraggianti di crescita, le reti d'impresa non stanno decollando come sarebbe auspicabile.

Il fattore critico di sviluppo delle reti è la "crisi" che impone una metamorfosi, un cambiamento radicale dei modelli di riferimento, mentre il freno è rappresentato dalla resistenza al cambiamento. Il Capitale Umano rappresenta il vero motore del successo delle reti d'impresa: rappresentato sia dalla volontà ed impegno all'aggregazione dell'imprenditore, sia dalla competenza e abilità "psicologica e terapeutica" del manager per gestire gli equilibri della rete allineando l'impegno dei partecipanti per conseguire i risultati attesi. Il manager di rete rappresenta il cardine dell'aggregazione al quale compete:

- il governo delle fasi dello sviluppo della rete;
- il coordinamento degli apporti delle singole imprese;

- la mediazione, in prima istanza, degli eventuali conflitti;
- il coordinamento delle risorse della rete;
- la gestione delle attività pianificate;
- la capacità di variare il proprio ruolo in funzione della fase di sviluppo della rete.

Molto apprezzata la testimonianza del CEO dell'impresa Farcos, che fa parte di una rete di sette imprese e che ha conseguito significativi risultati. Il convegno ha offerto interessanti spunti di riflessione e la condivisione dei partecipanti sulla necessità di profondi cambiamenti organizzativi e manageriali per poter emergere in un mercato sempre più competitivo e selettivo. ■



# La Spagna taglia le tasse

Sergio Zeme

Presidente Onorario Comitato Nazionale di Coordinamento Dirigenti Pensionati

**h**o ritenuto opportuno mantenere il titolo con il quale il quotidiano Il Sole 24 Ore di sabato 21 giugno 2014 ha comunicato la citata notizia (appunto: "La Spagna taglia le tasse per famiglie ed imprese") perché oltremodo significativa di una scelta coraggiosa prevista negli anni fra 2015 e 2016. Riporto all'uopo il relativo comunicato: "È una riforma strutturale che prevede un calo fiscale delle imposte per tutti: dipendenti, imprese e famiglie. Una riforma che punta, dopo tutti gli sforzi delle imprese a fronte della crisi, non solo a compensare i sacrifici, ma anche a rendere più dinamica la crescita e la creazione di posti di lavoro". Nello stesso periodo che cosa fa l'Italia? L'esatto contrario: dopo solo due anni e mezzo dall'innalzamento dell'aliquota sulle rendite finanziarie dal 12,5% al 20%, decide di portare la stessa al 26% (con esclusione dei Titoli di Stato). Vero è

che l'Italia appare decisamente in testa tra i Paesi dell'Eurozona più "spremuti". Naturalmente tutte e due le Nazioni auspicano una crescita che consenta quanto prima di uscire da una grave crisi che in Italia ha indotto una progressiva disoccupazione di cui riportiamo alcuni tassi percentuali: 8,6% (2011), 10,9% (2012), 12,8% (2013) e 13,6% (2014). Ancora più pesante e preoccupante la disoccupazione giovanile (15-24 anni): 29,6% (2011), 35,9% (2012), 41,9% (2013), 46% (2014). In Spagna il tasso di disoccupazione si aggira nel 2014 sul 26%. Quale delle due Nazioni avrà ragione? "Ai posteri l'ardua sentenza", però il ricorso al buon senso ci consente di pensare che se il cittadino avrà una maggiore disponibilità economica, potrà spendere di più e quindi favorire quell'aumento dei consumi che notoriamente sta alla base della crescita di una nazione. Si dirà: tesi semplicistica, "poco scientifica"; sta di fatto però che la nostra Nazio-

ne continua a non crescere anche a seguito di una scelta, da parte dei Governi che si sono succeduti in questi anni, più favorevole, come linea-guida in tema di gestione dell'economia, alla via più facile, vale a dire al ricorso alla tassazione in senso generale, piuttosto che al taglio delle spese improduttive, degli sperperi, piuttosto che alla lotta all'evasione fiscale, in una parola più favorevole alla tassazione piuttosto che alla crescita. Ci è di conforto e ci fa bene sperare quanto dichiarato dal Ministro dell'Economia dell'attuale Governo, Pier Carlo Padoan, in occasione del 240° anniversario delle Fiamme Gialle "Occorre intervenire con prudenza in un momento in cui molti italiani affrontano una fase di difficoltà per contenere l'elevata pressione fiscale, tappa fondamentale per rilanciare la crescita. L'onere del prelievo dev'essere distribuito in modo più equo". Francamente risulta superfluo ogni ulteriore commento a riguardo nella viva speranza che... alle parole seguano i fatti! ■



# Evoluzione delle imprese manifatturiere

Ottavio Mazzoni

**i** continui cambiamenti di mercato richiedono una costante attenzione alle tendenze e alle strategie che possano assicurare il ritorno degli investimenti in questi tempi di turbolenza. Per questa ragione propongo di seguito un aggiornamento dell'articolo sul 4° Capitalismo, pubblicato da "Dirigenti Industria" nell'ottobre 2012, con gli ultimi dati elaborati dell'area studi di Mediobanca. **(Tabella 1)**

Le imprese manifatturiere indipendenti del 4° Capitalismo risultavano essere 3.950 nel 2010. Imprese che fanno ricerca, operano nei mercati mondiali, ottengono buoni tassi di sviluppo e producono il 30% del Valore Aggiunto della manifattura italiana (40% con l'indotto) e il 35% delle esportazioni. L'International Trade Centre colloca l'Italia prima al mondo in molteplici settori, fra i quali: tessile, abbigliamento, pelle e calzature, e seconda dopo la Germania nei settori: meccanica, manufatti di base (metalli, ceramiche ecc.), altri manufatti (gioielleria, articoli in materie plastiche ecc.). "Piccolo non è bello" è la considerazione che

possiamo trarre dalle imprese del 4° Capitalismo, mentre Medio Grande lo sta diventando sempre più perché efficiente e dinamico.

Vi sono settori che richiedono elevati investimenti per finanziare lo sviluppo e sono quindi necessarie anche le grandi imprese che, se vogliono essere efficienti, devono divisionalizzarsi ovvero centralizzare le scelte strategiche in alcune funzioni chiave e delegare con piena autonomia ai dirigenti delle divisioni - analoghe a medie aziende - che vengono giudicati sui risultati.

L'Europa è in fase di ripresa e, affinché questa si manifesti elevata e si sviluppi in tempi brevi, i dirigenti delle imprese del 4° Capitalismo devono saper gestire i quattro temi del cambiamento:

- la globalizzazione;
- l'innovazione;
- l'internazionalizzazione;
- lo spostamento prevalente verso l'Asia.

Devono affinare l'organizzazione, saper leggere i cambiamenti, supportare l'internazionalizzazione, innovare utilizzando SW evoluti, nanotecnologie e biotecnologie e sviluppare la responsabilità

sociale. Le unità manifatturiere povere di contenuti e con costi elevati in Occidente devono necessariamente essere delocalizzate in aree a basso costo del lavoro ricavando utili da reinvestire in tecnologie avanzate presso la Sede (vedi articolo di Franco Del Vecchio - ottobre 2013).

L'etica è un valore di fondamentale importanza. Ho esperienze personali che hanno dimostrato come il comportamento etico in azienda diventa un vantaggio competitivo in quanto i fornitori e i clienti traggono dei benefici dal puntuale rispetto di rapporti stipulati, con una ricaduta anche economica per l'azienda che la compie.

Apro una parentesi: si dice che l'innovazione eseguita dalle imprese italiane è scarsa. Ma le piccole imprese, usualmente si fanno redigere i bilanci dai commercialisti, che li compilano correttamente secondo le normative fiscali e civilistiche che però non prevedono una disaggregazione dei dati in termini gestionali, con l'attribuzione dei costi per area di competenza. Ad esempio vi sono le voci *servizi* e *godimento di terzi* che contemplano costi che devono essere suddivisi fra produzione, area commerciale, amministrativa e delle spese generali, così come vanno ripartiti i costi del lavoro.

Riporto in **Tabella 2** il bilancio da me riclassificato in termini gestionali, di una piccola azienda che fatturava poco più di cinque milioni di euro. È risultato, fra l'altro, che per l'innovazione investiva il 3,1% del fatturato. Non è vero che in Italia si fa poca innovazione, ma questa non risulta nei bilanci. Se molte piccole e medie aziende non innovassero non si capirebbe come riescono ad essere fortemente competitive sui mercati esteri.

TABELLA 1

Imprese manifatturiere Italiane Censimento ISTAT 2010					MEDIOBANCA Imprese Manifatturiere Indipendenti 2010.	
	Fatturato	n° dipendenti	n° imprese			
Corporate	>250	> 1.000	3.707	0,08%	n° 3.496 di cui 1.084 consolidate*	
Grandi Imprese	50 - 249	250 - 999	21.778	0,49%		
Medie imprese	10 - 49	50 - 249	198.009	4,44%	13 - 290 mil. Fatt. n° 50 - 499 dip.	
Piccole imprese	2 - 9	10 - 49	1.631.380	36,57%	n° 454 di cui 366 consolidate fino 3.000 mil. Fatt. > 500 dip.	
Micro imprese	< 2	1 - 9	2.606.017	58,42%		
<b>Totale imprese manifatturiere Italiane</b>			<b>4.460.891</b>	<b>100,00%</b>		

\* Si tratta di imprese che, in quanto a capo di gruppi formali, redigono un bilancio consolidato di gruppo.



TABELLA 2

Bilancio Gestionale importi x 1000	Consuntivo	
Ricavi netti	5.138,00	100,0%
Costi industriali diretti variabili (materiali)	2.794,36	-54,4%
Variazioni scorte	452,19	8,8%
Costi industriali diretti variabili	17,50	-0,3%
Costi fissi della produzione	147,52	-2,9%
Lavorazioni esterne	197,95	-3,9%
Costo del lavoro diretto	423,50	-8,2%
Costo del lavoro indiretto	106,11	-2,1%
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>3.234,75</b>	<b>63,0%</b>
<b>Margine di contribuzione alla gestione</b>	<b>1.903,25</b>	<b>37,0%</b>
Costo del personale commerciale	53,30	-1,1%
Commissioni e trasporti	81,58	-1,6%
Costi commerciali	35,87	-0,7%
<b>Totale costi commerciali</b>	<b>172,75</b>	<b>3,4%</b>
Costo del personale amministrativo	29,16	-0,6%
Costi amministrativi e generali	666,92	-13,0%
<b>Totale costi amministrativi e generali</b>	<b>696,08</b>	<b>14,0%</b>
Costo del personale R&S	147,71	-2,9%
Costi generali della R&S	14,00	-0,3%
<b>Totale costi R&amp;S</b>	<b>161,71</b>	<b>3,2%</b>
<b>Margine operativo lordo (EBITDA)</b>	<b>872,71</b>	<b>17,0%</b>
Ammortamenti	82,00	-1,6%
<b>Margine operativo (EBIT)</b>	<b>790,71</b>	<b>15,0%</b>
Ricavi/oneri gestione non caratteristica	59,22	-1,2%
Costi/proventi finanziari netti	18,2	0,4%
Ricavi/costi non operativi	55,5	1,1%
<b>Utile lordo</b>	<b>805,11</b>	<b>16,0%</b>
Imposte	332,0	-6,5%
<b>Utile (perdite) netto</b>	<b>473,10</b>	<b>9,2%</b>
<b>Val aggiunto (Ricavi - Costi Variabili)</b>	<b>2.498,81</b>	<b>48,6%</b>
Produttività (VA: Costo Lavoro)	3,3	

TABELLA 3

COMPOSIZIONE DEL PATRIMONIO INVESTITO (% sul capitale investito)				
	Germania	Spagna	Francia	Italia
Patrimonio netto	61,7	56,7	66,2	48,2
Indebitamento	38,3	43,3	33,8	51,8
di cui a breve t.	21,4	21,8	13,4	29,9

TABELLA 4

ROI E DIMENSIONE DELL'AZIENDA				
n° dipendenti	Germania	Spagna	Francia	Italia
55-99	19,0	7,6	13,0	8,0
100-249	12,9	5,2	13,5	6,0
250-499	12,7	8,3	8,9	5,0
500-749	9,0	n/d	n/d	n/d

TABELLA 5

TASSAZIONE DELLE MSEs (% delle imposte sull'utile lordo)				
In Italia fino al 2006 la tassazione sull'Utile Lordo era quasi doppia rispetto a quella degli altri Paesi: nel 2009 si è ridotta pur restando superiore del 40% circa.				
	Germania	Spagna	Francia	Italia
2009	27,4	22,5	24,5	38,2
2006	25,8	25,5	N/D	50,3

## Compariamo ora i parametri più significativi delle imprese europee

La Francia è la più capitalizzata. (Tabella 3). L'Italia ha la capitalizzazione più bassa ed ha un indebitamento superiore al capitale netto e il maggior debito a breve termine. È la conferma che mediamente le aziende italiane hanno un patrimonio netto insufficiente; sono troppo indebitate.

Le aziende italiane, mediamente hanno un ROI (Tabella 4) - il ritorno sugli investimenti - troppo basso. È interessante notare come l'aumento delle dimensioni aziendali diminuisce l'efficienza, come si può notare dai dati della Germania. (Tabella 4)

## Prospettive future

La tassazione per le aziende Italiane è superiore a quella degli altri Paesi europei e l'attuale governo sembra voler rettificare quest'anomalia. (Tabella 5). Un maggior numero di aziende deve diventare medio grande, pianificare dettagliatamente il suo sviluppo e rafforzare il capitale, come avviene nelle imprese padronali non quotate, che non distribuiscono gli utili rafforzando il patrimonio. L'Italia ha delle aree primarie: la meccanica, il tessile, l'alimentare, la casa ed altre. L'eccellenza riguarda le aziende che hanno dirigenti che sanno innovare e che si rivolgono ai mercati extra europei. Non dobbiamo scordare il grandissimo potenziale industriale del nostro Paese. Secondo l'osservatorio GEA - Fondazione Edison, (dati del settembre 2013) l'Italia genera il **3,3% della produzione mondiale**, è l'**ottava potenza industriale del pianeta** e la seconda in Europa dopo la Germania. ■



# Nasce la “casa” delle PMI

## Il nuovo catalogo della Fondazione IDI

Massimiliano Cannata

Giornalista professionista, esperto di social innovation, formazione e cultura manageriale

**U**n catalogo a “matrice”, sostanziato da percorsi formativi “taylor made”, pensati con una forte connotazione trasversale, per soddisfare la domanda in costante evoluzione degli imprenditori e dei manager. L'offerta della Fondazione IDI (che dal 1971 opera in un ambito cruciale come la formazione per i dirigenti e quadri della piccola e media impresa) in calendario dal prossimo autunno, si caratterizza per questa importante novità progettuale che vuole contribuire a un netto cambio di rotta. La contemporaneità ha sospinto a un livello così elevato l'interdipendenza tra i saperi da richiedere un generale ridisegno dello statuto epistemologico di molte discipline che credevamo cristallizzate e perciò immodificabili. Andare oltre le aree funzionali, integrare i tradizionali ambiti coperti dal nostro catalogo attraverso “interfacce” di collegamento che rendono porosi i confini abbattendo gli steccati troppo rigidi degli “specialismi”, è il cuore della nostra proposta - spiega

**Aldo Buratti** Presidente della Fondazione IDI - che, grazie all'apporto del corpo docente, si presenta rigorosa per metodo e sfidante per le tematiche che abbiamo individuato e che si possono riassu-

Aldo Buratti

Presidente della Fondazione IDI



mere in quattro grandi percorsi:

- lo sviluppo delle reti d'impresa,
- la fabbrica dei nuovi talenti,
- la definizione dell'agire strategico,
- la focalizzazione delle competenze distintive.

Affermare la centralità del capitale umano, rafforzando gli investimenti formativi finalizzati alla crescita non solo tecnico professionale, ma anche etico valoriale delle organizzazioni produttive, rimane il punto critico. Per scacciare definitivamente la crisi, al di là della falsa retorica che ha dominato questi ultimi tempi, bisognerà avviare un'azione di risanamento di un capitalismo “malato”, che in questi anni ha smarrito ogni sensibilità etica, alimentando avidità e ignoranza in un mix distruttivo che ci ha portato al declino.

“Come dimostra ampiamente il contesto, coltivare competenze trasversali, coniugare la governance del fattore umano con un'adeguata padronanza dei processi di innovazione socio-tecnologica che stanno cambiando il profilo del nostro sistema industriale, sarà la leva decisiva per reggere le sollecitazioni del mercato globale. Il mondo non è più un luogo semplice, consapevoli di questa evidenza oggi sostenuta in maniera sorprendentemente unanime da economisti, filosofi e scienziati, ci siamo attrezzati per fornire alle PMI strumenti e metodologie utili a ridurre i fattori di criticità e a rafforzare quel corredo di competenze da cui dipende il successo delle nostre aziende”.

Duplica il target di riferimento dei percorsi formativi: gli end-user (i dirigenti e quadri superiori/fruitori dei corsi) e gli imprenditori che oggi sono più che mai esposti al difficile compito di operare scelte e investimenti illuminati senza di cui sarebbe impossibile guidare le realtà organizzative verso un futuro di successo.

### Ritrovare casa e il senso dell'identità

Significativo lo slogan adottato: “La casa delle PMI” che esprime la dimensione più propria di un luogo familiare in cui ci si ritrova, in cui si può finalmente riconquistare un orientamento, un'identità. La Fondazione IDI vuole essere “un'agorà” del XXI Secolo, aperta a manager e imprenditori che intendono esercitare il dialogo, lo scambio di know-how e il confronto di esperienze utili a riannodare quel percorso di crescita umana e professionale che può rappresentare la giusta premessa per attuare quella svolta di cui il Paese ha estremo bisogno. Noi come Fondazione - riprende Buratti - abbiamo il compito di essere propulsori di idee e quindi motori di innovazione, per far questo non basta stare dietro la cattedra come nel passato, è importante creare un dialogo costante con i dirigenti sui grandi temi del cambiamento culturale e organizzativo che le PMI stanno già affrontando in un contesto storico ed economico segnato da una competizione esasperata. Per fronteggiare la profonda mutazione del capitalismo occorrono manager e imprenditori preparati, in grado di esercitare la “mente innovativa”, detto in una parola: non abbiamo bisogno di meri esecutori, ma di autentici portatori di idee, soluzioni, strategie. I percorsi formativi che abbiamo tracciato hanno inoltre l'importante funzione di attrarre i decision making a confrontarsi sulle questioni vitali per il futuro delle imprese, in modo da creare una club/community dinamica e soprattutto pronta a individuare campi di analisi e ambiti sempre nuovi di approfondimento.

Saltati tutti gli equilibri della modernità, mentre si sta facendo strada un secondo tempo della “rivoluzione tecnologica” che comincia a guardare con crescente attenzione alla qualità dei flussi comu-



nicativi e informativi, alla sicurezza dei processi di digitalizzazione del sapere, passata la prima grande euforia legata all'esplosione pervasiva del web, diventa essenziale ridefinire il ruolo sociale di manager e imprenditori, un ruolo che va ripasmato in armonia con i sentieri di una maturazione curriculare che si alimenta di contenuti in continuo divenire. La stessa prossimità con i territori che aveva caratterizzato storicamente i distretti, contribuendo a disegnare storicamente il "capitalismo molecolare", ha subito una profonda modificazione, sulla spinta di quella forza centrifuga che chiamiamo globalizzazione.

"Ritrovare casa" in quest'ottica vorrebbe dunque dire riallacciare una "trama di senso" che potrebbe servire a far emergere le tante eccellenze del nostro sistema industriale in un orizzonte culturale e politico che appare alla ricerca di nuovi equilibri.

È in questo campo che si inserisce l'offerta della formazione di IDI anche con la messa a disposizione di un bilancio di competenze in due fasi, on-line e in presenza, dedicato agli iscritti IDI e volto ad identificare i percorsi di approfondimento più adatti allo specifico individuo/progetto, tramite l'assistenza di un coach dedicato.

## Il "Gap" delle competenze e il welfare della conoscenza

Quanto ci sia da investire sul fronte nell'industria del sapere è reso ancora più evidente da molti studi di settore. Un esempio per tutti: l'ultimo Rapporto Nazionale del programma PIAAC (Programme for International Assessment of Adult Competencies) iniziativa dell'OCSE volta a misurare il livello di possesso di quelle competenze o abilità chiave (che gli addetti ai lavori definiscono key skills) nell'elaborazione delle informazioni, che sono considerate essenziali per la piena partecipazione di cittadini adulti al mercato del lavoro. Allarmante in particolare appare il declino delle conoscenze che in Italia comincerebbe già dal sedicesimo anno di età, dato veramente anomalo se si considera che la media OCSE si colloca intorno ai trent'anni. In sintesi basterebbe ricordare che un giovane diplomato

italiano ha oggi le stesse competenze cognitive - fondative di un giovane che al massimo ha l'obbligo formativo negli altri Paesi. I risultati PIAAC poi confermano, per quanto riguarda la realtà di casa nostra, una posizione difficile nel welfare della conoscenza, anche se qualche parametro presenta timide tracce di miglioramento rispetto alle precedenti indagini. Il ritardo accumulato insieme ai gap molto gravi emersi dalla ricerca, richiedono un ripensamento delle politiche formative e la messa in atto di provvedimenti che dovranno avere un impianto strutturale per far sentire i loro effetti nel breve periodo. Di particolare interesse, volendo rimanere nell'ambito della proposta articolata dalla Fondazione IDI, risulta l'analisi del linguista Tullio De Mauro, Presidente della Commissione di esperti, che ha sottolineato la necessità di allentare il disciplinarismo dando più spazio alle competenze trasversali, in un'alternanza virtuosa **scuola lavoro**. Come dimostrano, in particolare, i dati elaborati nel PIAAC le migliori competenze vengono acquisite non solo in contesti formativi formali, ma anche nel lavoro e nella vita attiva. Per vivere e lavorare nel terzo millennio, insomma, non basterà acquisire saperi di eccellenza, ma è necessario che questi siano attivati e utilizzati costantemente. Tenuto conto che sono le competenze a generare altre competenze (skills be get skills) i processi di *lifelong learning* avranno un effetto moltiplicativo sull'acquisizione e sull'uso delle competenze. In più, le foundation skills influenzeranno le probabilità di accesso e di permanenza nel mercato del lavoro, favorendo l'inserimento in professioni più retribuite e una partecipazione attiva alla vita sociale, con un nuovo effetto moltiplicativo.

## Gli eventi di sensibilizzazione

Tenuto conto di un quadro così frastagliato dove oltre alle palesi contraddizioni sono presenti stimolanti opportunità, Fondazione IDI, nello scorso mese di settembre, ha avviato alcuni "eventi di sensibilizzazione", finalizzati ad arricchire l'offerta del catalogo "a matrice". Il ciclo che si chiuderà a dicembre, si è aperto con un seminario sul tema delle reti di impresa. Strategie e metodi per costruire i talenti

(Milano, 21 ottobre 2014), l'individuazione dei metodi per rafforzare le competenze distintive (Milano, 11 novembre 2014), l'affinamento delle strategie per competere sul mercato globale (Milano, 2 dicembre 2014), sono gli argomenti attorno a cui ruoterà ogni evento, che per le problematiche trattate va ad intersecarsi con i "percorsi formativi" programmati in catalogo "Chiaro l'intendimento dell'iniziativa: l'urgenza del presente richiede una costante flessibilità di analisi e di intervento. Pensare di poter preconfezionare un pacchetto formativo che rimanga sempre identico a se stesso è pretesa vana, fuori dal tempo che viviamo. Nel corso di questi incontri - è l'ultima considerazione di Buratti - cercheremo di trovare degli itinerari di approfondimento che siano di interesse reale, per progettare insieme un cammino di crescita in grado di portare valore dentro l'universo organizzativo delle nostre PMI attorno a cui da sempre ruota la mission della Fondazione IDI". ■

Per informazioni sul nuovo catalogo Fondazione IDI e iscrizione ai corsi contattare:  
**Fondazione IDI - Piazza Duca D'Aosta, 8 20124 Milano - Tel. +39 02 5412 3001 Fax +39 02 5411 9604 dmonari@fondazioneidi.it www.fondazioneidi.it**



# Corsi di Formazione ANIMP

## Novembre-Dicembre 2014

### **Corso formativo per neo assunti in società impiantistiche e/o infrastrutturali**

#### **Organizzazione, gestione, project management e controllo**

a cura di ANIMP

**Milano, 12-13 novembre 2014**

Il corso è rivolto a personale diplomato o laureato di recente assunzione nelle Società di Impiantistica o di indirizzo civile/infrastrutturale che intendono dare a tale personale una visione del ciclo globale delle attività sviluppate nei diversi dipartimenti tecnici e/o gestionali, al fine di rendere il loro inserimento più efficace e proiettato agli sviluppi professionali futuri.

Il programma è stato studiato in modo da ripercorrere tutto il processo delle responsabilità e delle attività sviluppate nei diversi settori aziendali per la realizzazione del progetto.

### **Corso professionale sul project management secondo la metodologia IPMA**

#### **IPMA Competence Baseline**

a cura di ANIMP in collaborazione con IPMA Italy

**Milano, 20-21-22 novembre e 4-5-6 dicembre 2014**

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

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

### **Impianti e forniture industriali in ambito internazionale: contrattualistica**

a cura di ANIMP

**Milano, 2-3 dicembre 2014**

Il corso è rivolto a tutte le funzioni aziendali decisionali e operative preposte alle fasi di stesura del contratto, dell'offerta, degli acquisti, del lavoro in cantiere e della gestione finanziaria; agli uffici di contract management/administration, commerciali di vendita e procurement, di supply chain, construction e finanza.

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](http://www.animp.it) alla voce FORMAZIONE.

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



ASSOCIAZIONE NAZIONALE DI  
IMPIANTISTICA INDUSTRIALE





# Il Progetto ASTRO

## Azioni di Sostegno alle Transizioni Occupazionali

Silvia Romagnoli

Servizio Orientamento e Formazione ALDAI

**i**l tasso di disoccupazione rispetto al 2012 non è sceso, in Lombardia è addirittura cresciuto (dal 7,5% del 2012 all'8,1% del 2013). I dati Istat ed Eurostat disegnano, quindi, per Milano e la Lombardia uno scenario preoccupante, seppur meno grave di quello nazionale dove, nel 2013, il tasso di disoccupazione ha raggiunto il 12,2%.

Le statistiche ufficiali confermano, inoltre, il trend fortemente crescente della disoccupazione giovanile che nel capoluogo lombardo ha raggiunto nel 2013 il 33,5% (l'Italia è ormai arrivata ad oltre il 40%). Se però i dati locali appaiono relativamente migliori rispetto al quadro nazionale, il gap negativo con le altre regioni europee risulta evidente guardando al 3,1% della Baviera, una cifra che si colloca a siderale distanza dall'8,1% della Lombardia.

Oggi il mercato chiede ai manager di essere protagonisti del proprio progetto professionale, sviluppando le proprie potenzialità, acquisendo nuovi strumenti e rinnovate consapevolezze.

L'industria è il comparto che più ha sofferto sul fronte occupazionale. È in questo contesto che ALDAI ha intrapreso iniziative per supportare la classe dirigente ad individuare strumenti concreti per il riposizionamento nel mercato del lavoro.

Il Progetto ASTRO, condiviso da Provincia di Milano, Assolombarda e ALDAI e realizzato con risorse di Provincia di Milano e Fondirigenti, nasce dall'esigenza di fronteggiare i turbolenti sviluppi del mercato del lavoro e i sempre più frequenti momenti di transizione. L'iniziativa ha l'obiettivo di riqualificare e riconvertire le competenze di dirigenti allo scopo di offrire un positivo slancio al reinserimento in azienda, per l'avvio di attività imprenditoriali o di lavoro autonomo.

Il Progetto ha consentito di consolidare il modello metodologico della "rete", già sperimentato nel 2012 con il Progetto M-Power in cui Fondirigenti e Regione hanno finanziato rispettivamente la fase formativa e la fase di ricollocamento; prestigiose Business School ed operatori accreditati ai servizi al lavoro hanno condotto i lavori sul campo. Il percorso, articolato in tre fasi complementari di assessment, formazione e placement, è stato sviluppato nell'arco temporale di un anno. I manager sono stati supportati da un pool di professionisti che hanno assicurato un percorso personalizzato di assessment e placement ed una formazione a livello di Executive MBA nonché il supporto concreto alla realizzazione di Project Work di gruppo.

L'iniziativa a cui hanno partecipato 72 dirigenti ha consentito una percentuale di ricollocazione del 44%; valido risultato tenendo conto del fatto che, durante il percorso, 16 dirigenti hanno manifestato scarso interesse alla ricollocazione, alcuni in vista del raggiungimento dei

L'industria è il comparto che più ha sofferto sul fronte occupazionale. È in questo contesto che ALDAI ha intrapreso iniziative per supportare la classe dirigente ad individuare strumenti concreti per il riposizionamento nel mercato del lavoro.

requisiti pensionistici ed altri per motivi personali.

Il riposizionamento sul mercato è avvenuto in tempi brevi (4/6 mesi) e, nella maggior parte dei casi, in posizioni manageriali a tempo indeterminato o con incarichi di consulenza. Le aree professionali principalmente coinvolte Commerciale e Marketing, Organizzazione-HR, Project Management e Logistica; i settori chimico, farmaceutico e ICT.

Oggi il mercato chiede ai manager di essere protagonisti del proprio progetto professionale, sviluppando le proprie potenzialità, acquisendo nuovi strumenti e rinnovate consapevolezze.

ALDAI intende offrire ai dirigenti opportunità di crescita attraverso la realizzazione di attività che favoriscono il networking e l'apprendimento di strumenti utili a scrivere un nuovo capitolo professionale. ■



# Indennità giornaliera per rimborso spese non documentabili per il dirigente in trasferta

Alberto Sbarra

Avvocato del Foro di Milano

**U**na interessante pronuncia del Tribunale di Milano (**Trib. Milano, Sezione Lavoro, 26 aprile 2012 n. 2199, Giudice dott.ssa Porcelli**) offre l'occasione per affrontare il tema dell'indennità giornaliera di trasferta spettante al dirigente per rimborso delle spese non documentabili.

Si tratta di un istituto disciplinato, come è noto, dalla contrattazione collettiva, nello specifico dall'art. 10 del CCNL Dirigenti Industria ai sensi del quale: *"Oltre al rimborso delle spese documentate di viaggio, vitto ed alloggio, nei limiti della normalità, al dirigente in trasferta per periodi non inferiori a 12 ore e non superiori a due settimane è dovuto, per ogni giorno di trasferta, un importo aggiuntivo in cifra fissa per rimborso spese non documentabili pari, a decorrere dal 1° gennaio 2005, ad euro 65,00 (sessantacinque/00 euro). A decorrere dal 1° gennaio 2007 tale importo sarà elevato ad euro 75,00 (settantacinque/00 euro). Lo stesso importo sarà elevato ad 80 (ottanta/00) euro a decorrere dal 1° gennaio 2010 e ad 85 (ottantacinque/00) euro a decorrere dal 1 gennaio 2012. Il suddetto importo sarà adeguato in sede di rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro"*.

Il diritto all'indennità di trasferta è previsto per agevolare il dirigente quando sostiene spese di difficile documentazione, nel momento in cui sia temporaneamente inviato a prestare la propria attività in luogo diverso da quello in cui abitualmente opera; la temporaneità dell'assegnazione, costituisce, pertanto, requisito essenziale della trasferta. È necessario, quale ulteriore requisito, che la trasferta si protragga per un tempo non

inferiore a dodici ore e non superiore a due settimane.

Ricorrendo tali presupposti il datore di lavoro ha l'obbligo di corrispondere al dirigente l'indennità giornaliera prevista dalla normativa collettiva come rimborso spese non documentabili.

Così disciplinato l'istituto in esame, il caso sottoposto all'attenzione del Tribunale di Milano aveva ad oggetto numerose trasferte compiute nel corso di diversi anni da un dirigente il quale aveva lamentato di non aver mai ricevuto le relative indennità previste dal Contratto Collettivo.

Nel convenire in giudizio il proprio datore di lavoro il dirigente aveva, pertanto, indicato analiticamente in ricorso le date delle numerose trasferte effettuate, il periodo di durata di ciascuna di esse, le località raggiunte, producendo ampia documentazione a supporto, ovvero lettere di incarico, fatture e ricevute fiscali intestate alla società, con indicazione del suo nome, spese di vitto e viaggio pagate dal dirigente con carta di credito aziendale, biglietti aerei, copia del passaporto, ecc.

Occorre precisare che il dirigente non aveva prodotto in giudizio tutte le lettere di incarico per ogni trasferta, in quanto è usuale che il datore di lavoro mandi in missione il dirigente con una semplice comunicazione verbale.

La società convenuta aveva replicato alle pretese del dirigente sostenendo che l'incarico per le trasferte doveva essere sempre impartito per iscritto dal datore di lavoro, anche se concordato con il dirigente, perché in tal modo si poteva effettuare una verifica altrimenti impossibili a posteriori.

Il Tribunale, in modo molto interessante,

respingeva tale argomentazione difensiva affermando che *"nessuna norma impone che ai fini della legittimità della trasferta debba essere emesso un ordine o incarico per iscritto"*.

In sostanza, secondo il Tribunale di Milano, il semplice fatto oggettivo dell'effettuazione delle trasferte determinava automaticamente il diritto all'indennità per le spese non documentate, senza la necessità di dover provare una specifica autorizzazione da parte del datore di lavoro.

Si può quindi ritenere che il dirigente che per necessità di servizio debba effettuare delle trasferte senza una specifica autorizzazione come spesso capita, considerato la sua posizione apicale di responsabile all'interno dell'azienda, possa beneficiare dell'indennità in questione senza alcun problema.

L'indennità è, infatti, secondo la sentenza connaturata al superamento delle 12 ore, indipendentemente da autorizzazioni scritte o verbali per la sua effettuazione.

Quanto all'onere della prova in ordine allo svolgimento delle singole trasferte, il Giudice del Lavoro affermava il principio per cui, ai fini del riconoscimento della relativa indennità, il dirigente è tenuto a provare, in modo adeguato, le trasferte effettuate, attraverso documenti giustificativi idonei, in particolare dimostrando documentalmente che la trasferta si è protratta almeno per dodici ore, eventualmente con anche l'ausilio di testimoni.

Altro aspetto interessante della sentenza è che *"il limite di dodici ore costituisce un limite minimo di durata della trasferta, ai fini del riconoscimento della relativa indennità, e non invece una condizione che deve ripetersi per ogni giorno di trasferta per periodi superiori ad un giorno"*.



# Cenno storico

Avv. Agostino D'Arco

In sostanza il Tribunale riteneva che, una volta superate le dodici ore di trasferta e nel perdurare della stessa, non fosse necessario dimostrare che ogni giorno il dirigente doveva superare le dodici ore di attività espletata a favore del datore di lavoro, come invece sostenuto dalla società datrice di lavoro. Alla luce del riportato orientamento del Tribunale di Milano, è dunque importante, ai fini del riconoscimento dell'indennità di cui al citato articolo 10, che il dirigente richieda ed ottenga ogni documentazione adeguata a dimostrare le trasferte effettuate, non necessariamente lettere di incarico od ordini di servizio ma quantomeno idonea documentazione intestata alla società che riporti anche gli elementi identificativi del lavoratore, da cui si possa evincere il periodo di durata della trasferta (es. fatture, ricevute fiscali, pagamenti effettuati con carta di credito aziendale, altra idonea documentazione). Tutto ciò per dimostrare il superamento delle 12 ore, o quanto meno presumerlo, nonché la durata complessiva della trasferta stessa, in modo da consentire di legittimamente pretendere la corresponsione dell'indennità giornaliera in cifra fissa per spese non documentate. ■

L'istituto delle trasferte e missioni appare per la prima volta nella Contrattazione Collettiva per i dirigenti di aziende industriali il 4 aprile 1975.

Al dirigente veniva riconosciuto un importo aggiuntivo per rimborso spese non documentabili pari all'1% del minimo mensile contrattuale base per ogni giorno di trasferta.

Nel vigore dei precedenti contratti, in giurisprudenza, si era molto dibattuto sulla sussistenza di un diritto del dirigente al trattamento di trasferta eventualmente previsto per gli impiegati e ciò in forza del rinvio di cui all'art.15 del Contratto Collettivo della Categoria del 1948 e agli Articoli 17 e successivi CCNL del 1961, 1966 e 1970.

La tabella indica le evoluzioni degli importi giornalieri.

## Indennità di Trasferta e Missioni

Periodo		Importo giornaliero
01/05/1975	30/10/1979	€ 3,36
01/11/1979	13/04/1981	€ 7,75
14/04/1981	26/07/1983	€ 9,30
01/01/1984	16/05/1985	€ 10,85
17/05/1985	31/12/1985	€ 15,80
01/01/1986	23/07/1987	€ 19,42
24/07/1987	31/12/1987	€ 22,00
01/01/1988	03/10/1989	€ 23,76
04/10/1989	30/06/1990	€ 26,34
01/07/1990	30/06/1991	€ 28,92
01/08/1991	29/02/1992	€ 31,18
01/03/1992	31/12/1992	€ 31,18
01/01/1993	30/04/1995	€ 33,77
01/05/1995	31/12/1995	€ 36,35
01/01/1996	30/11/1997	€ 38,41
01/12/1997	31/12/1998	€ 40,48
01/01/1999	31/05/2000	€ 43,58
01/06/2000	31/12/2000	€ 45,54
01/01/2001	31/03/2003	€ 47,40
01/04/2003	31/08/2003	€ 50,00
01/09/2003	31/12/2004	€ 52,40
01/01/2005	31/12/2006	€ 65,00
01/01/2007	31/12/2009	€ 75,00
01/01/2010	31/12/2011	€ 80,00
01/01/2012	31/12/2013	€ 85,00

## AGEVOLAZIONI PER GLI ASSOCIATI

**Gioielleria sconto 50%**

**Oreficeria sconto 30%**

**Orologi sconto 15-20%**



## ASSISTENZA GLOBALE SU RIPARAZIONI E NUOVE CREAZIONI

**Orario continuato dal martedì al sabato 10.00 - 19.00**

**Come raggiungerci**

- Autobus 68 (Vesuvio), 58 (Costanza), 61 (Washington-Costanza), 50 (Foppa-Loria)
- M1 (Rossa) Wagner, M2 (Verde) S. Ambrogio

Si accettano



**Idea Oro S.r.l.**

Via Moisè Loria, 76

20144 Milano

Tel. 02 4398 1792

info@ideaoromilano.it

www.ideaoromilano.it



# Domande e risposte...

## Rubrica del Servizio Fasi e Assidai di ALDAI

Cristiana Scarpa

Servizio Fasi e Assidai di ALDAI

### ...PARLANDO DI PAGAMENTO DEL CONTRIBUTO FASI E ASSIDAI DOVUTO DAL DIRIGENTE

#### Quali sono le modalità per il pagamento dei contributi Fasi e Assidai?

I contributi Fasi e Assidai possono essere versati con le seguenti modalità:

1. utilizzo del bollettino Freccia pagabile presso qualsiasi Istituto Bancario;
2. addebito sul conto corrente bancario.

#### Quali sono le scadenze per il pagamento dei contributi Fasi e Assidai?

**FASI:** i contributi al Fasi devono essere versati con le seguenti scadenze trimestrali stabilite dal vigente Statuto:

- 1° trimestre - 28 febbraio
- 2° trimestre - 31 maggio
- 3° trimestre - 31 agosto
- 4° trimestre - 30 novembre

**ASSIDAI:** il contributo Assidai relativo al proprio piano sanitario deve essere versato, in un'unica soluzione, entro il 31 dicembre.

#### Cosa succede nel caso di ritardo nel pagamento del contributo Fasi e Assidai?

**FASI:** in caso di ritardo nel versamento del contributo, il Fasi sospenderà l'erogazione delle prestazioni.

Sul contributo dovuto saranno calcolati ed applicati gli interessi di mora come stabilito dall'Art. I del vigente Regolamento.

**ASSIDAI:** in caso di ritardo nel versamento del contributo, Assidai non riconoscerà le spese sostenute nel periodo di ritardo e quelle relative a malattie e/o infortuni manifestatisi durante il periodo di morosità.

#### Dove trovo il bollettino Freccia?

**FASI:** il bollettino Freccia è disponibile nella sezione "Contributi" della propria area riservata del sito Fasi, il cui accesso è previsto con l'utilizzo dei propri codici identificativi (user e password) o con il dispositivo USB CARD.

**ASSIDAI:** il bollettino Freccia viene inviato ad inizio anno unitamente al plico contenente tutte le informazioni relative al proprio piano sanitario e alla modulistica prestampata.

#### Come si attiva la domiciliazione bancaria dei contributi?

**FASI:** è possibile attivare la domiciliazione bancaria in qualsiasi momento accedendo alla propria area riservata disponibile sul sito [www.fasi.it](http://www.fasi.it) (Sezione "Contributi" - "Domiciliazione Bancaria"). Inserendo il proprio IBAN, sarà generato automaticamente il mandato SEPA SDD CORE che dovrà essere stampato, datato, sottoscritto e ritrasmesso al Fasi tramite la funzione di upload presente nella stessa sezione.

**ASSIDAI:** la domiciliazione bancaria del contributo Assidai può essere attivata utilizzando la modulistica precompilata che dovrà essere richiesta direttamente al Fondo.

#### Il servizio Fasi e Assidai di ALDAI suggerisce...

*Il metodo di versamento più sicuro, comodo e conveniente*

*è la domiciliazione bancaria! Serve aiuto? Rivolgiti ad ALDAI*



# Oculus ti consiglia...

## Lenti a contatto morbide per cheratocono.

Presso il nostro centro di applicazione in Via San Paolo,1 a Milano è possibile provare le nuove lenti a contatto **KERASOFT**, morbide per cheratocono.

**KERASOFT** è una nuova generazione di lenti a contatto morbide rivolte ai pazienti affetti da cheratocono. Questo nuovo prodotto oltre che presso il centro di applicazione dell'istituto **OCULUS** è ormai utilizzato presso i migliori centri contattologici di tutta l'Europa e in moltissimi centri degli Stati Uniti, dove ha ottenuto l'approvazione **FDA** (ministero della salute americano), il più severo nelle certificazioni dei prodotti nel Medical Device.

Le lenti a contatto **KERASOFT** forniscono al portatore affetto da cheratocono o che ha subito un trapianto corneale, ICR, lamellare o crosslinking o con un astigmatismo dove le tradizionali lenti usa e getta non arrivano a correggere, una valida alternativa rispetto alle comuni lenti rigide gaspermeabili, offrendo una buona visione con tutti i vantaggi delle lenti morbide:

- buona tollerabilità immediata con un uso di 8-10 ore,
- ottima stabilità durante le attività sportive,
- facilità nell'uso, immediata centratura e scarsissima possibilità di perdita,
- notevole riduzione degli aloni di luce notturni.



Dal punto di vista tecnico questa nuova lente morbida si basa su un modello clinico sviluppato in Inghilterra, noto come **SAM** (Spherical Aberration Management) il cui calcolo prevede di compensare le distorsioni oculari (aberrazioni).

Come ogni prodotto di alta tecnologia-ottica queste lenti sono personalizzate per ogni singolo occhio e vengono costruite appositamente per il futuro portatore.

**Non esiti a contattare MASSIMO, il nostro contattologo, per ulteriori chiarimenti o curiosità.**

# Da Oculus ho visto la differenza

## Sconti

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

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

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

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

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





# In Italia o si torna a fare industria o si muore

*L'importanza del rapporto continuo scuola-lavoro. L'esperienza tedesca e svizzera.*

**Achille Ratti**

Consulente in ottimizzazione dei costi per medie e grandi aziende  
Valutatore delle performances di dirigenti di enti pubblici - Socio ALDAI.

**È** assodato che ormai il quadro ottonevicesco della scuola è stato in gran parte superato e che l'economia e lo sviluppo di una nazione saranno condizionati dall'istruzione. A questo punto dobbiamo soffermarci ad analizzare la nostra realtà scolastica.

In Italia dagli anni '60 si è sempre puntato alla liceizzazione. Solo il 23% degli studenti frequentano Istituti Tecnici o Tecnico-Professionali e i diplomati relativi rappresentano solo il 20% del totale. Inoltre il nostro sistema educativo è debolissimo negli Istituti Tecnici per quanto riguarda i percorsi misti scuola-lavoro. È opportuno soffermarci su un dato drammatico della nostra scuola: il fenomeno dell'abbandono scolastico ossia dell'uscita definitiva di uno studente da un certo iter educativo-formativo. Questo fenomeno, che si verifica soprattutto nei giovani di età di 14/16 anni in prevalenza di sesso maschile, si configura come dispersione scolastica raggiungendo a livello nazionale il 18,8%. Più precisamente, considerando le diverse tipologie scolastiche, emergono grosse differenze in quanto si ha che circa l'80% dei liceali arrivano alla quinta superiore, circa il 70% per gli Istituti Tecnici e meno del 60% negli Istituti Professionali.

Ne deriva che nel nostro Paese è presente un elevato numero di giovani che non studiano né lavorano e non sono impegnati in attività di formazione. Si tratta di un fenomeno che è peggiorato rispetto

al passato: è probabilmente il segnale di un considerevole divario fra l'offerta di lavoro da parte delle imprese e la domanda di lavoro da parte dei giovani. È ovviamente difficile che tra i due elementi sopra citati vi sia uguaglianza, ma le dimensioni raggiunte oggi dalla disoccupazione giovanile sono allarmanti, in quanto presenta una fascia di giovani "scoraggiati", senza speranza di trovare lavoro, senza voglia di cercare lavoro o di migliorare il proprio livello di formazione. È da segnalare che spesso il divario sopra citato deriva da varie ragioni fra le quali la preparazione inadeguata degli studenti degli Istituti Tecnici e Professionali dovuta anche a mancanza di attrezzature e di laboratori presso gli Istituti stessi come pure alla mancanza di collegamenti continui scuola-lavoro. Anche nelle università tecniche tipo Politecnico o Chimica e Fisica, l'interconnessione e gli scambi scuola-lavoro (fino a qualche anno fa inesistenti) sono tuttora molto limitati.

Facendo un parallelo con la Germania, notiamo che in quel Paese gli studenti che frequentano Istituti Tecnici o Tecnico Professionali rappresentano oltre il 50% della popolazione scolastica.

In Germania si afferma e si è convinti che la formazione professionale duale alla tedesca sia alla base del successo economico del Paese ed in particolare dell'industria tedesca. La metà dei ragazzi tedeschi frequenta un corso di formazione professionale. Ci sono 340 corsi diversi dall'infermiere al bancario, dal meccani-

co all'elettronico. È una combinazione di teoria e pratica: tre giorni alla settimana di training e due giorni in aula. Il Certificato Professionale, al completamento dei due o tre anni di formazione, non esclude la possibilità di frequentare l'università in seguito. Alcuni CEO di successo hanno cominciato così. Questo non è solo un sistema tedesco, esiste anche in Austria e in Svizzera. Alla base c'è una partnership fra pubblico e privato perché le imprese devono offrire posti di lavoro e pagare le retribuzioni per cui serve un ente che gestisca i Certificati (in Germania è la Camera di Commercio).

Ho avuto occasione di parlare con insegnanti delle scuole svizzere. Ho appreso quanto segue:

- in tutte le scuole (o in almeno il 75%) corrispondenti alle nostre medie ci sono dei professori di "manualistica" (uno per i metalli, uno per il legno, uno per l'elettronica etc, etc) che danno informazioni primarie ai ragazzi e che, laddove c'è, fanno nascere una "vocazione" per un settore o per l'altro che altrimenti rimarrebbe incompiuta;
- circa un terzo dei ragazzi si indirizza verso una scuola prettamente professionale, un terzo verso scuole miste e un terzo verso scuole simili ai nostri licei;
- un continuo collegamento fra scuola e azienda con parte del tempo in azienda e parte a scuola;
- molte scuole tecniche a livello universitario sono collegate alle

aziende, parzialmente finanziate dalle stesse e anche qui con un continuo scambio scuola lavoro. Le aziende che finanziano assumono poi a piene mani dalle scuole che hanno finanziato allievi che già conoscono;

■ più del 50% dei CEO svizzeri vengono da scuole non paragonabili ai nostri licei.

Da ultimo alcuni dati: la parte di PIL tedesco che deriva dal settore industriale è del 26% mentre la parte corrispondente del PIL italiano è del 16%! La differenza è eclatante. Eppure, pur in questa situazione descritta precedentemente, l'Italia ancora tutt'oggi è la prima esportatrice mondiale in alcune nicchie di mercato.

Noi tutti ci domandiamo come frenare la ulteriore terribile deindustrializzazione che è in atto in Italia. Una risposta importante sta proprio in quanto è stato descritto precedentemente. Come

dirigenti industriali dobbiamo agire per modificare la situazione e avvicinarci al modello tedesco altrimenti è inevitabile che il sistema industriale italiano crolli ulteriormente. È indispensabile operare per ridare importanza al canale tecnico-professionale attraverso la riqualificazione ed il potenziamento degli Istituti Tecnici e delle Scuole Professionali supportate da una valida informazione positiva a tutti i livelli da parte degli Istituti Scolastici, del Governo, delle Regioni e della Televisione e dalla premiazione dei più meritevoli con Attestati Pubblici.

Riqualificare l'apprendistato come via maestra per facilitare l'inserimento dei giovani nelle aziende con controlli, da parte delle Istituzioni Pubbliche che permettano la valutazione del loro operato e la premiazione dei meritevoli. Il riconoscimento della meritocrazia è un elemento importante

perché spinge i ragazzi a mettersi in gioco, ad impegnarsi sempre di più e ad acquisire fiducia in se stessi. Vediamo, ad esempio, che in Svizzera alla fine di ogni anno è abitudine premiare in maniera oggettiva e con cerimonie pubbliche i migliori apprendisti su base regionale prima e su base nazionale poi sia nell'ambito delle professioni tecniche ed artigianali sia in quello commerciale/servizi.

Introdurre i mini jobs da 450 euro al mese tax free alla tedesca, che sono molto popolari in Germania, come primo passo per trasformare il lavoro nero, uno dei più grandi problemi italiani, in lavoro legalizzato. Teniamo presente che in Germania i contratti relativi ai mini jobs sono saliti a 7,5 milioni e sono utili sia per le persone che si vogliono introdurre nel mondo del lavoro sia per la società in generale e per le aziende al fine di risolvere esigenze temporanee e particolari. ■

## SERATE MUSICALI

MINISTERO DEI BENI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI | COMUNE DI MILANO

### Serate Musicali al Conservatorio "Giuseppe Verdi" Stagione Concertistica 2014-2015 - Sconti per i soci ALDAI

In accordo con Le Serate Musicali al Conservatorio "Giuseppe Verdi" per la stagione concertistica 2014-2015 i soci ALDAI possono usufruire dei seguenti sconti:

■ **Abbonamento completo**

a 40 concerti in calendario *al prezzo ALDAI di 330 euro* anziché 400 euro.

■ **Abbonamento Serie A**

a 20 concerti dal 6 ottobre 2014 al 9 febbraio 2015 oppure Abbonamento Serie Festival Omaggio a Milano a 20 concerti dal 16 febbraio al 22 giugno 2015 *al prezzo ALDAI di 200 euro* anziché 280 euro.

■ **Abbonamento Serie Speciali Orfeo 1 e Orfeo 2**

a un mix di 15 concerti *al prezzo ALDAI di 150 euro* anziché 180 euro.

■ **Biglietti individuali**

*al prezzo ALDAI con lo sconto di 5,00 euro cadauno* sul prezzo intero per tutti i Concerti in abbonamento.



**PER INFORMAZIONI**

**E PRENOTAZIONI - SERATE MUSICALI**

Biglietteria - Emma Ramacciotti  
Galleria Buenos Aires, 7  
20124 Milano  
Tel. +39 02 29409724  
Fax +39 02 29406961

Per usufruire degli sconti il socio ALDAI è invitato ad inviare una e-mail, indicando il proprio nome e cognome e numero di tessera ALDAI, all'indirizzo: [biglietteria@seratemusicali.it](mailto:biglietteria@seratemusicali.it)

I biglietti si ritirano la sera del concerto presso la biglietteria del Conservatorio. Per visionare il programma completo delle serate: [www.seratemusicali.it](http://www.seratemusicali.it)

**SEDE DEI CONCERTI**

Conservatorio Giuseppe Verdi di Milano  
Via Conservatorio, 12 - Milano





# Immigrazione

Sergio Bollani

Console Emerito Federmaestri Consolato Provinciale di Milano e Socio ALDAI

**L'**Italia è divenuta l'approdo preferito da un afflusso incontrollato di dolente immigrazione stante il credere che il nostro sia il Paese più ospitale tra quelli che si affacciano sul Mediterraneo. Credibilità dovuta alle severe politiche di respingimento attuate dai vari Paesi europei cui fanno da riscontro i nostri segnali di incoraggiamento forniti dalla recente abolizione del reato di ingresso e soggiorno illegale e, ancor di più, dall'operazione "Mare Nostrum" che, di fatto, è interpretata come traghetto verso le coste siciliane.

Operazione che rappresenta un vero e proprio business per moderni negrieri che non devono più reperire naviglio in grado di raggiungere i nostri approdi ma solo il limite delle nostre acque territoriali consentendo il criminale utilizzo di fatiscenti gommoni, barconi e quant'altro sia in grado di galleggiare. Natanti pericolosamente stracarichi, ai quali non dovrebbe essere consentito in alcun modo di prendere il mare, utilizzati rendendo i trasportati confidenti in un sollecito trasbordo sulle nostre unità navali moltiplicando così l'affanno dei soccorsi e il grosso rischio di naufragi al di fuori delle acque territoriali italiane.

Business offerto su un piatto d'argento a schiavisti senza scrupoli che hanno creato attorno all'immigrazione illegale un forte indotto delittuoso determinando, dall'inizio di quest'anno, l'arrivo in Italia di oltre 95 mila immigrati con la previsione che saranno 150 mila entro la fine dello stesso. Marea umana destinata, secondo voci incontrollate ma attendibili, ad incrementare e perpetuarsi nel tempo essendo più di un milione i profughi pronti a lasciare le coste africane creando un'emergenza tale da imporre

un rafforzamento continuo di una già gigantesca operazione aerea e navale la cui principale missione non dovrebbe essere quella di costituire comodo traghetto.

Operazione destinata ad assumere costi sempre più gravosi da considerarsi alla luce di un'economia allo sbando rappresentata da un debito pubblico in continua crescita (2.168 miliardi di Euro cui si sono aggiunti 100 miliardi nei primi sei mesi di quest'anno), da una soglia di povertà coinvolgente 10 milioni di persone di cui 4 milioni nella condizione di povertà assoluta, da 3,5 milioni di disoccupati di cui il 43% giovani e da centinaia di migliaia di lavoratori in cassa integrazione... Un'economia da Paese in recessione che non può sopportare nuova povertà causata dall'importazione di un illimitato flusso immigratorio cui non sarà evidentemente possibile offrire occupazione, assistenza sanitaria e decente accoglienza se non caricando gli italiani di nuove tasse.

Valutato che per contingentare detto flusso il governo si affida solo alle condizioni meteo-marine, sarebbe almeno il caso di evitare l'opera promozionale rappresentata dalla quotidiana divulgazione dei trionfalistici attracchi di immigrati a bordo di nostre unità navali, immagini trasmesse a tutto il mondo cui non è dato conoscere il rovescio della medaglia. Sarebbe pertanto il caso di dare altrettanto risalto al nostro stato di bancarotta (probabilmente peggiore di quello dei Paesi d'origine di molti im-

migrati), alle proteste degli stessi per il disumano trattamento ricevuto nei centri di accoglienza e identificazione, agli episodi di loro sfruttamento, al degrado vissuto in strade, parchi e stazioni, alla manifesta intolleranza mostrata dalle nostre comunità laddove l'elevata concentrazione di disperati peggiora le già precarie condizioni di vita locali....

In presenza di un quadro a dir poco angosciante, non mitigabile né risolvibile nascondendo la testa sotto la sabbia o con l'ipocrisia delle tolleranti dichiarazioni di solidarietà facenti riferimento al nostro trascorso di emigranti, lascia stupiti rilevare i silenzi della politica pur di fronte alla bocciatura della richiesta italiana di affiancare all'operazione "Mare Nostrum" i mezzi navali dell'Unione Europea, richiesta nemmeno inserita nel calendario dell'ultima riunione di Bruxelles dei ministri degli interni europei perché giudicata irrealistica a priori.

Considerate le ultime generiche assicurazioni di Frontex al riguardo, inquieta constatare il persistere dei belati della politica nei confronti di un'immigrazione epocale, spesso votata alla clandestinità con i suoi indotti costituiti da criminalità, allarme sociale e sanitario, insieme che dovrebbe destare la massima attenzione da parte del governo il cui palese silenzio lascia attoniti oltretutto curiosi di capire se i tratti di incapacità di intervento, di sottovalutazione del problema oppure rientri tra i tanti assilli liquidati con l'ormai consueto motto: "Ce ne faremo una ragione...". ■

Un'economia da Paese in recessione che non può sopportare nuova povertà causata dall'importazione di un illimitato flusso immigratorio cui non sarà evidentemente possibile offrire occupazione, assistenza sanitaria e decente accoglienza se non caricando gli italiani di nuove tasse.



# ASSISTENZA DENTISTICA CONTINUA

CENTRO AVANZATO DI ODONTOIATRIA GENERALE E INFANTILE

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



## Pacchetti Implantologia F.A.S.I. per Prevenzione Edentulie

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

Numero Verde **800 250025**

Via Speronari, 6 (MM Duomo) - 20123 Milano  
adc-online@assistenzadentistica.it - [www.assistenzadentistica.it](http://www.assistenzadentistica.it)



# Messico: un'opportunità culturale

Mario Garassino

Coordinatore GdL Cultura ALDAI

Il Gruppo Cultura (in collaborazione con il Gruppo Geopolitica), proseguendo un percorso fatto negli anni precedenti con Cina, India e Giappone, vuole quest'anno presentare il Messico nel ciclo "Paesi lontani", ricordando che tale ciclo vuole essere un modo per superare quella distanza, non solo e non esclusivamente fisica, ma spesso di non conoscenza, che sembra esserci nella considerazione di molti. Il percorso sarà molto simile a quello delle esperienze precedenti e coinvolgerà storia, letteratura, arte e rapporti economici.

Plaza de las tres culturas  
"Plaza de Tlatelolco"  
Città del Messico

**i**l Messico è fonte di inesauribili opportunità per chi si voglia avvicinare a cuore aperto e mente libera ad una civiltà ed a un Paese di storia antichissima e sovente parzialmente sconosciuto. È un incontro di tre mondi differenti, nel quale il passato è riconducibile come duraturo nel presente, dal momento che la civiltà precolombiana, attraverso gli anni dell'influenza spagnola, vive ora insieme a quella europea.

La "Plaza de las tres culturas" ("Plaza de Tlatelolco") a Città del Messico è l'esempio vivente di un insieme di cultura precolombiana (piramidi e rovine), di cultura spagnola (chiesa di Santiago), di Messico moderno (edifici statali e torre Tlatelolco). Insieme, dunque, una grande civiltà prima dell'arrivo degli europei, quella cristiana della nuova Spagna, e quella del Messico moderno.

Il religiosissimo Messico mostra poi tutto ciò in modo determinante nel fatto che la patrona del Paese è la Vergine di Guadalupe (meravigliosa, tra l'altro, la nuova cattedrale a lei dedicata), una Vergine dalla pelle scura, apparsa, secondo la tradizione ad un vasaio indigeno nel 1531 su un'altura in prossimità di Città del Messico. La Vergine rappresenta sia l'immagine della madre (molto forte nel Paese il sentimento materno), sia il simbolo dell'unità spirituale del popolo, che trae origine dal cattolicesimo importato



Gli incontri si terranno in ALDAI Sala Viscontea - Via Larga, 31 - Milano - ore 17.30÷20.00 con il seguente programma:

- **martedì 14 ottobre** - Storia e civiltà  
Dalla realtà indigena alla globalizzazione
- **martedì 28 ottobre** - Lingua e letteratura  
Parole: una rappresentazione dell'identità nazionale
- **martedì 11 novembre** - Movimenti artistici  
Suoni ed immagini tra eredità e creazione artistica
- **martedì 25 novembre** - Rapporti economici  
Il risveglio della tigre azteca

## MODALITÀ DI PRENOTAZIONE

Gli interessati possono prenotarsi **online** attraverso il sito [www.aldai.it](http://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: "Messico".



e dalle tradizioni religiose pre ispaniche. Si tratta di vedere come sia possibile mantenere fermi questi parametri vitali con una popolazione di cento milioni di persone, come si possa affermare che le tre culture saranno sempre tanto presenti e facilmente determinabili. Probabilmente i movimenti artistici possono dare una risposta durevole nel tempo. Essi hanno sempre incoraggiato un percorso continuo che lega il passato al presente. I murales, ad esempio, dimostrano una volontà di indipendenza, un respiro di novità, ma anche il sentimento vivo per un passato di chi ha sofferto per un futuro migliore.

Il "paradiso" dei tempi precolombiani, la volontà di una loro migliore conoscenza, il desiderio di difenderne la validità, è alla base della costruzione di uno dei più affascinanti musei mondiali: il "Museo Nazionale di antropologia", nel quale le diverse fasi della nascita del Messico sono rivelate seguendo passo dopo passo la storia della popolazioni che l'hanno determinata. Storie di popoli, di guerre, di espansioni, di vita e di morte. Esiste forse un popolo che si è sviluppato senza soffrire?

Anche il Messico moderno ha sofferto per svilupparsi. Chi può dimenticare i moti sfociati nel periodo olimpico del '68 con il coinvolgimento di diverse città e arrivati al culmine con la strage di manifestanti al Tlatelolco, in particolare studenti che già da tempo, come in Europa, richiedevano un modo nuovo di considerare la persona. In quel momento drammatico si è visto come la fede del messicano per il suo Paese, la sua difesa e il sentimento di unità nazionale abbiano superato ogni divisione ed ogni barriera. Il popolo messicano, volente o no, ha sempre davanti le tre culture. Esse gli compaiono quando si confronta con l'architettura, la scultura, ogni forma di arte.

Quelle sopra enunciate sono considerazioni di chi ha vissuto troppo brevemente in Messico e che ne ha attivato il ricordo con letture continue. Sono considerazioni che derivano da pensieri di chi è estremamente attratto da quel Paese, da quel popolo e da quella cultura e che in quella civiltà trova molte attinenze col mondo italiano, stante la volontà di non dimenticarsi che il passato non potrà mai essere cancellato dalla mente e che, anzi, ne completa l'essenza. ■

## GRUPPO CULTURA ALDAI

### VISITE GUIDATE ARTE E CITTÀ, NELL'ANNO DI EXPO 2015

#### 2014-2015: MILANO CITTÀ DEL MONDO

Anche quest'anno il Gruppo Cultura annuncia l'ormai consueto programma annuale di visite d'arte e storia nella città organizzate per ALDAI dal nostro socio **Mario Conti**, Guida della Provincia.

La nuova stagione 2014-2015 è già ripresa con la tradizionale presentazione del programma avvenuta in Sala Viscontea lo scorso mercoledì 24 settembre.

Tra le evidenze dell'anno: la Mostra su Chagall a Palazzo Reale, il Museo del Duomo, le visite alla Fondazione Boschi-Di Stefano e alla Necchi-Campiglio, una visita a Monza e molte altre, tra cui una trasferta nella prossima primavera a Venezia per la visita alla Fondazione Peggy Guggenheim e all'Arsenale.

Il programma è disponibile nel sito e viene arricchito e rimodulato, per tenere conto anche delle nuove opportunità che si presentano in corso d'anno. Tutte le iniziative della stagione, tra settembre 2014 e maggio 2015, vengono lanciate e tenute aggiornate nel sito ALDAI.

La procedura è molto semplice:

basta accedere a **www.aldai.it** e cliccare progressivamente su:

- gruppi di lavoro (testata verdolina in alto)
- gruppo cultura (a fine pagina)
- visite guidate "Milano città del mondo 2014-2015" (in fondo alla pagina)

Dettagli e altre informazioni utili, tramite periodiche newsletter.

Chi volesse ricevere direttamente tutte le notizie relative ai singoli lanci, può inviare una e-mail al seguente indirizzo: **contivv@fastwebnet.it** e verrà inserito nella mailing-list personale del Coordinatore.

## 1. ERESIE SCIENTIFICHE

La nostra immaginazione collettiva associa la scienza a concetti di verità ed esattezza, contrapposti a soggettività e incertezza di altri tipi di conoscenza. Nella realtà oggi sappiamo che la scienza non può essere né vera né esatta, ma solamente fornire una descrizione plausibile della realtà. Persino nel campo della matematica e della geometria, le cosiddette scienze esatte, Godel ci ha dimostrato, una volta per tutte, che le loro costruzioni più rigorose, si basano necessariamente su postulati arbitrari e indimostrabili. Le scienze sperimentali, affinate nel corso dei secoli, hanno visto più volte lo sviluppo di importanti teorie, sostenute con valide ragioni da eminenti scienziati, rivelatesi poi del tutto infondate e sterili vicoli ciechi.

In questa conversazione esamineremo alcuni di questi storici giganteschi abbagli, nel campo della fisica e dell'astrofisica. Ciò ci aiuterà a porre nella giusta prospettiva anche gli attuali vertici della conoscenza, che sono basati su due teorie come la relatività generale e la teoria delle particelle elementari, super confermate dalle osservazioni, ma sicuramente incompatibili fra di loro.

Quindi, fra qualche decennio anche una delle due, o forse entrambe, verrà annoverata fra i grandi abbagli. Tra le grandi teorie abbandonate rivisiteremo la teoria degli epicicli, la teoria dell'etere, il grande dibattito e l'universo isola, la teoria dello stato stazionario e la teoria della luce stanca.

La conferenza si terrà in ALDAI **giovedì 6 novembre 2014 ore 17.30.**

sala Viscontea - via Larga 31 - Milano

## 2. IL GIOCO DEGLI SCACCHI

Storia, filosofia, psicologia di G.G. Pili - (Accademia Scacchi Milano)

La conferenza si terrà in ALDAI **martedì 18 novembre 2014 ore 17.30-19.30.**

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 rispettivamente: **1. "Eresie scientifiche" - 2. "Scacchi"**.

Con il patrocinio di:



Provincia  
di Milano

*Quest'anno la tradizionale iniziativa ALDAI tornerà ad offrire ai soci un programma di note classiche con uno dei più grandi compositori di tutti i tempi. La serata sarà infatti interamente dedicata a Ludwig van Beethoven che ci coinvolgerà con la sua forza espressiva e con la sua straordinaria capacità di evocare una gran mutevolezza di emozioni. Una serata quindi... a tutto Beethoven!*

# Concerto d'Autunno

**Mercoledì,  
12 novembre 2014  
ore 20.45**

**TEATRO DAL VERME**

Via San Giovanni sul Muro, 2 - Milano



**ALDAI**

ASSOCIAZIONE LOMBARDA  
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Direttore** Pietro Mianiti  
**Pianoforte** Cristiano Burato  
**Orchestra** Sinfonica "I Pomeriggi Musicali"

## PROGRAMMA

**Ludwig van Beethoven (1770-1827)**

- Concerto n. 5 in mi bemolle maggiore per pianoforte e orchestra op. 73 "Imperatore"  
*Allegro - Adagio un poco mosso - Rondò Allegro*
- Sinfonia n. 4 in si bemolle maggiore op. 60  
*Adagio - Allegro vivace - Adagio - Allegro molto vivace -  
Un poco meno allegro - Allegro ma non troppo*

Pietro Mianiti  
Direttore



Cristiano Burato  
Pianoforte





# Marc Chagall: un sognatore e la sua favola

Mario Garassino

Coordinatore GdL Cultura ALDAI

Mark Chagall  
La passeggiata

Il Gruppo Cultura ALDAI organizza un incontro preparatorio alla mostra **"Chagall: una retrospettiva 1908-1985"**. L'incontro si terrà in ALDAI Sala Viscontea - Via Larga, 31 - Milano **giovedì 23 ottobre 2014** ore **17.00÷18.30** e sarà seguito dalla visita alla mostra per chi lo desidererà.



**n**el corso di più di cinque anni il Gruppo Cultura ha presentato artisti diversissimi tra di loro, partendo dagli impressionisti e dal più grande erede di tutti e maestro per le generazioni successive, Paul Cezanne.

Certamente vicino ai grandissimi del '900 (Cezanne stesso, Picasso, Kandinsky) si è parlato di Hopper, Lichtenstein, Warhol e la Pop Art, Pollock, Dalì, Schiele, la Transavanguardia, con un tuffo nel lontano passato con Arcimboldo. A parte quest'ultimo, è come se si fosse fatto un percorso dal tardo Impressionismo ai tempi finali del secolo scorso. Un percorso che si può certo quindi definire all'interno del '900.

Quale è il motivo, ora di parlare di Marc Chagall? Questa è una domanda più che logica che ci si può fare.

Qualche altra domanda su Chagall è lecita. Si può considerare un pittore significativo della sua epoca? Se sì, esiste un percorso pittorico che lo contraddistingue? Quali sono le caratteristiche delle sue opere? Sono tre domande, ma se ne possono formulare molte di più. La cosa migliore è cercare di rispondere mettendole tutte insieme, pensando alla vita nella sua continuità. Nato nel 1887, morto nel 1985, non si può certo dire che non sia un pittore del '900, che ha attraversato tutto, lasciando fino alla fine opere importanti.

Partito dal suo Paese natale in Bielorussia, fin da giovane è stato testimone di una vita di povertà e sacrifici di una comunità ebraica costretta a vivere una vita di contiguità. Il giovane Marc aveva di fronte la situazione del suo Paese e dintorni e di ciò ha parlato nei suoi quadri. La povertà, la famiglia, i parenti, i riti religiosi ebraici, tutto ciò che co-

stituiva il suo mondo. Un villaggio, dunque, anche se Vitebsk è tutt'altro che piccola, limitato alla sua conoscenza, un microcosmo che riesce ad elevare a macrosmo ponendolo al centro del suo mondo artistico. Come accade tutto questo? Con la grande forza della fantasia. Con quella forza che gli permette di realizzare un mondo dove gli animali sono portati a livello umano e dove l'uomo fa la parte del povero, del disgraziato, dell'ubriaco, del cacciatore, del servo, ecc. Ma anche, innamorati, violinisti, acrobati che sono idealizzati nelle loro brutture e portati a livello poetico. Ne fanno parte anche le convinzioni religiose, miscela di ebraismo e cattolicesimo ortodosso. Quale persona di religione ebraica avrebbe messo al centro delle sue opere un crocifisso, come lui fa, considerando il Cristo non il simbolo di una religione, ma quello dell'ebreo che rappresenta un popolo da millenni avversato e costretto a vivere lontano ghettizzato?

Dopo una prima permanenza a Parigi (e dove, se non lì, può realizzarsi il sogno di un pittore del '900) evidentemente si avvicina a impressionisti, cubisti, alla corrente fauve, ai surrealisti. Nel gran fermento dell'epoca, molti artisti cambiano modo di vedere e rappresentare il mondo, Picasso tra i primi. Chagall, pur apprendendo molto dal

mondo parigino (la tonalità dei colori, ad esempio, che rischiareranno il suo mondo talvolta triste) non cambia mai modo di esprimere la sua arte. Certamente il contatto è determinante per la persona, ma egli riesce a mantenere fondamentalmente il suo stile perché la forza della sua fantasia, l'amore che proietta in ogni opera è superiore ad ogni sussulto. Le persone, gli animali, tutte le cose fanno parte di una natura che le lega indissolubilmente.

I suoi quadri, la vacche ed i cavalli che volano, possono sembrare opere infantili, ma la capacità di porre nella stessa opera personaggi diversi per i più, ma legati intimamente a costruire una storia da scoprire, la visione dello spazio indipendentemente dalla realtà, fanno di Chagall l'artista che ci fornisce un mondo fantastico, un sogno.

Se nella pittura si vuole rivivere la realtà più o meno triste del mondo, altri, come Chagall la sanno descrivere, ma se vogliamo sognare e trasformare i nostri sogni in realtà, solo Chagall ne è capace, con quell'intensità, quel desiderio, quell'amore per il mondo e per i suoi personaggi che traspaiono da ogni sua opera. ■

## 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: **"Chagall"**.





# 42° Golf Day & Trophy ALDAI

## Golf Club La Pinetina

**Vladimiro Sacchetti**

Coordinatore Gruppo Golfisti ALDAI  
golfmanager@golfmanager.it

**M**ercoledì 9 luglio, presso il Golf Club La Pinetina di Appiano Gentile, si è svolta la sesta tappa del Circuito 2014. In una piacevole giornata di sole, i nostri colleghi si sono simpaticamente sfidati lungo il percorso di golf che si snoda all'interno dei 4.800 ettari del grande Parco Pineta di Appiano Gentile, un'oasi di verde e tranquillità a pochi chilometri da Milano. Al tramonto, si è svolta in pineta la premiazione dei vincitori. Non appena consegnato l'ultimo premio, sono incominciate a cadere grosse gocce di pioggia, giusto in tempo per rifugiarsi presso il ristorante del circolo e terminare felicemente la giornata con la rituale cena dei partecipanti.

Sponsor della manifestazione:  
**FINECO Bank.**

Il programma del Circuito 2014 e le foto sono visibili sul sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it) cliccando sulla scritta "GolfManager". ■



**42° Golf Day & Trophy**  
**6° tappa del Circuito Golfmanager 2014**  
**9 luglio 2014**  
Gara Stableford 18 buche presso il Golf La Pinetina

**VINCITORI DELLA COPPA MANAGER**

1° Categoria	Punti	Circolo
1° NETTO Curti Gianfranco	36	Golf Brianza
2° NETTO Rancati Roberto	33	Golf Villa Paradiso
1° LORDO Perotto Gianpiero	23	Golf Villa Paradiso
2° Categoria	Punti	Circolo
1° NETTO Gazzetta Mario	37	Golf CTL3
2° NETTO Tarocco Felice	34	Golf dei Laghi
3° NETTO Corneo Fabrizio	33	Golf des lles Borromees
3° Categoria	Punti	Circolo
1° NETTO Casnaghi Arnaldo	36	Golf dei Laghi
2° NETTO Augelloni Fabbri	35	Golf Villa Paradiso
3° NETTO Pampari Carlo	34	Golf Mirasole
Categoria Amici	Punti	Circolo
1° NETTO Gazzetta Federico	40	Golf CTL3
2° NETTO Razzini Claudio	33	Golf Villa Paradiso
Premi speciali	Punti	Circolo
1° LADY Cipolletti Marina	34	Golf Varese
Nearest to the Pin - Fortuni Celestino - 2,73 mt - Golf Acquapendente		

*Premi a estrazione: Trombetta Luigi, Colombo Gianpiero, Magni Mauro, Clerici Massimo, Allocca Giuseppe, Montingelli Gaetano, Ivancich Mauro, Sacchetti Vladimiro.*



In alto:  
I vincitori della gara della Pinetina.

In basso:  
Sul Tee in attesa del segnale di partenza.

# 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](http://www.tramonte.com)

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65 - [centroimplantologico@tramonte.com](mailto:centroimplantologico@tramonte.com)

BERGAMO: Villa Moroni Via Piazzolo 1 a Stezzano - tel. 035.45.41.218 - [centroimplantologico@tramonte.com](mailto:centroimplantologico@tramonte.com)



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



# I libri di ottobre 2014



Stefano Lucchini  
Raffaello Matarazzo  
**LA LEZIONE DI OBAMA  
COME VINCERE LE ELEZIONI  
NELLA POLITICA 2.0**  
Baldini & Castoldi  
Pagine: 118  
Euro: 14,90

*"Non dimenticherò mai a chi appartiene questa vittoria: appartiene a voi".*

**Barack Obama**

Queste parole hanno chiuso la campagna elettorale più costosa della storia, quella che ha confermato Barack Obama alla Casa Bianca per il secondo mandato consecutivo, nonostante la crisi economica più grave del secolo e nonostante un candidato, Romney, ex governatore del Massachusetts, che ha capovolto nelle ultime quattro settimane gli orientamenti del voto in modo straordinario. Nel 2008 la filosofia del pensiero obamiano era racchiuso nel celeberrimo "Yes we can", traduzione di un pensiero più complesso che viene esplicitato nella frase che il Presidente pronunciò proprio in quell'anno: "I miei genitori mi hanno dato un nome africano, Barack, che vuol dire "benedetto" pensando che in un'America tollerante il nome che si porta non sia un ostacolo al successo. Hanno immaginato che sarei andato nelle migliori scuole del paese anche se non erano ricchi, perché in un'America ge-

nerosa non si ha bisogno di essere ricchi per realizzare le proprie potenzialità".

Ma nel 2012 era tutto un altro film. Nell'era delle nuove tecnologie, della rete, dei social network e di una politica 2.0, Barack Obama aveva capito che per vincere doveva guardare oltre. E l'ha fatto, non lasciando nulla al caso, ma costruendo una campagna basata sull'intreccio di informazioni sugli elettori, sull'elaborazione di spot mirati a livello di microtargeting e sull'uso di tecnologie quasi futuristiche.

Ma il libro insegna anche un'altra cosa: senza un messaggio forte tutto ciò sarebbe risultato inutile e sterile. La differenza la fa sempre la capacità di parlare alle persone, di identificarsi con la gente comune e questo perché "Non si vede bene che col cuore - direbbe Saint Exupéry - l'essenziale è invisibile agli occhi". E aggiungerei, a volte, anche alle più moderne tecnologie.

**Chiara Tiraboschi**

Servizio Comunicazione ALDAI



Giulia Maria Mattioli  
**A VOLTE SOGNO - POESIE**  
Editore: In Dialogo  
Pagine: 64  
Euro: 6,00

*«Lontano da te tutto sembra irreali.*

*Il respiro del mondo mi porta l'odore delle tue vesti, il tuo profumo aleggia imbrattandomi come gelsomino che sboccia.*

*E come una lancetta ripasso con emozione intera in attesa della prossima corsa».*

Una giovane donna alle prese con la poesia. Giovane solo d'età, perché «solo» una liceale, ma matura quanto a capacità di mettere a fuoco le proprie emozioni e condensarle in brevi versi.

Giulia Mattioli colpisce il lettore per la sua immediatezza; in lei, la trasgressione equivale a non lasciarsi intimorire da parole come felicità, amore, gratitudine...

Parole che tornano di continuo nelle sue poesie e che Giulia affronta senza angoscia, connotandole a volte con colori e profumi intensi, altre con toni delicati e lievi ma sempre iridescenti. Mai banale o scontata, emerge di lei un animo forte e deciso, lontano dal pessimismo e da quei momenti di buio che spesso si ritrovano in quella fase della giovinezza. Anche quando è tormentata dai dubbi e sembra vacillare, la spe-

ranza dà senso alla sua esistenza riportandola a casa, tra le confortevoli cose di ogni giorno, a quegli affetti solidi che si è costruita nel tempo e che vive quotidianamente.

Un'inedita raccolta di poesie che tocca il cuore, scritte da una ragazza poco più che adolescente, appassionate e aperte alla vita come l'animo da cui sono scaturite.

Dice di lei Ermanno Olmi:

*«Giulia scrive poesie per farci amare la bellezza».*

Il libro si trova nella libreria della casa editrice "In Dialogo" in via S. Antonio, 5 a Milano ed è ordinabile in tutte le librerie cattoliche oltre che on line.

L'autrice è sul profilo Facebook "Giulia Maria Mattioli" scrittrice.



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).

Poste Italiane S.p.A.

Spedizione in abbonamento postale

Decreto Legge 24/12/2003 n.353

(convertito in Legge 27/2/2004 n.46) Art.1,  
comma 1. Pubbl. inf. 45% DCB/Milano  
euro 1,03.

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

**ART DIRECTION** Raffaella Castelli, Milano

#### STAMPA

Amilcare Pizzi  
Officine Grafiche Novara 1901 S.p.A.  
Cinisello Balsamo - Milano

#### PUBBLICITÀ E PROMOZIONE

Ideaplan S.r.l. - via Cenisio, 32 - 20154 Milano  
Info: [www.ideaplan.it/dirigentiindustria](http://www.ideaplan.it/dirigentiindustria)  
Tel. 02.3310.1692

e-mail: [dirigentiindustria@ideaplan.it](mailto:dirigentiindustria@ideaplan.it)

#### RACCOLTA PUBBLICITARIA

Dimetec Srl - via Puglie, 75 - 37139 Verona  
Info: [www.dimetec.it/dirigentiindustria](http://www.dimetec.it/dirigentiindustria)  
Tel. 045.5116.015

e-mail: [dirigentiindustria@dimetec.it](mailto:dirigentiindustria@dimetec.it)

#### FORMATO DELLE INSERZIONI

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

#### HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Romano Ambrogi, Giorgio Ambrogioni,  
Sergio Augelloni, Rodolfo Bellintani,  
Sergio Bollani, Massimiliano Cannata,  
Alessio Cassinelli Lavezzo, Vincenzo Da Dalt,  
Franco Del Vecchio, Mario Garassino,  
Ottavio Mazzoni, Ugo Panerai,  
Gianluigi Possanzini, Achille Ratti,  
Silvia Romagnoli, Vladimiro Sacchetti,  
Alberto Sbarra, Cristiana Scarpa,  
Chiara Tiraboschi, Sergio Zeme.

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO  
IN TIPOGRAFIA IL 25 SETTEMBRE 2014**



Associato all'Unione  
Stampa Periodica Italiana

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

Per esercitare i diritti di cui all'art. 7  
del DLGS 196/2003 inviare un fax al numero  
02.5830.7557 o inviare una mail a:  
[rivista@aldai.it](mailto: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".



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

## SPECIALE 6 GIORNI

ARRIVO DOMENICA E PARTENZA SABATO

- 6 giorni pensione completa
- cocktail di benvenuto
- 6 inalazioni con acqua termale
- entrata alle piscine termali con utilizzo degli idromassaggi e delle cascate d'acqua • percorso Kneipp • hydrobikes • aquarunner • sauna • bagno turco • doccia emozionale • palestra Tecnogym • tennis • ginnastica posturale e aquagym collettiva da lunedì a venerdì
- una seduta di Autoshiatsu/Do-in
- 2 docce solari
- noleggio un accappatoio

...in più

• 6 trattamenti di "Fango Naturale Maturo"  
+ 6 Bagni Termali rigeneranti all'ozono

(CON IMPEGNATIVA A.S.L. si paga solo il ticket)

**(CONVENZIONATO A.S.L./I.N.A.I.L.)**

A PARTIRE DA € 499,00\* VALIDA PER SOCI ALDAI

(costo per persona in camera doppia Classic - prezzo forfettario per periodi di bassa stagione)

\*Offerta valida fino al 31 dicembre 2014. Per usufruire di questa offerta, non cumulabile con altre promozioni, è indispensabile consegnare questa pagina all'albergo!

**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](http://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](mailto:presidente@aldai.it)
- Vicepresidente: FRANCO DEL VECCHIO - [vicepresidente.del.veccchio@aldai.it](mailto:vicepresidente.del.veccchio@aldai.it)
- Vicepresidente: FRANCESCO SOLETTI - [vicepresidente.soletti@aldai.it](mailto:vicepresidente.soletti@aldai.it)
- Tesoriere: ANTONIO ZENATELLI

**Direzione** [direzione@aldai.it](mailto:direzione@aldai.it)

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

**Servizio Sindacale**■ **Consulenze sindacali**

ANNALISA SALA: [sindacale@aldai.it](mailto:sindacale@aldai.it)  
Cristiana Bertolotti: [rsa@aldai.it](mailto: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

■ **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](mailto: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](mailto:orientamento@aldai.it)

Silvia Romagnoli 02.58376.219 (pomeriggio) [formazione@aldai.it](mailto:formazione@aldai.it)  
Massimo Bondi 02.58376.220

**Servizio Amministrazione - Organizzazione** [amministrazione@aldai.it](mailto:amministrazione@aldai.it)

MICHELA BITETTI [organizzazione@aldai.it](mailto: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](mailto:organizzazione@aldai.it)

Coordinatore: LUIGI NAPOLI

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

- Presidente: PATRIZIA GIORGETTI
- Redazione "Dirigenti Industria" - [rivista@aldai.it](mailto:rivista@aldai.it)  
Gabriella Canuti 02.58376.237

**COMITATO NAZIONALE DI COORDINAMENTO DIRIGENTI PENSIONATI**

- Presidente: MARCELLO GARZIA - [marcello.garzia@federmanager.it](mailto:marcello.garzia@federmanager.it)
- Presidente Onorario: SERGIO ZEME 02.58376.209 [sergio.zeme@federmanager.it](mailto:sergio.zeme@federmanager.it)

**FONDIRIGENTI**

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

**UNIONE REGIONALE FEDERMANAGER LOMBARDIA**

- Presidente: TIZIANO NEVIANI 0372.535411  
[dirigenti@associazioneprofessionisti-cr.it](mailto:dirigenti@associazioneprofessionisti-cr.it)  
[tiziano.neviani@ata.arvedi.it](mailto:tiziano.neviani@ata.arvedi.it)

**COORDINAMENTO CIDA LOMBARDIA**

- Presidente: ROMANO AMBROGI - [lombardia@cida.it](mailto:lombardia@cida.it)



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

**Marco Bianchi**  
Manager Aziendale

## All On 4



### Immediata

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



### Computerizzata, senza bisturi

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



### Definitiva

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

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

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

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

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



# UNA CONVENZIONE SU MISURA PER TE.



**SOLO PER TE DA DRIVER CENTER PNEUMATICI PIRELLI A PREZZI ESCLUSIVI.**  
Effettua subito un veloce preventivo.

1. Registrati su: [www.pirelli.com/convenzionidriver](http://www.pirelli.com/convenzionidriver)
2. Utilizza il codice convenzione **CMP-01152-B8X4Q0**
3. Fai il preventivo pneumatici Pirelli
4. Recati presso il tuo Driver Center

**Driver**<sup>TM</sup>  
Pneumatici & Assistenza