

Realtà LIGURIA

 **FEDERMANAGER**
ASDAI LIGURIA
Associazione Sindacale Dirigenti
di Aziende Industriali - Liguria

1

Anno XXXVII
gennaio-marzo 2021



In questo numero

FEDERMANAGER:

- L'AGILITÀ DELL'IMPRESA È UNA PARTITA A SCACCHI
- 2020, L'ANNO CHE HA CAMBIATO IL LAVORO

ASDAI Liguria:

- 2021, RISCHI E OPPORTUNITÀ
- IL MANAGER IN UN MONDO CHE CAMBIA

CULTURA:

- GEORG PHILIP TELEMANN
- UNA VICENDA DI "CARTA" E SPADA

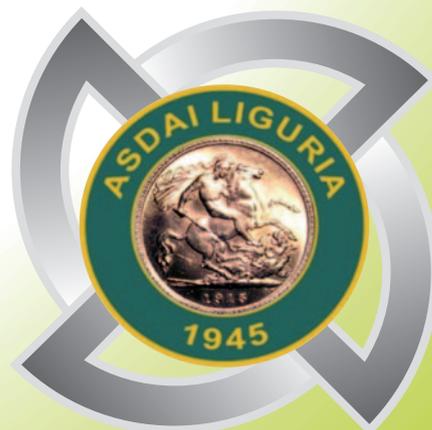
Inserto
Welfare 24 Assidai

**ARRIVEDERCI SUI NOSTRI
SOCIAL NETWORK**

www.liguria.federmanager.it

www.facebook.com/asdailiguria/

www.linkedin.com/company/asdai-liguria



55 SEDI SUL TERRITORIO**ABRUZZO E MOLISE**

Florio Corneli - PESCARA

**BASILICATA**

Luigi Prisco - MATERA

**CALABRIA**

Luigi Severino - CATANZARO

**CAMPANIA**Luigi Bianco - NAPOLI
Armando Indennimeo - SALERNO**EMILIA ROMAGNA**Andrea Molza - BOLOGNA - FERRARA - RAVENNA
Claudio Sirri - FORLÌ - CESENA - RIMINI - RSM
Marco Secchia - MODENA
Eliana Nicoletti - PARMA
Michele Vitiello - PIACENZA
Vanes Fontana - REGGIO EMILIA**FRIULI VENEZIA GIULIA**

Daniele Damele - TRIESTE

**LAZIO**Pierluigi Camillacci - LATINA
Giacomo Gargano - ROMA**LIGURIA**

Marco Vezzani - GENOVA

**LOMBARDIA**Bambina Colombo - BERGAMO
Marco Bodini - BRESCIA
Claudio Butti - COMO
Tiziano Neviani - CREMONA
Gianfranco Bonfanti - LECCO
Luciano Marchiori - MANTOVA
Bruno Villani - MILANO
Edoardo Lazzati - PAVIA
Eligio Trombetta - VARESE**MARCHE**Roberto Rocchegiani - ANCONA - PESARO
Antonio Santi - MACERATA**PIEMONTE**Francesco Bausone - ALESSANDRIA
Giuseppe De Monte - ASTI
Renzo Penna - BIELLA
Giovanni Censi - CUNEO
Ubaldo Uberti - NOVARA-VCO
Massimo Brignolo - TORINO
Giorgio Anselmetti - VERCELLI**PUGLIA**

Valerio Quarta - BARI

**SARDEGNA**

Salvatore Perra - CAGLIARI

**SICILIA**Anna Maria Giammanco - SICILIA OCCIDENTALE
Giuseppe Guglielmino - SICILIA ORIENTALE
Antonino Amato - SIRACUSA**TOSCANA**Luca Ricci - AREZZO
Valter Quercioli - FIRENZE
Claudio Tonci - LIVORNO
Andrea Capuano - LUCCA
Roberto Rabito Crescimanno - MASSA CARRARA
Cinzia Giachetti - PISA
Francesco Belelli - SIENA**TRENTINO**Maurizio Riolfatti - BOLZANO
Marco Larentis - TRENTO**UMBRIA**Roberto Peccini - PERUGIA
Luciano Neri - TERNI**VALLE D'AOSTA**

Paola Muraro - AOSTA

VENETOAdriano De Sandre - TREVISO e BELLUNO
Giampietro Rossi - PADOVA e ROVIGO
Mario Merigliano - VENEZIA e MESTRE
Monica Bertoldi - VERONA
Fabio Vivian - VICENZA**SEDE NAZIONALE**

Stefano Cuzzilla - PRESIDENTE

Mario Cardoni - DIRETTORE GENERALE

CON TE PROTAGONISTI DEL DOMANIwww.federmanager.it

Periodico d'informazione
dell'Associazione Sindacale Dirigenti
Aziende Industriali - Liguria
ASDAI Liguria
Via XX Settembre 8/2 - 16121 Genova
Tel. 010 2541597 - info@asdailiguria.it
http://www.liguria.federmanager.it

Direttore Responsabile
Marco VEZZANI

Direttore di Redazione
Antonio DONNARUMMA

Segretaria di Redazione
Rita PORRO - redazione@asdailiguria.it

Comitati di Redazione
Chiara FAVARETO
Paolo FILAURO
Roberto PISANI

redazione@asdailiguria.it

Hanno collaborato a questo numero
Mario CARDONI Roberto CASINI
Pierluigi CURLETTI Stefano CUZZILLA
Mauro PEDEMONTE Fatima POSCIA
Mario SALANO Barbara SÉNÉS
Laura TORRETTA

Editore e Redazione:
ASDAI Liguria
Via XX Settembre, 8/2 - 16121 Genova

REALTÀ LIGURIA

Viene inviato oltre agli iscritti, in abbonamento
compreso nella quota associativa a: Parlamentari
Liguri, Segreterie Partiti Politici, Autorità regionali
e locali, Uffici Stampa, Ministeri, Istituzioni varie,
Finanziarie, Camere di Commercio Liguri, Univer-
sità, Aziende a PP.SS. e Private, Rappresentanti
Enti e Associazioni, Stampa ordinaria e specia-
lizzata e TV locali, Organizzazioni Sindacali dei
Lavoratori e degli Imprenditori, Consiglieri Feder-
manager, CIDA - FASI

Copertina:
FINCANTIERI: lavori di attrezzaggio

Realizzazione editoriale
Loris BÖHM

Stampa
Tipografia Algraphy
Passo Ponte Carrega 62r - 16141 Genova
Tel. 010 8366272 - r.menoni@algraphy.it

Pubblicità in proprio

La tiratura di questo numero è stata di 4.000
copie. Questo numero è stato chiuso in reda-
zione il giorno 30 gennaio 2021

**Le lettere e gli articoli firmati im-
pegnano la responsabilità degli autori**

Orario segreteria ASDAI Liguria
da lunedì a venerdì: 9,00 - 12,30
Tel. 010 2541597
e-mail: segreteria@asdailiguria.it

SOMMARIO

2021, RISCHI E OPPORTUNITÀ	5
L'AGILITÀ DELL'IMPRESA È UNA PARTITA A SCACCHI	6
2020, L'ANNO CHE HA CAMBIATO IL LAVORO	8
OSSERVATORIO EUROPA:	
– Europa: chi va e chi viene	9
IL MANAGER IN UN MONDO CHE CAMBIA	10
EX ILVA E PUR SI MUOVE	12
IL RILANCIO DI CORNIGLIANO	13
OSSERVATORIO A.S.I.	15
GRUPPO MINERVA	
– La donna artefice di sé stessa	16
GRUPPO SENIORES	
– Le scomode verità	18
DISOCCUPATO	20
AUTOBUS E FILOBUS AFFIANCANO I TRAMWAYS	22
CONSULENZA FINANZIARIA	
– Private Banker	24
BENVENUTO MR. M	25
– Le tre lettere	26
PRAESIDIUM	
– L'ecosistema di FEDERMANAGER cresce nei servizi	29
CANTIERI NAVALI RIUNITI FINCANTIERI	30
DALLA FILOSOFIA OLIVETTIANA... ..	33
NUOVI ORIZZONTI MANAGERIALI	35
CULTURA	
– Georg Philipp Telemann	38
– Una vicenda di "carta" e spada	40

MODALITÀ DI PAGAMENTO contributo 2021

Il contributo associativo annuo potrà essere versato entro il 31 Marzo di ogni anno.

DIRIGENTE IN SERVIZIO	240.00 Euro
DIRIGENTE IN PENSIONE	120.00 Euro
DIRIGENTE OVER 85 - REVERSIBILITÀ	100.00 Euro
DIRIGENTE INOCCUPATO	150.00 Euro
QUADRO	114.00 Euro
QUADRO INOCCUPATO	57.00 Euro
QUADRO IN PENSIONE	57.00 Euro
PROFESSIONALS	114.00 Euro

Tale versamento, da effettuare entro il 31 marzo, può essere fatto:

- Presso il nostro sportello dal lunedì al venerdì, dalle 9,00 alle 12,30
– Via XX Settembre 8/2 2 piano;
- Invio di assegno bancario intestato ad A.S.D.A.I. Liguria;
- POSTE ITALIANE Versamento sul c/c n. 25859166
Bonifico IBAN: IT05 D 07601 01400 000025859166 estero: BIC BPPIITRRXXX.
- INTESA SAN PAOLO - Filiale di Milano - Piazza Paolo Ferrari 10
Bonifico IBAN: IT04 O 03069 09606 100000112924 estero: BIC/SWIFT BCITITMM

CHI SIAMO E COSA FACCIAMO

ASDAI Liguria è l'associazione regionale che fa capo a **FEDERMANAGER**. Al fine di perseguire i propri scopi istituzionali di tutela e promozione dell'immagine e del ruolo dei dirigenti e delle Alte Professionalità industriali, l'Associazione si occupa delle problematiche individuali e collettive della categoria, nelle situazioni più diverse, offrendo servizi nei vari settori agli iscritti: dirigenti e quadri apicali in servizio, dirigenti in pensione o che svolgono attività professionale o dirigenti in attesa nuova occupazione.

I servizi forniti agli associati sono:

Gestione delle problematiche contrattuali di categoria. Supporto e assistenza nell'ambito dei problemi relativi all'instaurazione, svolgimento e cessazione del rapporto di lavoro.

Assistenza nei casi di risoluzione del rapporto di lavoro, attività stragiudiziale.

Previdenziale e legale fornisce assistenza sulle tematiche relative agli aspetti contributivi e previdenziali riguardanti sia la previdenza obbligatoria sia quella integrativa.

Patronato e CAF prestati in convenzione con CNA e FNA.

Sportello FASI supporto ai Soci per i Fondi di assistenza sanitaria integrativa di categoria (FASI – ASSIDAI).

GS FASI supporto alla presentazione domande sostegno al reddito.

Club ASDAI propone iniziative ricreative e culturali.

Informazioni sulla situazione associativa, variazioni indirizzo, pagamento quote associative, informazioni generali sul Fondo Assidai, prenotazione consulenze.

Formazione Condivisione piani aziendali CONFINDUSTRIA CONFAPI e Individuali.

Convenzioni stipula accordi sanitari, assicurativi e commerciali.

Pubblicazione periodico REALTA' Liguria.

I CONTATTI di ASDAI LIGURIA

Presidente - Marco Vezzani

presidente@asdailiguria.it

Vicepresidente - Paolo Filaurò

vicepresidente@asdailiguria.it

Tesoriere - Roberto Casini

tesoriere@asdailiguria.it

Segreteria e Amministrazione

Paola Merlo

paola.merlo@asdailiguria.it

Rita Porro

rita.porro@asdailiguria.it

Front Office e Assistenza Associati

Sandra Scotto

segreteria@asdailiguria.it

Servizio Sindacale e Legale

Roberto De Salvo

sindacale@asdailiguria.it

Daniele Grasso

daniele.grasso@asdailiguria.it

Servizio Previdenziale

Daniele Grasso

daniele.grasso@asdailiguria.it

Servizio Patronato e CAF

Rita Porro

rita.porro@asdailiguria.it

Sportello FASI

Daniele Grasso

daniele.grasso@asdailiguria.it

Paola Merlo

paola.merlo@asdailiguria.it

Rita Porro

rita.porro@asdailiguria.it

GS FASI

Daniele Grasso

daniele.grasso@asdailiguria.it

2021 RISCHI E OPPORTUNITÀ

Al momento in cui scriviamo è impossibile prevedere tempi e modi del ritorno alla normalità in Italia e nel mondo: possiamo solo sperare in un effetto dei vaccini veloce ed efficace e nella resilienza dell'economia.

Di sicuro, il Covid lascerà, oltre a morti e dolore, sconvolgimenti ed enormi difficoltà a livello sociale ed economico, ma d'altro lato accelererà processi positivi che già si stavano delineando prima della pandemia: un po' come succede al termine delle guerre.



In particolare, nel mondo del lavoro ci aspettiamo, appena inevitabilmente si attenueranno i pur indispensabili aiuti pubblici, migliaia di aziende che chiuderanno i battenti nei settori più colpiti distruggendo così milioni di posti di lavoro; ma di contro si accelereranno, come reazione alla crisi, grandiosi cambiamenti nei processi produttivi come l'alimentazione elettrica nell'industria automobilistica, la rivoluzione green nei combustibili, l'introduzione massiccia della robotica e dell'intelligenza artificiale, nuove e rivoluzionarie scoperte in campo biologico, una nuova organizzazione del lavoro.

Insomma, ci sarà chi guadagnerà e chi perderà ma nulla sarà come prima, e bisogna prepararsi per tempo per non essere tra i perdenti.

Tutto ciò è particolarmente vero per la Liguria, che già era in ritardo prima della pandemia e che da decenni cresce pochissimo o decresce nonostante le enormi potenzialità che sono evidenti agli occhi di tutti.

Come far sì che gli sforzi di imprenditori, manager e lavoratori italiani, e liguri in particolare, non vadano perduti? Mai come nel dopoguerra sarà decisivo il ruolo pubblico, a livello nazionale e locale. Finora, l'intervento dello stato, degli enti locali e soprattutto dell'Europa si è manifestato dappertutto con massicci e provvidenziali sussidi, cioè attraverso una politica monetaria espansiva e a pioggia (è stato di fatto messo in atto il cosiddetto *helicopter money*, il paradosso delle banconote scaricate da un elicottero) attraverso mille collaudati o fantasiosi sistemi: a volte con tempe-

stività ed efficienza a volte meno, ma nel complesso ha funzionato.

Ora non basta più; a parte che come diceva Keynes non esistono pasti gratis e qualcuno dovrà pagare il mostruoso indebitamento generato, occorre però indirizzare gli ulteriori interventi pubblici verso investimenti infrastrutturali, innovazione e riforme. Il **Recovery Fund** europeo ci offre un'opportunità irripetibile, come un autobus che

non ripasserà mai più, e va dato atto al governo di aver ottenuto una fetta di torta gigantesca; ma attenzione, vanno individuati e progettati interventi che, oltre ad avere le caratteristiche sopra richiamate, siano "cantierabili", cioè pronti per la realizzazione, pe-

na l'ennesimo fallimento nell'utilizzo dei fondi europei per cui siamo tristemente famosi; e gli attuali battibecchi tra le forze politiche non fanno ben sperare: senza entrare in polemiche, ci permettiamo di dire che fa bene l'Europa a chiedere l'adozione di task force composte da tecnici e non da burocrati o peggio famelici partiti.

Anche in Liguria vanno adottati questi criteri, individuando progetti come la mobilità in Valbisagno, infrastrutture portuali, ferroviarie e autostradali e soprattutto gli investimenti per Cornigliano, per garantirne uno sviluppo tecnologicamente avanzato.

Oltre a ciò, sarà anche indispensabile il ritorno dello Stato-imprenditore; senza tornare al panettone di stato, è evidente che solo la presenza pubblica potrà garantire lo sviluppo di settori indispensabili ma a redditività differita come la siderurgia, l'alta tecnologia, la ricerca.



Noi di **FEDERMANAGER** ci saremo, e diremo la nostra con sempre più forza, grazie al crescente sostegno che i nostri iscritti ci hanno dato negli ultimi due anni e che contiamo ci diano anche nel 2021. Ci rivolgiamo soprattutto ai colleghi in servizio, che rischiano di più ma possono anche avere di più dal dopo Covid: unitevi a noi, per andare più lontano occorre stare più vicini gli uni agli altri. ■



L'agilità dell'impresa è una partita a scacchi

Se il pedone garantisce continuità, la torre fa da controller, l'alfiere apre nuove opportunità di business e la regina travasa conoscenza: ecco il modello di Federmanager per un'organizzazione davvero smart

di Marco Scotti

Esiste un modo per riassumere in maniera schematica ma esaustiva l'intricato mondo delle relazioni e dei ruoli in azienda? C'è la possibilità di raccontare quali sono i compiti e le esigenze dei quadri e dei dirigenti in modo da trovare gli strumenti più adatti da fornire? E, infine, come si sposa la tradizionale organizzazione con le esigenze di remote working e di dematerializzazione degli spazi? A queste domande ha provato a rispondere "La scacchiera del valore", un modello di *agile e welfare management* realizzato da Federmanager in collaborazione con Fondirigenti, il fondo per la formazione condiviso tra Federmanager e Confindustria. «Il modello rappresenta uno strumento utile e funzionale

per i manager e le aziende, al centro oggi di una sfida senza precedenti, - sottolinea il presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla - far ripartire il sistema produttivo ripensando i processi organizzativi e puntando su tre ambiti fondamentali: innovazione, crescita delle competenze e sostenibilità».

A fare da punto di partenza per la realizzazione del modello una ricerca che coinvolto oltre 300 iscritti all'associazione dei manager e che ha impiegato proprio gli scacchi come metafora delle figure dirigenziali all'interno dei contesti aziendali, ognuna caratterizzata

**AUTONOMIA, RESPONSABILITÀ,
MONITORAGGIO DEI RISULTATI
E CRESCITA DELLE COMPETENZE SONO
I PILASTRI DELL'AGILE MANAGEMENT**

da peculiarità assimilabili a quelle dei diversi pezzi. Dall'indagine è emerso uno scenario incerto: solo il 16% del campione considera il paradigma "agile" una realtà già attuale in diversi contesti italiani, con circa il 47% dei rispondenti che ritiene di operare in un panorama aziendale "intermedio", in cui approccio ordinario e nuovi sistemi si incontrano, ma c'è un rilevante 37,1% che riporta esperienze con aziende tradizionali e verticistiche ancorate al passato.

Prima di tutto, appare necessario cambiare l'approccio: lo smart working, inteso come lavoro da casa, per di più tampone "emergenziale" di una situazione senza precedenti, non può più bastare. Serve dunque una nuova visione, appunto quella agile, che consenta di migliorare i processi aziendali. Perché se è vero - come si evince dalla survey - che al termine della pandemia il 54% delle aziende continuerà a impiegare lo smart working, come ci racconta Costanza Patti, direttore generale di Fondirigenti, «la *readiness* media per sostenere il lavoro smart è del 56% dei lavoratori coinvolti contemporaneamente. Inoltre, più del 70% delle aziende ritiene necessario che, oltre alle infrastrutture che consentono di svolgere gli impieghi, vengano messi a disposizione della forza lavoro anche dei corsi di formazione».

Secondo il modello elaborato da Federmanager, un'organizzazione aziendale agile si differenzia dal classico telelavoro o lavoro a distanza perché si basa su 4 pilastri: autonomia, responsabilità, monitoraggio dei risultati e crescita delle competenze. Secondo i manager che hanno risposto alla survey, la cosiddetta

connected leadership è un modello molto raro: per il 31,4% di loro ciò si deve a un deficit di comunicazione degli obiettivi da parte del top management, per il 28,9% al fatto che le aziende vivono day-by-day, oppure hanno una governance talmente frammentata da rendere impossibile una conoscenza di intenti strategici chiari per i collaboratori e per

gli stessi manager.

Ma dunque che cosa c'entrano gli scacchi con le funzioni manageriali? Perché le sei figure che compongono il gioco hanno ognuna delle peculiarità precise, riconducibili a compiti ben precisi all'interno dell'azienda. In primo luogo ci sono i pedoni, che possono avanzare una casella alla volta, e che garantiscono continuità all'interno della produzione del valore. Se invece si arretra nella prima linea delle figure, quelle che richiamano il top level del management, si trova in primo luogo la torre. Può muoversi in orizzontale e in verticale, in avanti e indietro, e ha compiti di osservazione e previsione che possono essere associati ai controller dell'area finance. In una visione agile, questi manager diventano veri e propri consulenti per la strategia, a patto di avere a disposizione strumenti nuovi come *business analytics* e intelligenza artificiale. Segue il cavallo, che ha la peculiarità della mossa a "L" e che ha quindi una doppia visione, quella della vita personale e quella lavorativa. Opera quindi su un doppio binario che deve essere costantemente conciliato e rispettato. Ancora: di fianco al cavallo c'è l'alfiere, che non ha limiti di caselle ma deve sempre spostarsi in diagonale. In uno scenario agile, significa avere a disposizione un manager capace di

andare all'attacco di nuovi scenari, aprendo all'azienda nuove opportunità in mercati esteri o dal punto di vista dell'innovazione. Rimane poi la regina, assimilabile a un direttore generale o a un amministratore delegato. Si muove come crede, senza limiti, ma in uno scenario agile non si limita a impiegare il *command and control*, ma per aiutare la crescita dell'organizzazione continua a operare travasi di conoscenza a tutte le altre figure, attraverso la completa e totale mobilità. Infine il re: è l'apice della scacchiera. Non ha alcun potere operativo su di essa, ma incarna la massima rappresentanza e fornisce le indicazioni strategiche, creando il valore.

«Dobbiamo ripensare – aggiunge Cuzzilla – il modello di smart working e di lavoro remotizzato. Se solo il 16% dei manager ci dice che sta lavorando in contesti veramente agili, ci fa capire che tutto il resto agile non lo è e che non è neanche pronto al cambiamento. Le istituzioni stanno già facendo la loro parte nell'aiutare le pmi a dotarsi di tutti gli strumenti, ma servirebbe una defiscalizzazione degli investimenti e della formazione. Ci troviamo a un bivio fondamentale, perché il blocco dei licenziamenti

non sarà eterno. Bisogna fare prevenzione, capire come trasformare questo potenziale pericolo in un'opportunità che passi attraverso il nuovo modello agile. Quotidianamente entriamo in contatto con persone che stanno rivoluzionando la struttura fisica e organizzativa dei loro uffici ed è su questo che si gioca il futuro della competitività. Con i nostri sistemi bilaterali siamo molto attenti a capire come possiamo agevolare il cambiamento, sicuramente si deve impostare il lavoro in modo da renderlo più efficiente, più rapido, in discontinuità con il passato».

Uno degli strumenti a disposizione è la creazione di un sistema di *devolved-decision*

making, vale a dire di delega e distribuzione delle responsabilità, con parallela condivisione delle scelte stra-

PER IL 26,3% DEI MANAGER DELEGA E DISTRIBUZIONE DELLE RESPONSABILITÀ, CON CONDIVISIONE DELLE SCELTE STRATEGICHE, SONO UN'UTOPIA

tegiche, è considerato addirittura un'utopia per il 26,3% dei manager. Networking, lavoro in team e condivisione della conoscenza sono ritenuti elementi essenziali di un'organizzazione agile che, tuttavia, nel 56,8% sono ritenuti possibili, ma poco realistici. Colpa, in parte, della governance aziendale, poco propensa a sviluppare una leadership flessibile, facilitatrice e motivante. Per transitare dallo smart working all'*agile management*, quindi, il modello Federmanager propone tre asset su cui investire: la filosofia aziendale, che deve abbandonare gli strumenti novecenteschi a favore di una maggiore fluidità; la strategia, da improntare a una visione e pianificazione dei processi che sia chiara e adattiva rispetto al contesto mutevole; la metodologia, ovvero la condivisione e lo scambio delle competenze all'interno dell'organizzazione, per sostenere il processo decisionale. È proprio sulle competenze necessarie a istillare in azienda una cultura agile che il campione si divide tra chi ritiene (49,5%) che la preminenza spetti comunque a competenze di natura specifica e chi (47,6%) ritiene le soft skills trasversali un elemento strategico, soprattutto nelle fasi di gestione di situazioni di crisi.



COSTANZA PATTI, DIRETTORE GENERALE DI FONDIRIGENTI



STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE DI FEDERMANAGER

2020, L'ANNO CHE HA CAMBIATO IL LAVORO

*Dallo smart working all'agile management:
un nuovo modello organizzativo che il management deve saper adottare*

L'anno che stiamo per metterci alle spalle ha inciso radicalmente sui **processi produttivi** accelerando un cambiamento complessivo della **visione manageriale**, spesso predicato, ma non sempre adottato. La pandemia ha imposto lo **SMART WORKING** come modalità lavorativa obbligata nei nostri settori di riferimento, ma in moltissime realtà del tessuto produttivo italiano, soprattutto di piccola dimensione, è mancata e manca tuttora una figura manageriale capace di aprire la strada alla **modernizzazione**.



Un percorso innovativo che non può risolversi nell'accezione più riduttiva dello **SMART WORKING**, quale semplice evoluzione del noto telelavoro, ma che deve invece dare piena applicazione a un modello di **agile management** finalizzato a soluzioni concrete e operative per **competere e creare valore**.

È necessario quindi cambiare filosofia, strategie e metodi, puntando all'inserimento della propria organizzazione aziendale nel quadro di un mondo che cambia. Sempre più veloce-

mente. Ecco perché crediamo all'affermazione di alcuni paradigmi fondamentali: una maggiore **autonomia** e **responsabilizzazione** dei collaboratori, attenzione al **monitoraggio dei risultati** e un impegno convinto nella **crescita delle competenze**.

Sono questi alcuni degli elementi centrali de "La scacchiera del valore", il modello di agile e welfare management che abbiamo realizzato in col-

laborazione con **FONDIRIGENTI**, il fondo per la formazione da noi condiviso con **CONFINDUSTRIA**, a valle di un'attività di ricerca portata avanti tra luglio e settembre di quest'anno.

Dalle rilevazioni alla base del modello emerge

un dato significativo: **solo il 16% dei manager intervistati** considera l'agile management una realtà già attuale nei contesti italiani. C'è quindi molto da lavorare.

Siamo ben consci delle responsabilità che la nostra categoria dovrà assumersi per cambia-

re passo, ma servirà un supporto pieno da parte delle istituzioni. Non è il momento delle reticenze.

Sarà inoltre imprescindibile il **coinvolgimento effettivo di tutti i lavoratori**, al fine di coniugare una migliore qualità della vita, privata e professionale, con la necessità di produrre beni e servizi competitivi sul mercato e rilevanti per i consumatori.



Il 2020 è stato certamente un anno di enormi difficoltà, ma da queste si impara, anche e soprattutto per migliorare. Siamo stati costretti ad **apprendere in fretta**, in una condizione di assoluta emergenza, ma l'orizzonte di una **NUOVA NORMALITÀ** ci fa comprendere l'importanza di non interrompere questo processo evolutivo. Dobbiamo anzi **"imparare a imparare"**, affinando le nostre conoscenze e arricchendo un bagaglio di competenze che dovrà essere sempre più grande. La **formazione continua** è un asset essenziale e strategico su cui l'intero sistema Paese dovrà investire, in termini economici e culturali. È una delle grandi sfide che ci aspettano a partire dal 2021. Immaginare di credere davvero nella grande opportunità di riconvertire la fabbrica, di trasformare le nostre imprese, finalmente, in siti competitivi di eccellenza industriale e ambientale. ■

OSSERVATORIO EUROPA

EUROPA: CHI VA E CHI VIENE

Chi l'avrebbe mai detto dopo il referendum britannico, con il populismo dilagante e soprattutto dopo lo scoppio della pandemia! L'Europa sembrava spacciata e in molti, becchini, si affrettavano a certificarlo; ma parafrasando Mark Twain, la notizia della morte dell'Europa era alquanto esagerata; anzi, a dirla tutta, all'inizio del 2021 l'Europa è viva e vegeta. Se la pandemia non ha avuto conseguenze ancora più catastrofiche, è solo perché l'Europa ancora una volta ha fatto *whatever it takes* per stendere un immenso ombrello di protezione sui suoi cittadini, ed anche il più ostile degli antieuropeisti ha capito cosa sarebbe stato affrontare il Covid a livello di governi nazionali deboli e indecisi o peggio a livello di regioni governate spesso in modo folcloristico e approssimativo.

Quanto alla Brexit, sarà il tempo a ratificare il prezzo salatissimo che i cittadini di Sua Maestà dovranno pagare alla follia isolazionista del referendum; ma fin d'ora appare chiaro che sia stato il premier britannico a cedere su quasi ogni punto, mentre i 27 hanno condotto la trattativa con unità e competenza; e pazienza se si è lasciato che Johnson cantasse vittoria ad uso dei suoi sprovveduti elettori; la verità è che in un mondo di giganti non c'è più spazio per i nani e per i nostalgici di un impero che da tempo non esiste più; detto ciò, va precisato che la presenza della Gran Bretagna è stata fondamentale per modernizzare e liberalizzare l'Europa e sentiremo la sua mancanza.

Anche in Italia è cambiato profondamente il *mood* verso l'Europa. Sembra passato un secolo dalle elezioni europee e dai rantoli antieuropeisti e anti euro di molte forze politiche; oggi costoro tacciono e addirittura i loro eletti stanno affannosamente cercando di "trovare casa" (con scarso successo, va detto) all'interno dei partiti europei che tanto avevano vilipeso.

È lecito avere dubbi sulla credibilità di queste "conversioni", ma secondo il precetto evangelico apriamo le porte ai figlioli prodighi!

Ma soprattutto ci sono due nazioni cui la Brexit offre il diritto di reclamare rispettivamente l'unità territoriale, e si tratta dell'Irlanda del Nord che potrebbe chiedere di unirsi ai fratelli del sud e all'Europa, e l'indipendenza e il rapido ritorno in Europa e si tratta della Scozia.

La premier Nicola Sturgeon è stata chiara, il giorno dell'ufficializzazione della Brexit: **Scotland will be back soon: Europe, keep the light on!**

Noi Europeisti la luce la teniamo accesa: Viva la Scozia e viva l'Europa!

Vabbè, la luce la teniamo accesa anche per gli amici inglesi: l'Europa senza di voi è più piccola, e voi senza l'Europa siete piccolissimi. Vi aspettiamo. ■

Tutto bene dunque? No. C'è ancora poca coesione; il principio anacronistico dell'unanimità, per altro voluto e tenacemente difeso dagli Stati, toglie forza e capacità decisionale alle istituzioni europee; solo



Angela Merkel, finché ci sarà, è in grado di imporre ai riotosi compromessi last minute; diversi paesi dell'Est, che peraltro più di tutti beneficiano degli aiuti europei, calpestando lo stato di diritto; ma il vento è cambiato, e non solo in Europa: l'elezione di Biden è un segno enorme del ritorno ai principi di cooperazione e democrazia e ai valori europei.

E poi, per uno che va, la Gran Bretagna, in tanti busano alla porta di Bruxelles: anzitutto c'è la fila per siglare

accordi di collaborazione commerciale; è di questi giorni l'accordo con la Cina che certo non risolve tutti i problemi ma indica come il gigante asiatico non possa e non voglia fare a meno dell'Europa.

Poi ci sono i paesi balcanici, da anni ansiosi di essere ammessi, e certo con loro occorrerà essere prudenti per non ripetere gli errori del passato, ma è comunque positivo che essi guardino all'Europa e non alla Russia o alla Turchia; così come solo l'Europa potrà alla lunga contribuire allo sviluppo dell'Africa attraverso i partenariati e l'apertura a un'emigrazione regolata ma necessaria.

IL MANAGER IN UN MONDO CHE CAMBIA

La legislazione italiana individua, a partire dal Codice Civile, art. 2095, tra i prestatori d'opera subordinati, la figura del DIRIGENTE, accostandola e distinguendola da quelle di Operai, Impiegati e Quadri.

Il Dirigente quindi costituisce una categoria distinta, con tutte le conseguenze che tale distinzione implica: prima di tutto, la possibilità di organizzare una rappresentanza di tipo sindacale autonoma e separata da quelle delle altre tipologie di lavoratori. Questa possibilità, incarnata nella nostra **FEDERMANAGER**, porta all'altra fondamentale conseguenza: la stipula di un contratto collettivo di lavoro tra le parti sociali interessate.



La definizione della figura del Dirigente è abbastanza omogenea nelle legislazioni dei paesi della unione Europea, pur nella fondamentale diversità della assenza, fuori dall'Italia, del contratto collettivo dedicato.

In Italia, ma applicabile anche altrove, troviamo una ottima definizione del Dirigente in una sentenza della Corte di Cassazione, che consente di abbandonare la antica figura dell'*alter ego* dell'imprenditore e di più modernamente affermare:

La qualifica di dirigente non spetta al solo prestatore di lavoro che, come alter ego dell'imprenditore, ricopra un ruolo di vertice nell'organizzazione o, comunque, occupi una posizione tale da poter influenzare l'andamento aziendale, essendo invece sufficiente che il dipendente, per l'indubbia qualificazione professionale, nonché per l'ampia responsabilità in tale ambito demandata, operi con un corrispondente grado di autonomia e responsabilità, dovendosi, a tal fine, far riferimento, in considerazione della complessità della struttura dell'azienda, alla molteplicità delle dinamiche interne nonché alle diversità delle forme di estrinsecazione della funzione dirigenziale (non sempre riassumibili a priori in termini compiuti) ed alla contrattazione collettiva di settore, idonea ad esprimere la volontà delle associazioni stipulanti in relazione alla specifica esperienza nell'ambito del singolo settore produttivo.

Il mondo però continua a evolversi, e così il mondo del lavoro e dell'industria: la definizione della figura dirigenziale non può essere ormai irrigidita nella classificazione di



Cesare Romiti *alter ego* di Gianni Agnelli

legge, e i confini tra le diverse "categorie" del Codice Civile sono sempre più labili, specie quello tra i quadri e i dirigenti.

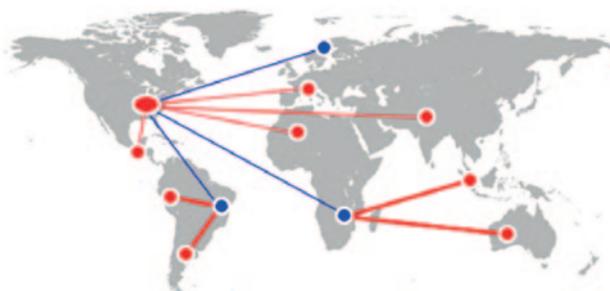
Occorre allora prendere in considerazione un altro modo di guardare ai lavoratori che hanno responsabilità gestionali e non solo all'interno delle Aziende, e attribuire loro una definizione mutuata dal mondo anglosassone: chiamiamoli *Manager*.

Con questo cambio di definizione lessicale prendiamo atto che moltissime Aziende hanno superato il concetto di *figura contrattuale* spostandosi sul concetto di *ruolo*, indipendentemente dall'attribuzione di un *titolo*.

Facciamo un esempio: molte multinazionali che operano nel nostro Paese provengono da realtà che non prevedono la figura contrattuale e giuridica del *dirigente*. Poiché invece, per legge italiana, i lavoratori dipendenti devono essere *inquadrati* contrattualmente, la soluzione più semplice è attribuire anche ai *Manager* che "meriterebbero" la dirigenza la qualifica, formale, di *quadro*, pur aggiungendo poi quei benefit tipici del dirigente (assistenza sanitaria, previdenza integrativa e quant'altro), e una remunerazione adeguata.

Ci domandiamo, in questo scenario che, ricordiamo, è in continua evoluzione, l'approccio ai *Manager* da parte di una realtà come **FEDERMANAGER** deve cambiare? La risposta più banale è: ovviamente. Occorre però una analisi più approfondita, che proviamo a delineare qui di seguito.

FEDERMANAGER, e con essa la nostra Territoriale ligure, è nata come *Sindacato* dei diri-



genti (quelli con la qualifica da CC): firmataria del CCNL con **CON-FINDUSTRIA** e **CONFAPI**, fornitrice di servizi nell'ambito del rapporto definito dal contratto (assistenza sanitaria, previdenza integrativa, consulenza sindacale nel rapporto di lavoro, i principali). È sempre pronta a difendere il ruolo e la presenza della categoria, puntando su principi come la professionalità, l'etica, il merito.

È sufficiente? Se ci limitiamo al CC forse sì, ma sappiamo che il mondo non è più quello del solo CC.

FEDERMANAGER si è poi evoluta verso una forma che aggiunge al sindacale anche l'aspetto associativo, con la proposta di servizi e supporti che vanno dalla **formazione permanente** alla ricerca di **nuove opportunità lavorative**, alle **forme assicurative** anche al di fuori di quelle sanitarie e previdenziali, aprendosi in tal modo anche a chi non risponde alla "qualifica" del CC.

FEDERMANAGER ha infatti compreso che i Manager di oggi hanno interessi e esigenze altri rispetto ai loro Colleghi del tempo passato, e di questo devono tenere conto coloro i quali si assumono il compito di supportarli e di rappresentarli: l'approccio dovrà essere adatto alle diverse anime del management attuale e rispondere a domande sia comuni a tutti sia peculiari alle situazioni più diversificate.

Per una parte significativa del management, i dirigenti del CC, ha certamente grande peso il Contratto, **ragione stessa di esistere per un Sindacato**: esso definisce il perimetro all'interno del quale operare, indica le regole fondamentali del rapporto tra Azienda e Lavoratore (che sono naturalmente differenti rispetto a quelle delle altre categorie), introduce elementi innovativi, quali ad esempio il ruolo del management al femminile finalmente portato in primo piano dall'ultimo CCNL di 2019, e quale il diritto/dovere alla formazione permanente.

La platea dei Manager è però molto più ampia e il Contratto non è relativo a tutti: altre sono le ulteriori risposte che una realtà come la Nostra deve essere in grado di offrire.



La "difesa" del ruolo del management è certamente una priorità per tutti: ruolo non solo nelle Aziende, ma anche e soprattutto nella Società civile. Occorre ricordare sempre e dovunque che i nostri principi di eticità, merito, professionalità sono una parte importante del tessuto connettivo della Nazione, così come la sempre af-

fermata disponibilità a metterli al servizio del Paese, specie in questo periodo così difficile.

Di enorme importanza in tempi di evoluzione rapidissima della tecnologia e più in generale della Società è il supporto che una associazione rappresentativa può e deve offrire nel campo della informazione e della formazione: i Manager di oggi devono poter disporre

di "strumenti" per meglio dominare e gestire (e quindi fare il proprio mestiere) le nuove tecniche, le nuove esigenze dei collaboratori e della proprietà, il nuovo ruolo che le Aziende vanno ricoprendo nel tessuto civile del Paese. Mettere prima di tutto in luce l'esigenza vitale (per il manager e per l'Azienda) di un aggiornamento continuo

della propria cultura professionale e di impresa, e, di conseguenza, l'offerta di formazione fatta da Manager per i Manager: questo è uno dei compiti che dobbiamo assumerci. Informare e Formare, per aiutare tutti i Managers a rimanere aggiornati e meglio operativi.

Vorrei concludere queste note, certamente non esaustive, sul nuovo profilo del Manager e su, alcune, modalità di approccio con due argomenti che chi scrive considera di vitale importanza: la comunicazione e il networking.

Oggi il mondo è iper-comunicativo, è iper-connesso, e i Manager non lo sono da meno: da qui la necessità, se non l'obbligo, di adeguare il nostro **modo** di comunicare.

Raggiungere un Collega è oggi molto più facile e efficace (in prima battuta) se siamo capaci di utilizzare sia le tecnologie che le metodologie disponibili. I Social networks, la rete: li usano tutti e dobbiamo essere in grado di comunicare a tutti, nei modi che la psicologia comunicativa suggerisce, quello che siamo e quello che facciamo.



Il network infine: è la nostra forza, deve essere la nostra proposta e il nostro approccio più significativo. Non c'è solo LinkedIn o i vari social networks, che pure vanno utilizzati al massimo e con grande professionalità: la possibilità di contatti personali, anche e soprattutto in presenza quando potremo, si è dimostrata nel tempo un formidabile strumento di incontro e conoscenza messo a disposizione di tutti i Manager. Esempi recenti, nel nostro ambito, hanno dimostrato la veridicità di quanto appena affermato: pensiamo agli **App eritivi** su Industria 4.0, agli incontri su **Open Innovation**, alle **Stanze Virtuali** di questo periodo. Momenti di incontro, di scambio di esperienze, di reciproche conoscenze: importantissimi per rispondere a uno degli slogan di **FEDERMANAGER, IN RETE PER CRESCERE**.

Una conclusione: il mondo cambia velocemente, e con esso la natura stessa della "categoria" dei managers. Approcci innovativi sono quindi indispensabili: la fantasia e la professionalità dovranno essere le artefici di un nuovo corso. ■

EX ILVA EPPUR SI MUOVE...

Il caso della ex Ilva e della siderurgia italiana è ormai da anni una *never ending story*; purtroppo neanche la sola, basti pensare ad Alitalia, Autostrade, e agli oltre 100 dossier che languono da anni presso il ministero “competente”.

Eppure, qualcosa si muove: anche se in modo incompleto e reticente è stato condiviso dall’Azionista privato e dal Governo un piano industriale da cui traspare la volontà di **ARCELOR MITTAL** di rimanere in Italia (ci vuole un bel coraggio, va detto) e da parte del Governo di fare la sua parte per garantire gli investimenti e il rispetto degli obiettivi socialmente rilevanti.



Anzitutto, lasciateci esprimere soddisfazione ed orgoglio per aver contribuito, in questi dodici mesi, a smuovere le acque. Il gruppo di lavoro, composto totalmente da nostri iscritti, ha saputo produrre uno studio che si è imposto all’attenzione delle parti sociali, del **CNEL**, dei media come Panorama e il Secolo XIX, del Governo. Certo non sarà una combinazione se le linee guida che si leggono nel piano recepiscono quasi totalmente il nostro studio di fattibilità, in particolare i concetti di attuare completamente il risanamento ambientale, ridurre progressivamente la produzione da altoforno aumentando via via quella, più pulita, da riduzione diretta e forno elettrico, passare al gas naturale e in un futuro ancora non prossimo all’idrogeno salvaguardando così una produzione fondamentale per il nostro Paese senza colpire la salute dei cittadini.

Tutto bene? No! Parafrasando lo slogan del mago francese *ce n’est qu’un*



Non sarà facile, ma va intanto sottolineato che in Italia e soprattutto a Genova ci sono enormi competenze testate in decenni di realizzazioni nel mondo: Paul Wurth, Danieli, Tenova, Rina e tante altre. E ci sono anche decine di manager la cui esperienza potrebbe essere preziosa, perché, come dimostra la vicenda del ponte, per realizzare grandi progetti oltre alle giuste tecnologie e agli investimenti servono capacità di project management e ingegnerizzazione.

Insomma, come direbbe Galilei, “eppur si muove”! ■

debut, continuons le combat!: sono tantissimi,

infatti, i nodi da sciogliere; diciamo, da ingegneri, che abbiamo forse superato l’attrito di primo distacco.

Occorre reperire ingenti investimenti, anche sfruttando le opportunità del Green

deal e del Recovery fund, occorre che il Governo ripristini lo scudo penale che protegga i manager da colpe non volontarie e dalla bizzosa volontà di certi giudici, urge che i magistrati sblocchino gli impianti fermati senza ragioni plausibili, bisogna celermente portare a termine il piano ambientale e diffonderne tra i cittadini i risultati in modo serio; soprattutto serve un grande dibattito politico per smascherare i professionisti dell’ estremismo ambientale e isolare

chi vuole speculare grazie alla chiusura degli impianti e alla conseguente bonanza delle aree; e infine deve prevalere, anche tra i lavoratori, l’orgoglio del lavoro produttivo rispetto a un assistenzialismo che presto ci farà tutti più poveri.





IL RILANCIO DI CORNIGLIANO LA PROPOSTA FEDERMANAGER

Genova, sin dalla prima rivoluzione industriale, ha avuto un ruolo decisivo nell'industria Siderurgica Nazionale.

A **CORNIGLIANO** alla fine degli anni 30 iniziava la costruzione del primo sito industriale italiano e tra i primi al mondo a ciclo integrale con annessa banchina portuale. Il progetto terminato nel secondo dopoguerra anche con il supporto dei finanziamenti del Piano Marshall, ha fornito la materia prima necessaria per il boom industriale degli anni 60.

Grazie anche a questa esperienza a Genova dagli anni 60 si sono create le condizioni per lo sviluppo di aziende di Impiantistiche che hanno progettato, e costruito impianti siderurgici di grandi dimensioni sia in Italia (Genova, Novi L., Terni, Taranto, Piombino) che nel mondo (Brasile, Iran, Russia, Cina).

Dalla fine degli anni 90 dopo varie crisi, l'ingresso di nuovi produttori mondiali (Cina su tutti) e lo sviluppo di nuove tecnologie produttive, il ruolo della siderurgia nell'economia nazionale si è ridimensionato, rimanendo però un asset importante per la produzione manifatturiera italiana.

In Italia e soprattutto a Genova sono presenti aziende impiantistiche che hanno competenze e tecnologie all'avanguardia e una forte presenza nel mercato mondiale dove acquisiscono la maggior parte delle loro commesse.

È partendo anche da questa importante eredità, che non vogliamo venga dispersa, che nasce la proposta **FEDERMANAGER LIGURIA** per il **Rilancio Del Sito Produttivo di Cornigliano** che ha i seguenti scopi:



1. Fornire una soluzione concreta per il mantenimento dell'attuale livello occupazionale delle maestranze del sito come sancito dall'accordo di programma siglato da molti enti pubblici nel 2005 alla chiusura dell'**altoforno** e dell'**acciaiera**.
2. Riportare la produzione in Italia della quota parte della **Banda Stagnata** persa negli ultimi 20 anni e che ora è importato da paesi Extra-UE con un esborso annuo di circa 300 Milioni di Euro.
3. Ridare slancio al settore Siderurgico e impiantistico nazionale.
4. Migliorare sensibilmente l'impatto ecologico dell'attuale sito produttivo.
5. Adottare le ultime tecnologie abilitanti, metodologie e soluzioni digitali secondo i canoni di **INDUSTRIA 4.0** per la produzione e gestione del sito.

LA PROPOSTA prevede investimenti per aumentare la produzione di latta (Stagnato, Cromato e Banda Nera) dagli attuali 120.000 Ton/anno ad almeno 400.000 Ton/Anno rinnovando gli impianti produttivi con nuove tecnologie che garantiscano:

- **MIGLIORE QUALITÀ DEL PRODOTTO**
- **MINORI COSTI PRODUTTIVI**
- **ZERO IMPATTO AMBIENTALE**
- **MAGGIORE SICUREZZA PER GLI OPERATORI**
- **COMPLETA DIGITALIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE E DELLA GESTIONE AZIENDALE**



Il progetto prevede la costruzione di impianti di ultima generazione per poter effettuare i trattamenti termici, metallurgici e di rivestimento elettrolitico per la produzione della **Banda Stagnata** o **Cromata**.

Il livello complessivo degli investimenti del progetto proposto si aggira sui 200 Milioni di Euro, i tempi di realizzazione degli impianti e delle relative infrastrutture e opere ausiliarie sono dell'ordine di 24-30 mesi.

I nuovi impianti, che sostituiranno in parte alcuni ancora in funzione da oltre 60 anni, non necessitano di aree oltre a quelle già disponibili.

La **Banda Stagnata**, detta anche più comunemente **latta**, è il laminato piano di acciaio al carbonio con il più alto valore aggiunto. Il suo attuale prezzo di mercato si aggira a circa 1.000 € a Tonnellata mentre, i rotoli di acciaio del laminatoio a caldo di Taranto, che sono il semi lavorato di partenza per la produzione della latta, difficilmente superano i 400 Euro a tonnellata. Ne consegue



In assenza di investimenti risolutivi verranno disperse anche a Genova le ultime professionalità per la produzione della latta come successo 15 anni fa per i lamierini magnetici dopo la chiusura degli impianti di Terni.

LA PROPOSTA PER IL RILANCIO DI CORNIGLIANO VERRÀ PRESENTATA A GENOVA IL PROSSIMO 25 FEBBRAIO CON UN APPOSITO EVENTO ON-LINE ■

che per avere tali livelli di profittabilità occorre personale altamente qualificato.

Genova è rimasto l'unico sito in Italia dove sono ancora presenti le professionalità per la produzione della **latta**; il mercato italiano consuma da più di 20 anni circa 800.000 Tonnellate

all'anno di questo prodotto, e non sono previste riduzioni nei prossimi anni.

Mentre lo scorso anno la produzione di acciaio zincato, legato ai più diffusi beni di consumi a causa della pandemia ha avuto una notevole riduzione, il consumo della **latta** legato anche all'imballo alimentare ha avuto un sostanzioso aumento rispetto al 2019.

La pandemia ha inoltre acuito la richiesta dei consumatori nazionali di latta che vorrebbero potersi rifornire il più possibile in Italia che hanno avuto e stanno ancora avendo seri problemi nell'approvvigionamento all'estero della latta necessaria per le loro lavorazioni.

La proposta **FEDERMANAGER** vuole fornire una soluzione concreta a queste evidenti problematiche; è inoltre chiaro che senza nuovi e decisivi investimenti, non è pensabile che Cornigliano possa competere con produttori esteri che hanno impianti molto più moderni ed efficienti.

OSSERVATORIO

ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA

Se ci tolgono il mugugno, perdiamo un pezzo della nostra identità.

Questa frase individua lo stereotipo in cui molti dei nostri conterranei accettano di identificarsi.

Fortunatamente i manager hanno altre attitudini, conoscono la differenza che esiste tra mugugno e critica e, ciò che è più importante, quando si presentano aspetti negativi, mettono in atto azioni per affrontarli e risolverli.

Cosa c'entra questa premessa con l'assistenza sanitaria integrativa (ASI) è presto detto.



L'Associazione ritiene che l'ASI sia strumento fondamentale a supporto della salute dei manager e lo scorso anno, cogliendo segnali di insoddisfazione tra i suoi soci relativamente al FASI, ha istituito un Gruppo di Lavoro (GdL FASI) per trasformarli in istanze motivate da presentare al Fondo.

Il confronto tra Associazione e FASI si è concluso nell'incontro dello scorso maggio, in videoconferenza (causa Covid), dove le nostre domande hanno avuto risposte e le nostre indicazioni sono state recepite. Il FASI ha compreso la volontà di positiva e concreta collaborazione dell'Associazione e sa che continueremo in questo nostro lavoro di monitoraggio e interlocuzione.

Cos'è successo nel prosieguo dell'anno?

Il Gruppo di Lavoro, pur mantenendo il nome, ha ampliato il campo di attenzione ed è diventato un Osservatorio sulle forme di ASI più utilizzate dai suoi associati. Possiamo dire che la F del GdL FASI, oggi, sta per Forme (FASI, ASSIDAI, AASIDA, IWS) e, la richiesta ai soci di collaborare nell'attività, ha visto confermata l'affermazione fatta all'inizio; in altre parole, all'Asso-



ciazione non sono mai pervenuti "mugugni", tipo automobilista che si duole delle palanche spese per l'assicurazione non avendo avuto

incidenti nel periodo assicurato.

I nostri manager hanno risposto con una partecipazione seria, individuando temi d'interesse che dimostrano l'attenzione all'argomento; un coinvolgimento che contiamo prosegua ad accompagnarci nelle future attività. Ci sono state naturalmente lamentele, ma sono prevalsi i suggerimenti, le indicazioni di miglioramento delle prestazioni e, fortunatamente, non sono mancati i segnali di apprezzamento dei servizi offerti. A fine settembre, con l'informativa ai soci sulle nuove finalità del Gruppo, è stato anche lanciato un sondaggio/censimento delle forme di ASI utilizzate che ha confermato il FASI come fondo prevalente; una notizia abbastanza scontata considerato che è il fondo istituzionale dei dirigenti dell'industria. ASSIDAI si è affermata come assistenza ampiamente apprezzata sia abbinata al FASI che in solitaria, mentre AASIDA resta il fondo tradizionale usato dai colleghi delle aziende storicamente legate al nostro territorio.

I membri del GdL FASI valuteranno le segnalazioni, le indicazioni, classificheranno e archiveranno i dati per la loro gestione nelle attività di interlocuzione con i Fondi e si adopereranno per soddisfare le richieste ricevute. Naturalmente i componenti del gruppo sono soci tra i soci e nello svolgere l'attività mettono la passione che hanno tutti i protagonisti di attività volontarie, dove la finalità del lavoro è esclusivamente quella di essere utili all'associazione di appartenenza e ai suoi iscritti. Ricordate di trasmettere le vostre mail a segreteria@asdailiguria.it, scrivendo GdL FASI nell'oggetto, mentre per tutte le informazioni e il supporto d'interfaccia operativa con FASI e ASSIDAI è sempre a disposizione degli associati il nostro Sportello FASI, contatto: daniele.grasso@asdailiguria.it. ■

LA DONNA ARTEFICE DI SÉ STESSA PER UNA SOCIETÀ NUOVA

Ripartiamo tutti insieme da dove ci eravamo lasciati a fine 2020

Come dicevamo, noi di **MINERVA** siamo convinte che le donne debbano essere le prime protagoniste del processo di trasformazione necessario per colmare il divario fra la condizione maschile e quella femminile del management che la crisi che stiamo vivendo ha ulteriormente acuito.

Perché ciò possa accadere le donne manager, e non solo, devono però acquisire maggior stima in sé stesse e consapevolezza delle proprie capacità.

Per questo serve un loro cambio di mentalità e di approccio al mondo di **lavoro**. È soltanto con questo cambio di passo che le donne potranno mettersi davvero in gioco ed affrontare, con giusta fiducia e tenace entusiasmo, le difficoltà innegabili del loro percorso di crescita.

In questo 2021 di speranza, noi di Minerva vogliamo provare ad aiutarle in questa sfida. Ma come?...

A partire dal mese di febbraio abbiamo previsto una serie di incontri con donne italiane e straniere che, in ambito territoriale ligure, nazionale o internazionale, ricoprono ruoli di rilievo nel contesto dell'industria e, più in generale, del business e della tecnologia e che possano testimoniare la loro esperienza di successo, attraverso il loro essere **Inspiring Women**, modelli a cui ogni donna, ogni professionista si possa appunto ispirare, trarre insegnamento ed anche migliorarsi. Tali incontri saranno focalizzati in particolare su due focus: **Internazionalità** e **Gender Gap**.

In tali occasioni le relatrici esporranno il loro percorso di vita e crescita professionale, evidenziando in che misura tali aspetti l'abbiano influenzato, positivamente o negativamente, in funzione dell'approccio da loro stesse adottato.

Il loro esempio ci aiuterà a capire i momenti salienti del loro percorso, ad esempio le difficoltà incontrate nel lavorare all'estero e, in questo caso, anche le soddisfazioni ricavate da una scelta consapevole e motivata dall'orgoglio di portare un pezzetto di eccellenza italiana verso incarichi e tavoli prestigiosi e riconosciuti a livello internazionale.

Il focus sull'**Internazionalità** sarà oggetto di alcuni eventi che possiamo denominare nel loro complesso:

Take me on a journey: una carriera cosmopolita può rompere il soffitto di cristallo?

Si parlerà delle diverse sfumature per una leadership internazionale e come questa diventi un

elemento abilitante nella carriera di una donna per aprire alle nuove pratiche che rifondano vecchie teorie.

Sentiremo il racconto di donne che decidono di andare all'estero e che ritornano, portando arricchimento ed idee al territorio di appartenenza, e quello di donne che, invece, decidono di restare all'estero, rilasciando valore al Paese ospitante.

È proprio qui, a Genova, che desideriamo proporre ed approfondire queste tematiche per omaggiare la nostra tradizione secolare di scambi internazionali, di città veramente aperta che ha saputo trarre valore dalla conoscenza venuta da lontano e che ha, a sua volta, arricchito altre culture con i propri valori.

Attraverso alcune tematiche rilevanti, ascolteremo esperienze di donne che hanno formato la loro carriera all'estero nel management, nella ricerca, nel mondo accademico, nella comunicazione e capiremo dalle loro storie gli insegnamenti che hanno tratto, le sfide incontrate nei loro ambiti e in cosa l'essere internazionali le ha eventualmente migliorate, come persone e come professioniste.

Il Focus sul **Gender Gap** sarà oggetto di alcuni ulteriori eventi.

I fattori che alimentano il divario sono numerosi; per questo un approccio multilivello offre l'opportunità di innovazione e la condivisione di buone pratiche a livello nazionale ed internazionale.

Sempre di più quindi la diversità è diventata un riferimento centrale delle politiche aziendali, in termini di comunicazione esterna, gestione delle risorse umane, produttività.



L'inclusione, tout court intesa, è sempre più una necessità e questo non solo per ragioni etiche, ma anche di business in un mondo sempre più complesso, globalizzato e interconnesso.

Negli eventi proposti si cercherà di affrontare gli aspetti più importanti della sfida:

La diversità è una priorità di policy ed un'opportunità di sviluppo!

Qualcosa, per fortuna, sta cominciando a cambiare nel mondo e anche nel nostro Paese.

Si sta diffondendo la consapevolezza che le donne possano e debbano svolgere un ruolo importante nel miglioramento della società.

Dobbiamo avere una idea di Paese dove le donne non siano semplicemente una parte da tutelare, ma quello sguardo di esperienza e umanità che dobbiamo riconoscere come protagoniste.

Noi dobbiamo affrontare la complessità del futuro con una visione inclusiva delle diversità esperienziali; senza la progettualità dell'esperienza femminile ci sarebbe una prospettiva mancante di una parte e non compiuta ha detto, nel corso della Presentazione del Rapporto dal 3° Rapporto dell'Osservatorio Mercato del Lavoro e Competenze Manageriali **Nuovi Orizzonti Manageriali. Donne al timone per la ripresa del Paese** del 15 dicembre scorso, la ministra delle Pari Opportunità e la Famiglia.

Noi di **MINERVA**, per prime, crediamo che, se è vero che abbiamo bisogno del nostro sistema Paese per essere supportate nella nostra crescita professionale, è altrettanto vero che il nostro Paese ha bisogno di noi in quanto indispensabili alla creazione di una società nuova.

I tempi sono maturi per passare dalle parole ai fatti. Noi siamo pronte a questa sfida:

DOBBIAMO, VOGLIAMO E SAREMO ARTEFICI DI NOI STESSE, PER NOI STESSE E PER UNA SOCIETÀ NUOVA!

Siamo ormai ai blocchi di partenza... Vi aspettiamo già per il primo incontro di febbraio durante il quale proporremo un punto di vista alternativo e stimolante per il prosieguo degli appuntamenti. ■



L'ULTIMO LIBRO DEL PROFESSOR ALBERTO BRAMBILLA: LE SCOMODE VERITA' Nuove Riflessioni

Alcune delle numerose considerazioni che il Professor Alberto Brambilla ha raccolto nel suo ultimo libro "Scomode Verità su tasse pensioni, sanità e lavoro".

Ricordiamo che il Professor Alberto Brambilla è PRESIDENTE DEL CENTRO STUDI E RICERCHE ITINERARI PREVIDENZIALI ed ex sottosegretario con delega alla Previdenza e Consigliere economico della Presidenza del Consiglio dei Ministri nel il periodo 2001-2006. Come in precedenza, riportiamo i dati e le osservazioni contenute nel libro senza ulteriori commenti, lasciando ai lettori le loro personali conclusioni.

Cominciamo dalla sanità che in questo momento è, stante la pandemia da Coronavirus-19, particolarmente sotto osservazione. Rispetto al 1980, secondo l'Organizzazione mondiale della Sanità delle Nazioni Unite, il nostro Paese ha perso oltre 800 posti letto ogni 100.000 abitanti, passando dai 595.000, vale a dire **un posto letto ogni 94 abitanti**, ai 151.600 posti in sanità pubblica del 2017, **un posto letto ogni 398 abitanti**; a questi se ne aggiungono 40.500 circa dei privati; in totale un posto letto ogni 314 abitanti.

Scendendo in dettaglio, assolutamente oggi sotto la lente di ingrandimento, abbiamo 7.981 posti di terapia intensiva, di cui 1.129 in terapia intensiva neonatale e 2.601 per unità coronarica. Rimangono, ad *usum* delle terapie intensive per il Coronavirus-2019, solo 4.251 postazioni cioè un posto ogni 14.208 cittadini ovvero 235 posti per ogni milione di abitanti. I 7.981 posti in terapia intensiva corrispondono a 12,5 ogni 100.000 abitanti contro, ad esempio, i 29,2 della Germania ed i 21,8 dell'Austria.

Quanto a infermieri e medici, secondo uno studio dell'OCSE, Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, siamo ventottesimi su 36 Paesi per numero di infermieri ed al decimo posto su 36 per quanto riguarda i medici.

Per quanto riguarda lo stato generale del Paese, dove deteniamo il 70 % del patri-



monio storico, artistico, archeologico mondiale "deteniamo" anche i PRIMI POSTI DELLE CLASSIFICHE PER MAFIE E BUROCRAZIE, gli ultimi per occupazione e produttività, i PRIMI PER DEBITO PUBBLICO E INEFFICIENZA AMMINISTRATIVA, PER SPESE INUTILI (gioco d'azzardo, telefonini, palestre, chirurgia estetica) ed evasione fiscale.

Per quanto riguarda le spese inutili: sono 17 milioni gli italiani che hanno giocato ai cosiddetti GIOCHI D'AZZARDO almeno una volta e 1,55 milioni i giocatori abituali, di cui circa 300.000 con coinvolgimento patologico e 256.000 quelli che hanno dilapidato tutti il loro patrimonio. In Italia ci sono 206 sale bingo, 1.333 luoghi di scommesse sportive, 3.160 per le scommesse ippiche, 5.000 sale *video-lottery*, 33.800 luoghi a totalizzatore, 34.000 ricevitorie del lotto, 63.000 punti vendita per le lotterie, 85.000 esercizi commerciali con slot, numerosissimi siti internet di scommesse on line: abbiamo **una slot machine ogni 143 abitanti**, la Spagna ne ha una ogni 245 abitanti e la Germania 261.

Maghi e cartomanti spendiamo circa 9 miliardi l'anno (cifra probabilmente sottostimata data l'alta evasione fiscale del settore) molto più di quanto dedichiamo all'assistenza sanitaria integrativa ed ai fondi pensione).

Inoltre: gli 11,7 milioni di fumatori spendono circa 20 miliardi l'anno, per le droghe nel 2019 abbiamo speso oltre 15 miliardi, oltre

alle inevitabili spese per cure sanitarie, a causa dei 6,2 milioni di utilizzatori di cannabis, il milione di cocainomani, 285.000 eroinomani e i 590.000 drogati “chimici” di ecstasy, e 9 miliardi vengono spesi dagli 8 milioni di utilizzatori di alcol di cui tre milioni sono alcol dipendenti a rischio e un milione sono alcolisti patologici. Per ristoranti e fast food abbiamo speso 83 miliardi e, nonostante le polemiche sui “nuovi schiavi” ovvero i bikers delle consegne a domicilio, per il food delivery, nel 2019, la spesa è cresciuta, rispetto al 2018, del 69 %. Ed infine: palestre, Spa, centri estetici “cubano” 10 miliardi, per la chirurgia plastica siamo al terzo posto tra i Paesi secondo un’inchiesta dell’Economist, ed abbiamo oltre 65 milioni di animali domestici che vivono nelle nostre città con una spesa, dato del 2017, di oltre 8 miliardi.

Ma il punto cruciale della situazione del nostro Paese sono sempre state e sono le famigerate “Tasse”.

Il nostro sistema di welfare, spesa sanitaria ed assistenziale, è costato, nel 2018, 462,1 miliardi. Com’è finanziato? Tutta l’IRPEF con le addizionali regionali e comunali, tutta l’IRES, tutta l’IRAP e Isos (imposta sostitutiva sui redditi da capitale) assommano a 465,9 miliardi: quindi appena sufficienti per sostenere il welfare; per sostenere tutto il resto (istruzione, giustizia, infrastrutture, macchina amministrativa, investimenti) restano le imposte indirette (in testa l’IVA) che essendo insufficienti fanno sì che si debba ricorrere di anno

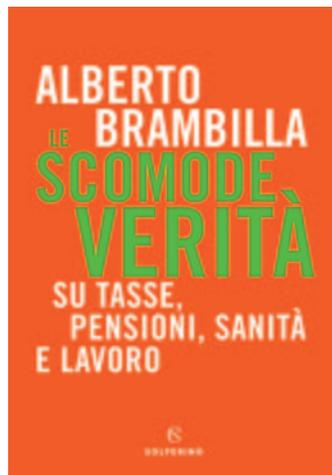


in anno a nuovo debito pubblico.

Chi versa l’IRPEF: su 60 milioni di cittadini, nel 2017, hanno presentato la dichiarazione dei redditi circa 42 milioni (i contribuenti dichiaranti), di contro i cittadini versanti, almeno un euro, sono stati 30,6 milioni circa il 50 % degli abitanti e quindi tutti gli altri o sono a carico di qualcuno o vivono di rendita. Il 45,2 % dei contribuenti (18,6 milioni) pagano il 2,6 % di tutta l’IRPEF, a questi contribuenti corrispondono 27,3 milioni di abitanti, i quali, considerando deduzioni e detrazioni, pagano in media 157,9 euro l’anno e di conseguenza, si può ipotizzare, anche pochissimi contributi sociali candidandosi a diventare futuri pensionati assistiti dalla collettività.

Il paradosso italiano è che, come abbiamo visto, il 45,2 % paga il 2,6 % di tutta l’IRPEF mentre il 12,3 % ne paga ben il 57,9%; ma il parco macchine italiano con un costo superiore a 120.000 euro è 10 volte il numero di coloro che dichiarano un reddito lordo superiore a 240.000 euro e netto di circa 120.000, il che denota tutta l’inefficienza del nostro sistema fiscale.

Ed i pensionati: di 16 milioni, di cui 8 milioni con prestazioni parzialmente o totalmente a carico della collettività, presentano la dichiarazione in 13,6 milioni, e 10,4 pagano almeno un euro. La categoria versa totalmente oltre 44 miliardi di tutta l’IRPEF. Ma il 48,7 % dei pensionati ne paga l’8,3 % ed il 32,2 % paga il 76,0 %. La cifra più significativa è che il 51,3 % dei cittadini pensionati paga il 91,7 % dell’IRPEF di tutta la categoria.



Non abbiamo dimenticato i lavoratori autonomi: si stimano essere 6 milioni, i dichiaranti sono solo 3,1 e versano circa 21 miliardi di euro e oltre il 46 % dichiara redditi fino a 15.000 euro lordi. Il dato più eclatante è che solo il 41,7 % degli autonomi, pari 1,3 milioni, paga imposte sufficienti a finanziare la sola sanità ed il restante 58,3 % è a carico, anche per questa sola voce, di altri lavoratori/contribuenti. Anche in questa categoria abbiamo un dato che fa riflettere: solo 21,9 % degli autonomi dichiarano un reddito lordo annuo oltre 35.000 euro che equivalgono o poco più di 2.900 euro lordi mensili. Credo che queste scomode, anzi molto scomode, verità possano essere sufficienti per una piccola riflessione. ■

Con riferimento all'articolo "E se quella lettera giungesse anche a noi" abbiamo ricevuto questa lettera

DISOCCUPATO

Trovarsi a 56 anni con la 24 ore e il tappo grigio di ordinanza da Mangini nel centro di Genova e domandarsi: ora che sono disoccupato cosa faccio?

A chi lo dico, sarò infettivo... (non conoscevano ancora la pandemia).

DISOCCUPATO per la prima volta.

Una ingiustizia...

Forse potrebbe essere la mia occasione...

Difficile dire cosa mi frullava per la testa il 5 maggio del 2014 quando un *gentile signore* (si fa per dire), mi ha detto di firmare la lettera di licenziamento per ricevuta, ma ricordo bene le mie parole...

Anche io avevo dovuto licenziare molte persone ma ho sempre cercato di farlo con stile.

Non ho firmato la lettera come ricevuta... ho lasciato subito il palazzo.

Con vergogna.

Sarò stato contagioso...

Qualche manifestazione di solidarietà ma, nel complesso, la più completa indifferenza.

Che schifo chiudere la pagina una della tua vita nella completa indifferenza.

Motivi economici come nel più scontato copione di un film.

DIVENTI INVISIBILE.

Non servi più.

Ho vagato per giorni prima di parlarne in casa... il terrore di DIVENTARE POVERO di non poter mantenere i miei figli agli studi, il terrore mi stava trascinando in un abisso dal quale sarebbe stato difficile uscirne.

Ho chiamato ASDAI per capire cosa fare, sperando di trovare aiuto, un appoggio anche morale.

Mi è stato presentato il legale sponsorizzato e l'azienda per outplacement.

Con il percorso di outplacement ho toccato il fondo, al peggio non c'è mai limite, in balia di ragazzine che ti consigliano cosa dovresti fare e come dovresti pensare, parcheggiandoti in stanze anonime con computer a disposizione. Come ho detto e sottolineato una esperienza inutile e dannosa che ho sconsigliato a chiunque.

Già da quel giorno ho iniziato a frequentare solo disoccupati...

I dirigenti in attività frequentano i CdA.

I disoccupati frequentano altri disoccupati...

Non ero depresso. Ero ARRABBIATO.

In ASDAI ho conosciuto solo persone splendide, nuovi amici dai quali ho ricevuto tanto appoggio morale e talvolta pratico.

La chiusura del rapporto di lavoro con il relativo ristoro economico mi ha permesso di organizzarmi e dopo aver deciso di terminare l'inutile percorso di outsourcing ho chiuso il capitolo delle domande di lavoro e ho ripreso in mano la mia vita il mio ruolo, quello dell'imprenditore.

Ho avviato 2 nuove realtà (leggi Srl) in campi totalmente diversi e ho ripreso a utilizzare le mie conoscenze.

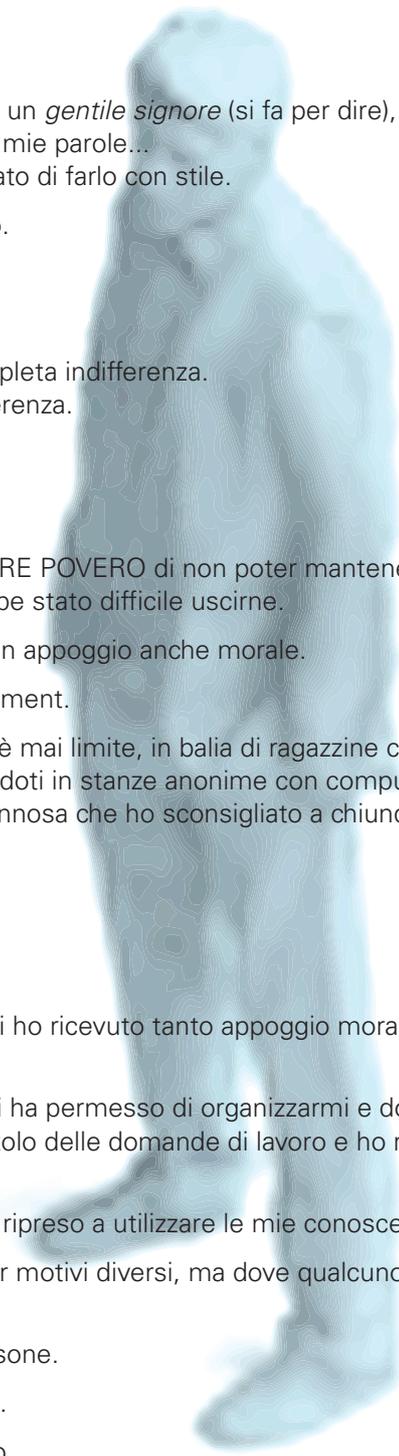
Ho avuto successo? No, sono due aziende in attività che soffrono per motivi diversi, ma dove qualcuno prende lo stipendio.

In conclusione, cosa mi ha fatto male, è stata l'indifferenza delle persone.

L'opportunismo di chi invece di aiutarti ti chiede dei soldi per umiliarti.

Ho fatto quello che ho sempre fatto nella mia vita: mi sono arrangiato.

Ringrazio SOLO i colleghi ASDAI.





VISES ONG
ONLUS

VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO
ECONOMICO E SOCIALE

Uniti per *ripartire!*

Il nostro impegno per il Paese

Oggi noi manager sentiamo ancora più forte il dovere di mettere a disposizione professionalità e passione, per riprogettare un futuro più etico, solidale e inclusivo.

Aderendo a **Vises**, la onlus di **Federmanager**, sosterrai i percorsi, realizzati grazie al nostro impegno di volontari, per sviluppare le competenze e far emergere le potenzialità dei giovani e contribuire alla crescita educativa, economica e culturale del Paese.

ADERISCI a Vises Onlus

SCOPRI COME SU
www.vises.it/aderisci-ora



IL TRASPORTO PUBBLICO A GENOVA TRA LE DUE GUERRE AUTOBUS E FILOBUS AFFIANCANO I TRAMWAYS

Nel maggio 1915 l'Italia entra in guerra. Il conflitto mondiale mette in crisi anche i trasporti pubblici. Le difficoltà incontrate negli approvvigionamenti di vetture e parti di ricambio, nella fornitura di energia elettrica, nel personale, si riflettono negativamente sulla qualità del servizio erogato. La **UITE**, a causa dei richiamati alle armi, vede il proprio personale ridotto ad un terzo. In questi frangenti di emergenza, per la prima volta, si fanno avanti le donne che sostituiscono gli uomini in vettura con mansione di bigliettario. Nel novembre 1918 il conflitto termina ma la situazione economica e finanziaria della Società non accenna a migliorare. I nuovi azionisti italiani, rappresentati dal nuovo Presidente David Viale, iniziano un programma di rinnovamento e potenziamento del materiale rotabile.



Gettone UITE valido per un viaggio

Nel 1920 vengono consegnate le prime vetture di un lotto di 20 ordinate nel 1916. Altre motrici vengono messe in servizio negli anni successivi. Nel 1921 il Comune di Genova istituisce un servizio pubblico automobilistico grazie al quale nel 1922 termina completamente il servizio a trazione animale sostituito dai primi autobus.



SPA 91 C

Il servizio viene svolto con gli autobus SPA 91 C, alcuni a "imperiale" (cioè a due piani sul modello londinese), derivati da autocarri militari, i quali, oltre ad avere motori a benzina, hanno gomme piene e trazione a catena. Ciò nonostante sono questi mezzi a permettere il collegamento con alcune zone collinari della città che, per la poca domanda (e quindi i pochi ricavi), non giustificano un costoso impianto a sede fissa, come le funicolari e le linee tranviarie. Il servizio automobilistico municipale si amplierà negli anni mettendosi in concorrenza con il servizio tranviario erogato dalla **UITE** che, nel 1923, ha a sua volta istituito due linee di autobus.

Nel 1926, con l'accorpamento dei 19 comuni del litorale e delle valli alla città (da Voltri a Nervi e da Pontedecimo a Prato), viene costituita la "Grande Genova". L'anno seguente il Comune di Genova, che ha da anni espresso la sua volontà di municipalizzare la **UITE**, acquista la maggioranza delle azioni della Società. L'operazione è condotta dall'Amministrazione comunale guidata dal Podestà Eugenio Broccardi. La Società resta giuridicamente privata con il Comune come principale azionista. La partecipazione azionaria del Comune alla **UITE** limita l'impegno finanziario dell'ente locale permettendo però il controllo dell'impresa. Nel 1930 Nicola Dallorso, assume la presidenza della So-



Ingresso della galleria Garibaldi da piazza Portello verso Largo della Zecca. Galleria aperta da poco ancora da sistemare

cietà. In pochi anni la **UITE** rinnova il parco rotabile e revisiona la rete rendendola più adatta alle esigenze della città.

Nel 1934 il Comune di Genova decide di attuare una «riforma tranviaria». La revisione della rete prevede l'istituzione di collegamenti diretti tra le varie zone della città, l'istituzione di nuove li-

nee, l'unificazione dei servizi automobilistici e tranviari, l'eliminazione dei binari in via XX Settembre, in piazza De Ferrari e in via Roma. Tutto questo è possibile perché nel periodo tra le due guerre la viabilità nel centro città e a Sampierdarena ha subito importanti modifiche anche a seguito delle esigenze derivanti dall'espansione del porto verso ponente. Tra il 1925 e il 1938 viene realizzato un vasto programma di opere pubbliche che ha la sua massima espressione nel Piano Regolatore del 1932. Nel 1927 viene inaugurata la galleria tra largo Zecca e Portello, l'anno seguente la galleria tra Portello e Corvetto, nel 1929 via di Francia (arteria che unisce direttamente Genova a Sampierdarena), nel 1933 la galleria tra piazza Dante e via Maragliano. Nel 1935 vengono realizzati l'allargamento di via Milano (attuale via Buozzi), la costruzione di via Adua e via Cantore (anche per collegare la viabilità urbana alla nuova autostrada (la camionale Genova - Serravalle), tra il 1930 e il 1937 la copertura del tratto terminale del torrente Bisagno dalla stazione ferroviaria di Brignole al mare, nel 1938 la galleria tra piazza Palermo e via Piave.

La **UITE** prosegue il rinnovo dei binari, della rete aerea elettrica e del parco rotabile. Nel 1926 vengono inaugurati i depositi tranviari di Sestri Ponente e di Boccadasse. Tra il 1931 e il 1932, su progetto del tecnico del-

la **UITE** Remigio Castegini, vengono costruite 2 serie di motrici, lunghe 12 e 10 metri, e una serie di vetture rimorchio. Sono le prime vetture a carrelli in servizio a Genova. Nel 1935 il servizio automobilistico, gestito dall'Azienda Autonoma Autobus, viene affidato alla **UITE** che acquista nuovi autobus a gasolio in sostituzione delle vetture a benzina più antiquate. Sempre nel 1935 vengono ricostruite 40 vecchie motrici tranviarie a 2 assi e viene inaugurato il deposito tranviario Littorio a Cà de Pitta (San Gottardo).

Nel 1936 il Podestà di Genova Raffaele Bombrini assume anche la carica di Presidente della **UITE**, atto che dimostra quanto sia ritenuto importante il servizio di trasporto pubblico. L'anno seguente viene assunto, con il ruolo di Direttore Generale, l'ing. Giuseppe Barbieri, tecnico proveniente dall'azienda di Bologna. L'ing. Barbieri prosegue la razionalizzazione e l'innovazione della Società. Per migliorare l'efficienza del servizio e aderire alla politica economica autarchica vengono istituite, a partire dal 1938, alcune linee filoviarie, la prima delle quali collega il centro città a Circonvallazione a Monte. Nel 1939 e nel 1940 vengono costruiti, su progetto dell'ing. Barbieri, 94 nuovi tram a carrelli, le vetture serie 900 «tipo Genova», ricordate dai genovesi come le "Littorine".

Queste vetture, lunghe oltre 13 metri, possono trasportare fino a 110 passeggeri. Vengono messe in servizio sulle linee che collegano il centro con tutte le delegazioni periferiche della Grande Genova favorendo così la politica di decentramento urbano in atto. Nel 1942 vengono inoltre costruite 4 vetture articolate serie 1100 "tipo Genova", lunghe quasi 21 metri che possono trasportare 173 passeggeri. Queste vetture, soppresso il servizio tranviario, saranno vendute all'azienda di Neuchâtel, in Svizzera, dove resteranno in servizio per oltre 20 anni. Nel 1940 viene riorganizzata la manutenzione (fino ad allora ripartita tra le officine di Sampierdarena e Staglieno) accentrandola nel deposito



tranviario Littorio, trasformato in officina centrale di riparazione (poi officina Guglielmetti).

Il 10 giugno 1940 l'Italia entra in guerra. Dopo soli due giorni hanno inizio le prime incursioni nemiche sulla città. Il Comune di Genova emana i primi provvedimenti di protezione antiaerea: vengono adattate a rifugi le quattro gallerie urbane che attraversano la città, le gallerie di accesso ai vari ascensori pubblici, le gallerie tranviarie di Certosa e Sant'Ugo, alcune gallerie ferroviarie in disuso.

Il sopraggiungere dello stato di emergenza crea condizioni peggiori di quelle verificatesi durante il primo conflitto mondiale. Strade interrotte a causa dei bombardamenti e conseguenti modifiche dei percorsi, oscuramento notturno, allarmi antiaerei che bloccano il servizio, spostamenti improvvisi di "correnti di traffico" verso le vallate a seguito dei primi sfollamenti, riduzione della fornitura di energia elettrica per la trazione rendono precario il servizio. Il personale richiamato alle armi costringe la Società ad assumere agenti pensionati con mansioni di conduttore e donne, come nel corso della prima guerra mondiale, con funzioni di bigliettario e pulitore di vetture. A partire dall'autunno del 1942 la città viene messa a dura prova da allarmi e

bombardamenti che provocano ingenti danni agli impianti e alle vetture. Durante tutto il periodo bellico, le incursioni anglo-americane sono 86, delle quali 82 aeree e 4 navali. Gli allarmi ammontano in totale a 596 con una durata media di 5 ore ciascuno. La **UITE** riesce a proseguire nel servizio riorganizzandolo per quanto possibile. Nel frattempo misure restrittive sull'uso dei carburanti creano una situazione di grave emergenza per il trasporto delle merci in ambito urbano. Alcune vetture vengono trasformate in "carrì tranviari" per trasportare merci in sostituzione degli autocarri. I tram effettuano anche alcuni servizi speciali fra i quali trasporti per la Croce Rossa e servizi nuziali.

Il 25 aprile 1945 la guerra ha finalmente termine. Il bilancio alla fine del conflitto bellico è drammatico: gli edifici sinistrati dalle incursioni aeree e navali anglo-americane sono 16.102, circa la metà di quelli dell'intero Comune di Genova, per la stragrande maggioranza destinati ad abitazioni e ubicati nelle zone urbane ed industriali. Anche gli edifici e gli impianti della **UITE** sono stati gravemente danneggiati, il parco rotabile è ridotto a 178 vetture efficienti sulle 535 in servizio all'inizio della guerra. Il servizio filoviario è pressoché distrutto. ■

PRIVATE BANKER

Il periodo di crisi che ha caratterizzato il 2020 non ha intaccato la forte propensione degli italiani al risparmio. Le famiglie hanno infatti continuato ad accumulare ricchezza, tenendola però in molti casi congelata sul conto corrente e andando così ad alimentare una massa di liquidità inattiva che oggi è arrivata a superare i 1.700 miliardi di euro.

Un'abitudine dettata dal timore che momenti di discontinuità come quelli attuali possono infondere, ma che ha un costo: la costante erosione del proprio patrimonio causata dall'inflazione.

Basti pensare che in dieci anni di inattività quella massa di 1.700 miliardi andrà incontro a un deprezzamento del valore reale tra il 15 e il 20%. Una percentuale destinata ad aumentare ancora di più in caso l'inflazione dovesse aumentare, passando dall'attuale 1,5% annuo anche solo al 2%. Considerando un esempio pratico, questo significa che 10mila euro lasciati sul conto, dopo dieci anni varranno poco meno di 8mila euro.

La maggiore consapevolezza da parte delle famiglie circa l'utilità della consulenza finanziaria si è così attestata come una tendenza ormai sempre più presente, in tutti i settori della società.

Oggi i risparmiatori devono affrontare un grande cambiamento culturale, stimolati dalla profonda crisi finanziaria, dai tassi a zero e in generale dal superamento dell'idea che si possa ottenere un rendimento completamente privo di rischio. spiega Giuseppe Giusto, Private Banker Fineco.

In periodi di discontinuità come quelli attuali, il nemico numero uno del risparmio è l'emotività.

Per questo ai nostri clienti consigliamo un approccio prudente ai mercati con prodotti che si basano sulla strategia del decumulo, tramite i quali è possi-



bile accompagnarli gradualmente al raggiungimento dei propri obiettivi di medio-lungo termine, modificando l'esposizione sui mercati azionari a seconda del loro andamento.

Una strategia molto apprezzata, che sfrutta i principi di finanza comportamentale per cogliere in modo razionale e sicuro le opportunità di mercato.

Il modello di consulenza Fineco prevede un dialogo con il cliente per capirne le necessità e proporre una soluzione personalizzata, grazie anche all'utilizzo di strumenti tecnologici all'avanguardia.

Tramite la piattaforma X-Net, Fineco ha trasformato in realtà la sua proposta di "cyborg advisory", che abbina le possibilità aperte dalla tecnologia alla professionalità dell'uomo. I consulenti Fineco possono costruire un rapporto innovativo con i propri clienti, informando in tempo reale la clientela circa le potenziali necessità per soddisfare gli obiettivi di vita, e aggiornando così la strategia di investimento.

Senza perdere di vista le tre regole per una corretta pianificazione: avere ben chiari i propri obiettivi di vita, diversificare il portafoglio, e non cedere all'emotività di fronte a mercati troppo volatili.

iFinance

Fineco inoltre si sta impegnando a supportare la sempre maggiore necessità espressa dalle famiglie di approfondire la propria cultura finanziaria: *È compito di noi consulenti ampliare il grado di comprensione dei clienti di tematiche che possono risultare complesse e offrire loro una chiave di lettura corretta ai periodi di incertezza che ci troviamo ad affrontare. In generale notiamo una maggiore presa di coscienza dell'importanza di essere guidati da un professionista che sia anche un interlocutore di fiducia nella gestione dei propri risparmi* conclude Giuseppe Giusto. ■



	PRIVATE BANKING
	Giuseppe Giusto Private Banker Consulente finanziario EFPA European Financial Advisor (EFA)
	giuseppe.giusto@pofineco.it Mobile 347 3059188 Tel 010 5165115 Fax 010 5956877 Via Fieschi, 20R - 16121 - Genova

BENVENUTO Mr. M

Il fumetto è un linguaggio nobile, che ha scandito la vita, il divertimento e anche l'impegno di tutti noi. Richiede ironia e capacità di autocritica, qualità che non sempre i *manager* hanno.

È anche un linguaggio almeno apparentemente semplice e certamente immediato.



Ecco perché nasce **Mr. M** (che sta per manager): per aiutarci a capire chi siamo, sorridendo; non nasce dal nulla: è l'erede di Mr. K, l'impiegato ingenuo e fiducioso che ai tempi del **Grand. Uff. Comm. Gran Figl. Di Putt.** creato da **PAOLO VILLAGGIO** proponeva in quella stessa azienda, che sarebbe diventata Italmipianti, un diverso modo di sgretolare il mito di un potere tronfio e privo di contenuti; la missione di *Mr. K* è riuscita, anche grazie a lui centinaia di giovani impiegati sono diventati manager consapevoli e democratici.

Sono passati tanti anni, ma la mano del disegnatore R non trema e quell'impiegato è diventato un manager, **Mr. M**, mentre l'autore dei testi di oggi, M, era uno di quei ragazzi che sono cresciuti con *Mr. K*.

Di qui l'idea di affrontare col fumetto anche i difetti, e i pregi, dei manager (o di molti di loro): il delirio di onnipotenza, la sottovalutazione del Sindacato, l'individualismo, la depressione che arriva al primo rovescio della fortuna; ma anche la creatività e la capacità di risorgere.

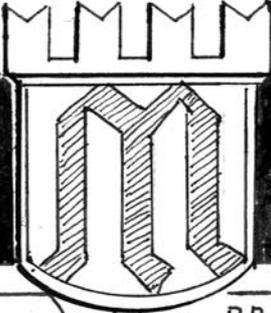
Penso che ognuno di noi riconoscerà sé stesso o un amico in **Mr. M** e nelle sue avventure, di fantasia ma mica tanto.

Buona lettura della prima puntata e buon divertimento... se vi piacerà **Mr. M** tornerà ancora...



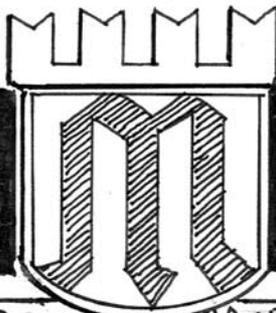
IL VOSTRO TRAVEL OPERATOR:
ITINERARI UNICI ED ESCLUSIVI, VIAGGI SU MISURA,
CONSULENZE E LISTE NOZZE
quote speciali riservate ai soci Feder Manager
PER IL CALENDARIO VIAGGI COMPLETO VISITA IL SITO WWW.FLAMBOTRAVEL.COM
Corso Sardegna 115/3 - 16142 Genova (IT) - 010 8311177 - prenotazioni@flambottravel.com

LE TRE LETTERE



MANAGER





CONGEDO DAL CAPO E AMICO

AUGURI! TI LASCIO QUESTE TRE LETTERE. SONO CONSIGLI CHE POSSONO VENIRTI BENE.



GRAZIE NE TERRO CONTO...?..?



LE RESPOSABILITA

SI CAMBIA ARIA! VOGLIO RINNOVARE OGNI COSA



LE PRIME DELUSIONI

NONOSTANTE L'IMPEGNO I RISULTATI SONO MODESTI. DOVE HO MANCATO?



CI SPERO POCO MA VEDIAMO COSA MI CONSIGLIA IL MIO VECCHIO AMICO



LA LETTERA N°1

NON MI SEMBRA CORRETTO MA FORSE NEI SUOI ARMADI SCOPRIRO' QUALCHE MOTIVO



HO TROVATO!

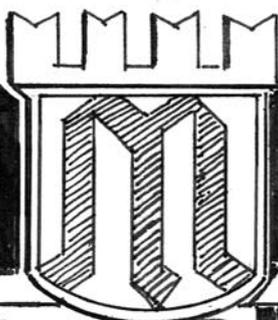


GLI AZIONISTI NON VOGLIONO SCUSE! TROVI RIMEDI.

LA COLPA E' DEL MIO PREDECESSORE. HO TROVATO COSE...



LE TRE LETTERE



MANAGER

PER I RIMEDI CI VUOLE TEMPO, E IO NON NE HO, SARA' BENE VEDERE COSA SUGGERISCE IL VOLPONE IN PROPOSITO?



LA LETTERA N° 2

GENIALE IL VECCHIO! COSI' PRENDO TEMPO

LETT. N° 2
FAI UN PIANO QUADRIENNALE



IL PIANO E' APPROVATO

ANCHE SE GLI OBIETTIVI SONO AMBIZIOSI SEMBRA FATTIBILE... PROCEDETE!



IL PIANO COINVOLVE TUTTI

VOI AVRETE LE RISORSE PER FARE...

ANDATE SUBITO

VOI FATE QUESTO...



GLI ANNI PASSANO, MA NEL MONDO CI SONO COLPI DI STATO, ALLUVIONI, GUERRE, EPIDEMIE, SVALUTAZIONI, INSOMMA: NON SEMPRE VA TUTTO BENE

HA SEMPRE INDOVINATO IL VECCHIO. CHISSA' COSA SUGGERIRA' IN QUESTO FRANGENTE



LA LETTERA N° 3

ACCIDENTI! IL CERCHIO SI CHIUDE.

MER 21

LETT. N° 3
SCRIVI TRE LETTERE



L'ecosistema Federmanager cresce nei servizi di Welfare Aziendale e Familiare

PRAESIDIUM investe nella digitalizzazione per assecondare il comportamento della dirigenza industriale più disponibile all'utilizzo di modelli ibridi di distribuzione dell'offerta assicurativa; la crisi pandemica in atto si sta di fatto rivelando un detonatore impensabile in favore di un cambiamento tecnologico del settore assicurativo finora in ritardo rispetto ad altri settori.

Trattasi di un cambiamento adattativo-razionale finalizzato a dare risposte soddisfacenti all'ambiente esterno in continuo mutamento che sollecita permanenti modificazioni dell'offerta assicurativa.



Infatti, il mercato dell'offerta (compagnie di assicurazione e broker) si sta rivolgendo sempre più ad operatori *inventive insurer* per costruire offerte personalizzate di prodotti-servizi più evoluti ed aderenti ai nuovi bisogni ed alle modificate esigenze e preferenze dei sottoscrittori a seguito del mutato contesto imposto dal *lockdown* e da una crisi sanitaria ed economica che sta cambiando irreversibilmente il modello di vita della gente e la loro esperienza d'acquisto.

Prova di tale trend è il numero sempre maggiore di consumatori che sta dimostrando, indipendentemente dall'età e dal *know how* tecnologico, di preferire la bicanalità dell'offerta di prodotti assicurativi e servizi (secondo Insurance Report 2020); si sta accedendo sempre più frequentemente al **SUPPORTO DIGITALE ON LINE** per la ricerca delle informazioni preliminari sul prodotto-servizio e sulla compagnia o broker che lo propone, per poi richiedere una **CONSULENZA DI PRESENZA** per gli approfondimenti del caso e le necessarie conferme al fine di individuare le giuste scelte di soluzioni assicurative per sé o per la famiglia.

Per la copertura di rischi importanti o complessi rimane quindi *un'equazione di fiducia tra acquirenti e quei consulenti* in grado di offrire un'esperienza qualificata, spingendo un numero sempre maggiore di acquirenti ad affidarsi a loro per trasformare un'idea di acquisto in sottoscrizione di una polizza o di un piano sanitario proposto da un Fondo Sanitario. C'è da precisare, però, che il ricorso al solo canale digitale viene preferito prevalentemente per prodotti assicurativi semplici o polizze standard, tipo RCA o pacchetti unici, sia per la ricerca delle informazioni sulle caratteristiche della polizza e del relativo costo, sia per la decisione finale di acquisto.

È in corso, quindi, un'evoluzione del modello operativo *pre-Covid* della catena del valore in termini di processo e di velocità d'offerta prevalentemente per quei prodotti

assicurativi sottoscrivibili on line; ne deriva che nell'attuale scenario del mercato assicurativo fortemente regolamentato, la digitalizzazione è in questo momento al centro delle scelte aziendali di compagnie assicurative o broker per passare a modelli distributivi più evoluti ed a maggior valore aggiunto.

Come accennato sopra, tante compagnie di assicurazione e broker importanti, che hanno una maggiore comprensione delle dinamiche sottostanti ai numeri del rischio assicurativo, stanno realizzando delle partnership con operatori **BIG TECH** o **START UP INSURTECH** che dispongono di grande quantità di data base per creare ecosistemi assicurativi contrassegnati da:

- ◆ **UN'OFFERTA** che va oltre la classica polizza di copertura del rischio, prevedendo una serie di servizi abbinati e tenendo traccia dei comportamenti di consumo per avviare relazioni di marketing personalizzate;

- ◆ **UNA CARATTERIZZAZIONE** e valorizzazione di modelli distributivi ibridi, sia per la disponibilità d'informazioni on line sul prodotto assicurativo d'interesse, che per la contestuale presenza di account di prossimità in grado di dare una corretta e completa consulenza sull'appropriatezza e sul valore della migliore soluzione assicurativa da sottoscrivere;

- ◆ **UNA GESTIONE** contestuale di una clientela sempre più evoluta e della sua *customer experience*, oltre che di una rete di consulenti di prossimità sempre aggiornata e disponibile per il cliente, sia nella fase di sottoscrizione della polizza o del piano sanitario, se trattasi di un Fondo, che in quella della gestione del sinistro o dell'erogazione di servizi abbinati

È necessario però che i nuovi gestionali software siano pensati e sviluppati in un'ottica di semplicità d'uso e flessibilità per essere facilmente fruibili anche da un'utenza meno tecnologica ed informata.

Quest'ultimo aspetto, in un contesto come quello italiano di scarsa formazione assicurativa-finanziaria (siamo al penultimo posto nella classifica dei G20), se sistematicamente fertilizzato con iniziative di comunicazione, formazione ed informazione, diventa un **VALORE SOCIALE** di responsabilità e consapevolezza nella scelta di soluzioni iper-personalizzate di tutela e sicurezza economica per le famiglie.

Per **PRAESIDIUM**, diventare più digitali nella relazione con il mercato significa costruire valore aggiunto nella proposizione di soluzioni assicurative per gli iscritti di Federmanager ed Assidai, oltre che un significativo vantaggio di benessere durante il periodo lavorativo e, ancor più, nel lungo periodo di pensionamento. ■



CANTIERI NAVALI RIUNITI FINCANTIERI

Qualcuno può negare il fascino del mare? Ho sempre pensato che soprattutto le onde siano uno spettacolo incredibile: a me fa un effetto quasi stordente...mi metto a guardarle, forse sono simili tra loro (non credo) e il tempo passa, è successo anche di starci un'ora intera senza accorgermi del tempo che volava.

Non ci si stanca di guardare le onde frangersi sugli scogli scagliando verso il cielo spumeggianti coriandoli di sale (Anonimo).

Con il mare qui in Liguria abbiamo molto a che fare: porti e navi.



Andavo in Via Cipro e mi piaceva tanto... vendere i trasformatori e i carica batterie ai "cantieri". C'era la sede centrale, **scip-pataci** a favore dei triestini, ma pazienza, per me e per molti il cuore, nel senso sia di centro sia proprio di affetto, è rimasto qui.

Al secondo piano c'era l'ufficio acquisti e al quinto l'ufficio

tecnico da cui si saliva al sesto per gli ingegneri che progettavano le navi militari e quindi l'accesso era riservato.

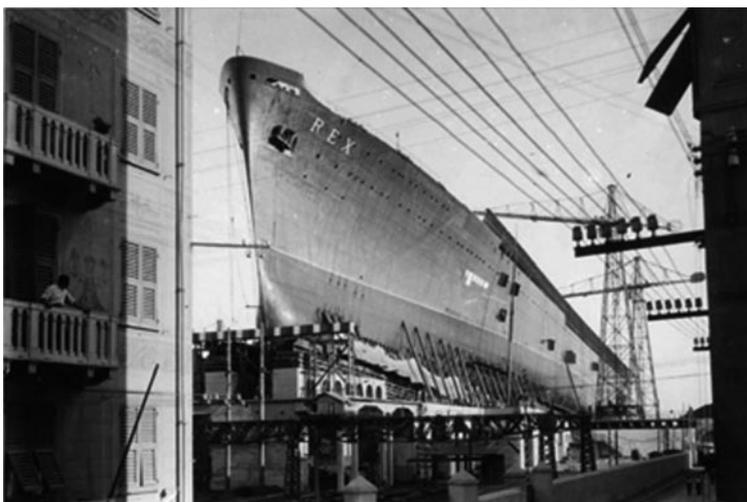
Oltre 7000 navi realizzate nel gruppo in quasi due secoli e mezzo!

Il transatlantico più veloce e più grande del mondo fu il **REX** varato a Genova Sestri nel 1931, orgoglio incredibile di quanto si sapeva fare in Italia. Ricordo che mio nonno, nell'azienda di famiglia, usava la metafora del Rex per dire che eravamo capaci di fare tutto *Ci ordinano il Rex? E noi lo costruiamo!*

Il Rex mantenne il primato di nave più grande del mondo per 60 anni. Al varo venne il Re e madrina fu la Regina Elena.

Vinse il premio per la più veloce traversata atlantica di una nave passeggeri.

Ma torniamo a **FINCANTIERI** produttrice tra le sue leggende anche dell'**Amerigo Vespucci**, nave scuola dell'Accademia Navale Militare Italia-



Varo del REX

na, veliero a tre alberi per l'addestramento degli allievi ufficiali. In tempi più recenti è stata ambasciatore sul mare dell'arte, della cultura e dell'ingegneria italiana in alcuni dei più importanti porti del mondo. Le 26 vele sono ancora in tela olona un tipo di tessuto grezzo, pesante e molto resistente e le cime sono

tutte ancora di materiale vegetale. Tutte le manovre sono rigorosamente eseguite a mano mentre tutti gli ordini sono impartiti dal comandante, tramite il nostromo col fischietto.

LA LEGGENDA DEL COLOSSO NAVALE ITALIANO

Ma su 7000 navi non ci sono solo Rex e Vespucci. Il più importante gruppo navale europeo nacque con l'IRI a fine 1939 e ora è controllata 71,6% dalla Cassa Depositi e Prestiti. Oggi, con una crescita costante soprattutto dagli anni 70, fa veramente tutto quanto sta in mare, galleggiando, immerso o piantato nei fondali: navi da crociera, navi militari, traghetti, megayacht, offshore, riparazioni. Gli stabilimenti in Italia sono a Trieste, Monfalcone, Marghera, Sestri Ponente, Genova, Riva Trigoso, La Spezia (Muggiano), Ancona, Castellammare di Stabia, Palermo. Ci sono poi tre stabilimenti in Norvegia, due in Romania, due in Vietnam,



Varo dell'Amerigo Vespucci

tre negli Stati Uniti, uno in Brasile.

Pietre miliari della sua storia e della crescita sono state le fregate e le corvette degli anni 70 e poi replicate in più di una circostanza per la Marina Italiana e numerose marine estere.

FREGATA è il nome utilizzato per diversi tipi di navi militari in differenti periodi storici. Nella moderna terminologia militare, il termine fregata si riferisce a una nave destinata a proteggere altre navi: le caratteristiche principali sono dunque la velocità così come le CORVETTE (il gemello più piccolo delle fregate) si sono prestate particolarmente a operazioni di pattugliamento, preziose, in nazioni con notevole lunghezza delle coste. Sono navi leggere, di dislocamento pari o inferiore a quello dei sommergibili (dalle 700 alle 1100 T), spesso dotate di motori elettrici (almeno negli ultimi modelli) per la navigazione silenziosa durante gli ascolti subacquei e per essere meno individuabili dagli idrofoni dei battelli nemici immersi. Alla fine degli anni Settanta entrarono in servizio le quattro fregate lanciamissili della classe Lupo a cui si aggiunsero, a partire dal 1982, le otto della classe Maestrale mentre dagli anni 10 di questo secolo, le più prestanti FREMM (costruite in dieci esemplari e in collaborazione con la Francia) stanno sostituendo le classi Lupo e Maestrale.

FINCANTIERI E LIGURIA

Nonostante lo spostamento della sede negli anni 80, Fincantieri è ancora molto "pensata" come ligure sia per le sue origini sia per le produzioni di Sestri Ponente, Genova, Riva Trigoso, La Spezia, ognuna con le proprie specializzazioni.

Il cantiere navale di Riva Trigoso opera in sinergia con il vicino Cantiere navale del Muggiano a La Spezia, soprattutto nelle costruzioni militari. Nel 1981 i Cantieri Navali del Tirreno e Riuniti rilevarono il Cantiere del Muggiano di La Spezia, che venne inquadrato nella Direzione Costruzioni Militari, insieme allo stabilimento di Riva



Trigoso e dagli anni ottanta i due stabilimenti lavorano consolidando e sviluppando ulteriori fasi di integrazione produttiva, con le unità varate a Riva Trigoso che vengono allestite ed effettuano le prove di preconsegna a La Spezia come le unità varate in quello stabilimento.

Nel 1984 i Cantieri Navali del Tirreno e Riuniti, con sede a Genova e con gli stabilimenti di Riva Trigoso, Muggiano, Palermo e Ancona vennero incorporati in Fincantieri, che da holding finanziaria delle partecipazioni statali assumeva direttamente in proprio l'attività operativa delle società che prima controllava.

Nel 2004 a Riva Trigoso è stata varata la prima portaerei della Marina Militare Italiana, il Cavour, varo passato alla storia per essere l'ultimo eseguito nella maniera tradizionale dello scivolo in acqua in quanto le navi successivamente varate nello stabilimento vengono calate su un rimorchiatore chiatto.

E A GENOVA?

Il primo cantiere navale di grandi dimensioni sulla spiaggia sestrese fu quello aperto nel 1815 dal maestro d'ascia **Agostino BRIASCO** che a metà del secolo diventerà il "Cantiere per le costruzioni navali in legno Fratelli Cadenaccio".

A partire dagli anni cinquanta ci fu la realizzazione dei transatlantici Andrea Doria, Cristoforo Colombo, Leonardo da Vinci e Michelangelo

Negli anni 70, dopo la fine dell'era dei transatlantici il Cantiere navale di Sestri Ponente si ricicla nella costruzione di portacontainer, petroliere, gasiere, piattaforme petrolifere e traghetti.

Dal 2001 è specializzato nella costruzione di navi da crociera, con una grossa commessa da parte della Costa Crociere.

Il **23 maggio 2011**, Fincantieri presenta il nuovo piano industriale che prevede la chiusura definitiva dello storico cantiere. Ciò scatena la dura reazione delle maestranze e dell'intera città che porta la società ad una



Seven Seas Explorer

CANTIERI NAVALI RIUNITI FINCANTIERI

repentina retromarcia ma non alla garanzia di lavoro per il cantiere.

Il **15 luglio 2014**, con il taglio della prima lamiera della nuova nave, la Seven Seas Explorer della compagnia crocieristica Regent Seven Seas Cruises, la cui consegna è prevista per l'estate del 2016, il cantiere esce della crisi.

Il **23 luglio 2015** il cantiere ritorna agli antichi splendori con l'inizio della costruzione di una nuova nave da crociera extra-lusso, la Silver Muse che, una volta terminata, sarà la nuova ammiraglia della Silversea Cruises.

FINCANTIERI OGGI

Ma ciò che contraddistingue il gruppo oggi è l'innovazione, dei prodotti e dei metodi, portandolo a essere uno degli attori più competitivi nel suo settore a livello globale. In campo militare le ricerche antiurto e antirumore hanno portato a veri e propri

E in fatto di innovazione e appartenenza al nostro territorio è stato molto apprezzato l'intervento di **FINCANTIERI** anche un po' fuori dal mare, verso nord: un ponte-nave, la "carena di una nave sullo skyline della città secondo il progetto di **RENZO PIANO**. Dall'estate scorsa sostituisce il vecchio ponte Morandi con un'opera giustamente vista come simbolo di rinascita e legata all'identità marittima di Genova. A costruirlo infatti sono stati principalmente i cantieri navali di **FINCANTIERI**, insieme a **SALINI IMPREGILO**. Assieme a tante considerazioni positive, oltre tutto, finalmente un grande progetto che rispetta i tempi! ■

Navi, mare, Liguria: valore, passione, lavoro da sempre e per sempre.



Portaerei Garibaldi

gioielli di tecnologia sempre alla ricerca del massimo prestazionale.

L'esempio più eclatante è la recente pianificata rivitalizzazione della Garibaldi (portaerei varata nel 1983 e allora declassata a portaelicotteri per ragioni di equilibri politici con le marine di altri paesi alleati). Fu la vera prima portaerei italiana. Oggi c'è un programma che la vede trasformata

per lanciare missili vettori alla conquista dello spazio o per mandare in orbita satelliti o altre apparecchiature. Per la Garibaldi, che doveva andare in pensione nel 2023, prende così corpo l'idea della prima **nave spaziale**.

La nuova nave darebbe un grande impulso al sistema aerospaziale italiano garantendo l'autonomia e l'indipendenza del nostro Paese e aprendo alla possibilità di un obiettivo sviluppo del settore. E si parla anche del sito ove realizzare una futura base appoggio: La Spezia?



A.L.P.I.M - Associazione Ligure per i Minori
Via Corsica, 9/11 scala B
16128 Genova
Orario di segreteria:
ore 9 -12 dei giorni feriali, eccetto il sabato
Tel: 010.583476 - Fax: 010.5305484
E-mail: segreteria@alpim.it - www.alpim.it

Nuove prospettive di sviluppo per le PMI

DALLA FILOSOFIA OLIVETTIANA ALLA SCIENZA DELLE ORGANIZZAZIONI POSITIVE

Le PMI: un sistema in crisi, un intreccio di innesti complessi, un serbatoio di potenziale inespresso

Rappresentano il tessuto culturale, sociale, economico del nostro Paese, purtroppo molte **piccole e medie aziende** rischiano di sopravvivere o soccombere fagocitate dalla

crisi e dalla complessità. Sono eccellenti nell'innovazione di prodotto ma ancora poco digitalizzate, stentano a trasformare i processi e ad adottare cultura HR e controllo di gestione. Altre devono ancora superare dinamiche interne di governance familiare e includere il talento delle nuove generazioni.

Ecco alcune riflessioni dall'ultimo Rapporto "Scenari industriali" del Centro Studi Confindustria dal titolo **Innovazione e resilienza: i percorsi dell'industria italiana nel mondo che cambia**. La manifattura mondiale è stata colpita dallo shock prodotto dalla pandemia dopo aver registrato il tasso di espansione dell'attività industriale più basso dell'ultimo decennio. Il sistema manifatturiero è entrato nel *lockdown* avendo alle spalle già due anni di recessione. I processi di formazione di nuove imprese



non sono più in grado di garantire l'espansione della base produttiva.

È urgente abilitare il cambiamento e la trasformazione, facilitare nuovi innesti manageriali, mobi-

lizzare tutte le risorse presenti per sviluppare una crescita sostenibile. Immaginiamo, oggi più di prima, luoghi dove tutti alimentano fiducia reciproca, sviluppano stili di leadership relazionale positiva, innovano nel rispetto della tradizione, includono le diverse prospettive e si aprono al pensiero sistemico per collaborare e realizzare un'unica missione.

Un momento di profonda riflessione e resilienza per gli imprenditori per innovare strategie di business, finanziarie e organizzative, per ridefinire le catene di fornitura tra **back-shoring re-shoring near-shoring**, per includere nuove competenze manageriali e per rigenerare soprattutto un patto di coesione sociale con le persone. Un'occasione di sviluppo collettivo imprenditoriale, manageriale, professionale, perso.

Un esempio storico di imprenditoria 'made in Italy' per la crescita sostenibile: la filosofia di impresa olivettiana

Le PMI e gli imprenditori sono da generazioni per tradizione legati ai territori, al servizio della comunità e sostenitori di azioni di responsabilità sociale. **Adriano OLIVETTI** è stato un esempio coerente di consapevolezza sistemica e di sviluppo innovativo. "Può l'industria darsi dei fini? si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?" Una domanda retorica cui sono seguite risposte concrete e risultati tangibili. A. Olivetti ha sempre creduto nella centralità della persona, del suo potenziale e del suo benessere, nella necessità di creare le con-



dizioni per pensare, creare e lavorare in libertà assumendo responsabilità personale. Anche gli operai in potenza "capi" dovevano possedere una buona base culturale, non limitata a specifiche nozioni tecniche (le soft skills tanto ricercate oggi!). Al centro delle grandi trasformazioni inseriva l'educazione culturale e la formazione per l'**employability** nel tempo dei lavoratori, per farli diventare

parte attiva del progresso sociale. Un imprenditore ed un HR Manager avanti anni luce, capace di generare innesti positivi trasversali, sempre attento a creare appartenenza, motivazione, ingaggio, vicinanza informale! Già negli anni '50 concepiva l'organizzazione come una **social orga-**

DALLA FILOSOFIA OLIVETTIANA ALLA SCIENZA DELLE ORGANIZZAZIONI POSITIVE

nization, un sistema vivente, un network di relazioni sociali, un luogo in cui le persone si incontrano, si uniscono, si impegnano per un progetto comune, un luogo ricreativo e di confronto pluralistico, che include le prospettive di profitto e di solidarietà sociale, che genera felicità collettiva



insieme ad efficienza. Cultura, educazione e formazione al centro: la Scuola di formazione dei meccanici, la scuola Olivetti, la formazione per la Fabbrica elettronica, l'isti-

tuto Tecnologico Olivetti... la lungimiranza sulla complessità crescente del business. Una visione innovativa multidisciplinare e "agile", poco formale tra docenti e discenti, lo sviluppo di spirito di team su uno scopo condiviso, un cammino di apprendimento continuo di **upskilling** e **reskilling** delle conoscenze e delle competenze, delle attitudini e dei modi di interpretare i ruoli in realtà di mercato sempre più dinamiche.

Le PMI: il contesto più naturale in cui far fiorire nuovi modelli culturali positivi che includono business + felicità

La pandemia ha messo in crisi il bisogno primario di salute e sicurezza, ha portato emozione negativa contrastanti nella vita personale e professionale, tra paura, rabbia e tristezza ha toccato le persone prima dei ruoli, ha creato disorientamento e demotivazione. Il ruolo dei leader è quello di alimentare la speranza e sostenere lo sviluppo. Ci sono alcuni principi, apparentemente scontati e banali che dimentichiamo nella frenesia quotidiana. La scienza delle organizzazioni positive ci fa fermare e riflettere per agire la leadership con maggiore coerenza affinché i luoghi di lavoro diventino spazi dove vivere e lavorare felici nonostante le difficoltà del contesto. Le aziende e le persone erano già in crisi prima della pandemia. Alcune evidenze da fonti autorevoli nel mondo. Per l'Oms la depressione sarà la seconda malattia con cui il mondo dovrà fare i conti, In Europa 40 milioni di lavoratori soffrono di "stress da lavoro correlato". Secondo Gallup, l'87% dei dipendenti è demotivato, con una perdita di produttività di 500 mi-

liardi all'anno. La Harvard Medical School ha indicato che il 96% dei leader sperimenta il burnout, Il 25% dei dipendenti vorrebbe cambiare lavoro, solo il 20% si sente veramente efficace, Il 66% dei Millennials crede di aver scelto la carriera sbagliata. Il 70% dei cambiamenti non porta i risultati attesi e il 50% dei progetti di **digital transformation** sono abbandonati. L'infelicità costa cara a tutto il sistema, la pandemia ha esasperato il dilemma tra razionalizzazione a breve e sviluppo a lungo, ora più che mai abbiamo bisogno di organizzazioni positive. La tesi di questo articolo è che gli imprenditori per loro DNA e vocazione sono leader positivi e che le loro PMI per missione sono sistemi for benefit prima che for profit. È il momento di rigenerare alcune abilità e sviluppare nuove competenze, unire i puntini e ripartire dall'orgoglio della manifattura made in Italy del dopoguerra, per ricreare sui presupposti della filosofia olivettiana un'evoluzione culturale organizzativa ecosistemica positiva 4.0. ■



tipografia litografia cartotecnica editoria
**Stampiamo Qualità
dal 1969**

Passo Ponte Carrega 62r - 16141 Genova
Tel. 039 010 83 66 272
Fax +39 010 83 58 069
www.algraphy.it



Algraphy



PRESENTATO IL 3° RAPPORTO DELL'OSSERVATORIO 4.MANAGER

NUOVI ORIZZONTI MANAGERIALI

DONNE AL TIMONE PER LA RIPRESA DEL PAESE

Nel nostro Paese, appena il 18% delle posizioni regolate da un contratto da dirigente sono occupate da donne, una percentuale che negli ultimi 10 anni è cresciuta dello 0,3%, rimanendo quindi sostanzialmente invariata. A ciò si aggiunge il fatto che è proprio nei ruoli manageriali che emergono le maggiori differenze di retribuzione di genere. Inoltre, l'effetto pandemia ha determinato un rischio di fuoriuscita dal mercato del lavoro di quasi due volte più alto per le donne rispetto alla controparte maschile, anche a causa della difficoltà di conciliare i carichi lavorativi e familiari.



È quanto emerge dal 3° Rapporto dell'Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali **“Nuovi orizzonti manageriali. Donne al timone per la ripresa del Paese”**, presentato recentemente in modalità webinar. I saluti di apertura sono stati affidati a

Stefano Cuzzilla, Presidente Federmanager e 4.Manager e **Maurizio Stirpe**, Vice Presidente di Confindustria per il Lavoro e le Relazioni Industriali. Sono intervenuti **Fulvio D'Alvia**, Direttore Generale 4.Manager, **Pierangelo Albini**, Direttore Confindustria Lavoro, Welfare e Capitale Umano, **Giuseppe Torre**, Responsabile scientifico dell'Osservatorio 4.Manager. L'evento, moderato da **Maria Cristina Origlia** del Gruppo Sole 24 Ore, ha inoltre visto la partecipazione di **Elena Bonetti**, Ministra delle Pari Opportunità e Famiglia e **Nunzia Catalfo**, Ministra del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'ampio studio sulle politiche di uguaglianza di genere sulla leadership femminile è stato realizzato dall'Osservatorio di 4.Manager, attingendo a fonti diverse:

- i dati messi a disposizione dalla Community Think4WomenManagerNetwork;
- i rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile nel biennio 2018-2019 inviati da 1.336 imprese italiane;
- l'analisi degli strumenti di comunicazione digitale di 10.000 imprese e l'analisi delle best practice aziendali di 640 imprese, di cui 500 sono aderenti alla Carta per le Pari Opportunità.

Lo studio propone anche un confronto con l'Europa e analizza gli effetti registrati a seguito della pandemia Covid, la



quale sta mettendo in pericolo le conquiste conseguite negli ultimi decenni sulle asimmetrie lavorative di genere.

Tra il 1977 e il 2018, in Italia il tasso di occupazione femminile è aumentato di 16 punti percentuali (dal 33,5 al 49,5). L'Italia ha progredito verso la parità

di genere a un ritmo più sostenuto rispetto a molti Stati membri ma è ancora al 14° posto. Guardando poi al tasso di occupazione equivalente a tempo pieno, troviamo l'Italia all'ultimo posto della graduatoria europea con un punteggio pari a 31, contro il 59 della Svezia e il 41 della media europea.

Lo studio evidenzia inoltre diverse dimensioni legate al gap retributivo relative ad esempio all'**impatto della maternità**, dove la perdita reddituale delle donne occupate è del 35% nei due anni che seguono il parto e del 10% negli anni successivi, e alla **minore presenza femminile nei settori a maggiore remunerazione** (tecnologia, ingegneria, finanza, ecc.). Nell'ottica di fare la propria parte nel fornire strumenti adeguati per favorire una svolta in tema di gender gap Federmanager e Confindustria hanno agito con grande lungimiranza inserendo un apposito articolo dedicato alle pari opportunità nell'accordo del luglio 2019 che ha rinnovato il Contratto collettivo nazionale di lavoro dei dirigenti industriali. Una scelta alla base della quale c'è l'invito a riconsiderare l'apporto che la componente femminile della popolazione rivolge allo sviluppo economico e sociale del Paese.

*“Dobbiamo tessere una nuova tela, senza disfarla di notte – ha dichiarato il Presidente di Federmanager e 4.Manager **Stefano Cuzzilla** - e affrontare la questione del gender gap*



4. MANAGER: NUOVI ORIZZONTI MANAGERIALI

e della leadership femminile molto seriamente, consapevoli che non si tratta di un aspetto marginale ma di una priorità. È dimostrato che l'equilibrio di genere fa aumentare il fatturato delle aziende e fa crescere il PIL. Le imprese con governance mista, equamente distribuita tra uomini e donne, sono più competitive e reagiscono meglio nei contesti di crisi. Occorre quindi disegnare un orizzonte in cui merito e talento siano gli unici elementi premianti per la carriera e conseguire nuovi assetti manageriali, in cui le donne possano essere protagoniste del rilancio dell'economia e del Paese". Inoltre, lo studio ha evidenziato come l'emergenza sanitaria da Covid-19 sta svolgendo la funzione di un potente "acceleratore di processi", portando le imprese ad affrontare trasformazioni, spesso radicali, che coinvolgono i modelli di business, i processi d'innovazione e la transizione verso modelli più sostenibili di produzione.

Partendo dall'analisi dei processi accelerativi, tra i più importanti rientrano quelli legati alla digitalizzazione, divenuti necessari per lo svolgimento delle attività lavorative da remoto e per lo sviluppo di canali e attività E-commerce.

Mentre una parte delle aziende italiane si è attivata per utilizzare i canali digitali come nuove opportunità di sbocco, un'altra presenta una "resistenza" al digitale, probabilmente considerato ancora un costo e non un investimento. Dall'analisi su un campione di 10.000 imprese italiane emerge, infatti, che soltanto il 20,6% possiede un sito web e solo il 2,3% un canale e-commerce. Il 59,5% delle imprese manifatturiere (il 12,3% del totale) possiede un sito web e il 7,4% di un canale



di E-commerce. Imprese italiane attive sui canali digitali |%|N. 10.000 imprese

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Anche i dati sulle competenze tecniche per il digitale non risultano incoraggianti. Dall'ultimo focus dedicato alla "Digita-

lizzazione nel mondo del lavoro" pubblicato dall'EDGE relativo al 2020, si evidenzia come soltanto il 10,0% delle donne in Italia e il 12,0% degli uomini tra i 16 e i 74 anni abbiano effettuato una formazione nel 2019 per migliorare le proprie competenze digitali, rispetto a una media UE del 18,0% delle donne e del 22,0% degli uomini. Anche la percentuale di donne e uomini che hanno competenze digitali che vanno oltre quelle di base è inferiore alla media UE: 19,0% per le donne e 25,0% per gli uomini, contro il 31,0% delle donne e il 36,0% degli uomini in UE. Inoltre, considerando il dato Italia e UE la percentuale di donne laureate in ICT nel 2018 è nettamente più bassa degli uomini: 20,9% (Ita) e 20,1% (UE), rispetto a una controparte maschile, oltre il 79,0% in entrambi i casi.

Eppure, la trasformazione digitale non è più un'opzione per le imprese e comporta competenze tecniche adeguate a più livelli. Sarebbe quindi auspicabile, in aggiunta alla formazione digitale, investire anche in termini di orientamento alla formazione per incentivare le donne a intraprendere questi percorsi, ancora a prevalenza maschile.

La pandemia nelle imprese ha impattato anche su alcune realtà e condizioni di genere, provocando un'accelerazione "negativa" di una serie di problematiche preesistenti come quelle relative al **gap salariale**.

Nelle realtà di impresa analizzate attraverso la Community, al gap salariale "percepito" si aggiungono le poche informazioni in tema di trasparenza salariale e una sensazione di disagio nel richiedere informazioni sulle retribuzioni, per paura di ripercussioni personali. Si riscontra, inoltre, una mancanza di informazioni su diversi temi legati alla parità di genere (retribuzione, congedi retribuiti, etc.), ma soprattutto il timore di fuoriuscire dal mercato del lavoro. Tra le proposte avanzate dalle partecipanti alla Community: l'inserimento della parità retributiva nella contrattazione collettiva, maggiore responsabilizzazione di datore di lavoro mediante sanzioni, obbligo di riferire in merito ai livelli salariali e neutralità di genere nei sistemi di valutazione e classificazione del lavoro. Inoltre, la trasparenza salariale contribuirebbe a far rispettare il diritto alla parità retributiva e incoraggerebbe i datori di lavoro ad agire, per attuare meglio il principio della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per uno di pari valore. ■

LE BEST PRACTICE AZIENDALI INDIVIDUATE DALL'OSSERVATORIO 4.MANAGER

Lo studio condotto dall'Osservatorio si conclude con il monitoraggio di 640 imprese (di cui 500 aderenti alla Carta per le Pari Opportunità e altre indicate dalle partecipanti), al fine di individuare le best practice aziendali, attraverso l'analisi delle comunicazioni delle stesse sul tema della parità di genere. La quota che comunica iniziative attraverso i siti corporate è relativamente bassa (20,5%); il 68,3% non presenta informazioni pertinenti o di interesse e l'11,2% non possiede un sito.

Si tratta di imprese di grandi dimensioni, dato da non trascurare se si considera che il tessuto industriale italiano è formato, per la maggior parte da PMI che, difficilmente, senza una rete strutturata di contributi economici e sgravi fiscali a supporto, riuscirebbero a sostenere tali attività e iniziative.

È possibile, inoltre, distinguere le imprese che comunicano le iniziative intraprese a supporto della parità di genere (65,6%), dal restante 34,4% che mostra soltanto una generica attenzione al tema. Le iniziative monitorate sono ascrivibili a sei principali categorie: genitorialità, parità dei ruoli apicali, orientamento al lavoro e della formazione, parità salariale, maternità. Inoltre, alcune imprese integrano politiche di parità di genere all'interno della CSR, altre avviano attività per valorizzare il talento femminile, per la salute/sicurezza nei luoghi di lavoro, alcune prevedono l'attivazione/partecipazione a comitati interni o esterni per le pari opportunità, skill building, utilizzo di indici di sostenibilità. Altre iniziative sono definibili "di vetrina", principi generici utilizzati per costruire un'immagine positiva dell'azienda, ma che non si trasformano in concrete.

È stato possibile creare una classificazione di queste imprese "virtuose", rispetto ai temi di interesse, distinta in quattro fasi, che coinvolgono via via sempre più attori:

Doveristica: l'impresa comunica, con l'intenzione di mitigare le disuguaglianze di genere, verso stakeholder esterni.

Concludendo, quanto emerso non permette di costruire un ideal-tipo di impresa, che sia valido e mutuabile anche per le PMI per questioni organizzative, di capacità di spesa, per differenze dei comparti economici, così come per i profili lavorativi. Tuttavia, emergono alcune traiettorie di buone pratiche: l'adozione del paradigma di comunicazione bidirezionale trasparente da parte di tutte le imprese, PMI comprese, costituisce una condizione abilitante a favore della parità di genere, per guidare processi di organizzazione e riorganizzazione interna, di costruzione reputazionale di comunicazione esterna o come risposta a criticità temporanee. Tra le azioni specifiche, invece, una prima risposta di adattamento delle PMI potrebbe essere la realizzazione di progetti pilota condivisi, che coinvolgano associazioni imprenditoriali, in primis a livello locale, creando tavoli di confronto con imprenditori ed HR Manager. In questo modo, si avrebbe la possibilità di effettuare azioni mirate alle esigenze di impresa. ■

"Sperimentale": sporadicamente e in modo non strutturato, si realizzano azioni concrete (riconducibili a normative di settore, o aspetti contrattuali) e si elaborano strumenti di misurazione.

"Consapevole": sono presenti sistemi di governance delle politiche di pari opportunità (trasversale alla gestione e al management aziendale), attuazione di strategie e piani di breve/medio e lungo periodo, investimenti in risorse, dotazione strumenti di misurazione e comunicazione pubblica del proprio impegno.

"Matura": l'impresa come luogo di lavoro diversificato e inclusivo. La diversità è un requisito nella gestione delle risorse

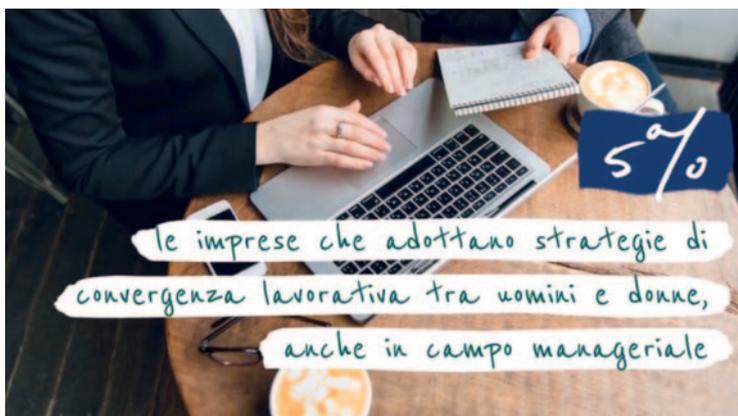
umane e dei talenti, programmi di empowerment, formazione, coaching e mentoring per le donne.

La distribuzione equa di genere tra i livelli gerarchici e remunerativi, anche tra le funzioni apicali.

Attualmente, l'attenzione al tema della so-

stenibilità da parte delle persone, dei consumatori e, in generale, di tutti gli stakeholder di impresa, è in forte crescita.

Ecco perché le imprese sono chiamate a raggiungere una sostenibilità di genere interna, attraverso una comunicazione bidirezionale "trasparente" tra management, lavoratori, collaboratori (sistemi di networking), fissando una strategia e comunicandola, controllando i risultati e riprenderli per un maggiore impatto reputazionale, e quindi rafforzando, di conseguenza, la sostenibilità esterna all'interno di un circolo virtuoso.



GEORG PHILIPP TELEMANN

DAL PIENO BAROCCO ALLE SOGLIE DEL CLASSICISMO, MA NON SOLO ...

Anche questa volta partiamo dalla festa di Natale 2020 di **FEDERMANAGER ASDAI LIGURIA** per iniziare un viaggio musicale, questa volta intorno a Georg Philipp Telemann.

Dalla sterminata produzione di Telemann, la Schola Cantorum Santo Stefano ha scelto di proporre – nel progetto “*In tempore Covid*” - uno dei tre *Lobet den Herrn alle Heiden* pervenutici, il TWV 1:1059, risalente al 1744, il periodo in cui venne eseguito il più celebre ritratto del compositore. Oltre a proporre il brano in questo progetto (nell’ambito del quale è stato prodotto il video, disponibile su internet e che è entrato parzialmente a far parte anche del messaggio augurale natalizio di Federmanager), la Schola Cantorum S. Stefano ha riproposto lo stesso brano anche nell’ambito di due concerti.

Il primo concerto ha avuto luogo a inizio settembre 2020 a Moneglia nella Chiesa di Santa Croce, la più antica delle due maggiori chiese di Moneglia, legata sia al pittore seicentesco Luca Cambiaso, sia al poeta e prolifico librettista ottocentesco Felice Romani, sui cui versi si cimentarono tutti i più importanti operisti coevi, tra cui particolarmente Vincenzo Bellini. Il concerto si è inserito nella Stagione Estiva 2020 promossa dall’Associazione Musicale Felice Romani. Il secondo concerto ha avuto invece luogo a fine settembre nella cornice dell’Abbazia di Sant’Andrea di Borzone, una delle architetture religiose tardo medievale più particolari della Liguria, le cui origini non sono ancora del tutto chiare. Scarse sono infatti le fonti scritte al riguardo e in parte discordanti i pareri degli studiosi. Il concerto si è svolto nell’ambito delle Giornate Europee della Cultura sotto l’egida della Soprintendenza alle Belle Arti, per il progetto *Abbazia Sant’Andrea di Borzone illuminata*. In entrambe le occasioni Valentino Ermacora ha diretto e accompagnato coro e solisti con l’organo positivo, a cassapanca, con tre registri e canne in legno, copia da lui costruita di analogo strumento barocco. Sempre di Telemann, a ottobre del 2017, in occasione di un concerto per i 500 anni della Riforma Protestante e nei 250 anni dalla nascita del compositore, nell’Auditorium del Teatro Carlo Felice, la Schola Cantorum aveva proposto altri tre brani, la *Missa super Christ lag in Todesbanden* TWV 9:3, *Das ist meine Freude* TWV 8:17 e *Werfjet Panier auf im Lande* TWV 8:15.

Dell’Associazione musicale “Schola Cantorum S. Stefano” (specializzata nell’interpretazione filologica della musica europea del XVII e XVIII secolo) e dell’Ensemble “Il Cimento degli Affetti” (gruppo di musica antica su strumenti originali) entrambi fondati e diretti dal M° Valentino Er-

macora, ho già diffusamente parlato nel numero 3 di *Realtà Liguria* 2019.

Georg Philipp Telemann, Magdeburgo 1681 - Amburgo 1767, inizialmente autodidatta, espresse già nell’infanzia una spiccata facilità compositiva e una precoce padronanza di diversi strumenti musicali; la famiglia non incoraggiava affatto le sue aspirazioni artistiche, spingendolo inutilmente verso la carriera forense. Al termine degli studi giovanili in giurisprudenza, Telemann intraprese invece la carriera musicale, entrando alle dipendenze del-



l’Opera di Lipsia (dove già durante gli studi universitari aveva fondato il *Collegium Musicum*), dapprima come compositore operistico e subito dopo come direttore musicale. Ottenne incarichi di prestigio in diverse altre città tedesche, tra Sorau, Eisenach, Francoforte, Bayreuth e soprattutto Amburgo e la sua immensa produzione spaziò tra opere, musica sacra e musica profana, oltre che tra saggi e trattati, essendo lui stesso editore e incredibilmente anche botanico nell’ultima parte della sua vita. George Philipp

Telemann è stato uno dei primi compositori ad aver pubblicato in proprio la sua musica, vendendo in prima persona proprio prime stampe di sue composizioni. Queste edizioni pubblicate sono state sicuramente utili a renderlo all’epoca famoso in tutta l’Europa.

Il suo approccio alla musica nasceva da una grande passione, che lo spinse a percorrere gli stili più diversi, a tentare tutte le forme, sempre adattandole a quella geniale linearità di dettato che è la sua sigla ricorrente. Una dote peculiare di Telemann è infatti quella di aver saputo includere e trasformare nel suo stile gli spunti musicali più svariati.

Contemporaneo di Bach (del cui figlio Carl Philipp Emanuel Bach fu padrino di battesimo) e di Händel, cui lo legava una profonda amicizia e sti-

ma (Händel ricorda come Telemann fosse “*capace di scrivere un mottetto a otto voci più velocemente di una comune lettera*”).

Telemann attraversò le diverse fasi musicali a lui contemporanee, dal pieno Barocco allo Stile galante, fino alle soglie del Classicismo, con una prodigiosa capacità di aggiornamento stilistico fino a oltre gli 85 anni di vita; si contano nel suo catalogo più di 5000 opere, 6000 secondo alcuni studiosi. Considerato in vita uno dei maggiori musicisti tedeschi e peraltro poi dimenticato per oltre un secolo, se ne deve la riscoperta nell’ambito della baroque renaissance e al rinnovato studio per gli strumenti antichi e per il flauto dolce, cui in particolare dedicò molta della sua produzione; inizialmente è stato riscoperto infatti attraverso i brani strumentali e successivamente con le opere di carattere vocale.

Dal momento che il mio approccio con la musica è iniziato soprattutto con lo studio del flauto dolce (al Circolo Universitario Genovese, con Leopoldo D’Agostino, ingegnere e musicista, nonché allievo del grande flautista olandese Frans Brüggen, che ho avuto il privilegio di ascoltare proprio nell’esecuzione di brani di Telemann nel 1975 a Pavia al Collegio Borromeo), sono da subito stata portata a conoscere e apprezzare enormemente questo compositore; questa esperienza musicale ha segnato profondamente il mio rapporto con la musica, in particolare indirizzandomi verso il repertorio barocco.

Nell’ambito della ricca produzione per flauto dolce di Telemann, mi sono molto appassionata, tra altri brani, alle trio sonate per flauto dolce, oboe e basso continuo, da me conosciute inizialmente nel-



Organo positivo, a cassapanca

l’esecuzione del 1986 della Camerata Köln, specializzata nel repertorio che va dal barocco al classicismo viennese. Due di queste trio sonate sono state recentemente mirabilmente eseguite a Tursi, nel mese di settembre scorso, nell’ambito del Festival Internazionale di Musica da Camera *Le Vie del Barocco di Genova e Savona* dall’oboista Fabio Bagnoli (grande interprete dello strumento e collaboratore come primo oboe in diverse orchestre) insieme al Collegium Pro Musica (Ensemble e Orchestra Barocca diretti dal valente flautista genovese M^o. Stefano Bagliano, docente di flauto dolce al Conservatorio A. Vivaldi di Alessandria), che han-

no eseguito sia la trio sonata in fa maggiore TWV 42:F9, sia la trio sonata in do minore TWV 42:C2. Queste sonate sono così meravigliosamente accattivanti da non necessitare praticamente di commenti.

Dall’autobiografia di Telemann si apprende come egli considerasse proprio la composizione delle *trio sonate*, da lui composte per vari strumenti, come l’apice del suo impegno musicale: “...*li ho orchestrati in modo che la seconda voce sembri essere la prima e che il basso continuo pro-*

ceda nella melodia naturale e in armonia con le altre voci ... si potrebbe dire che in questo io abbia saputo mostrare al meglio la mia capacità”. Se infatti la trio sonata classica è stata creata e definita da Arcangelo Corelli, così come percorsa da numerosi altri compositori, Telemann ha saputo modificarla con l’introduzione di diverse influenze stilistiche; la strumentazione di Telemann mostra infatti una ricca variazione di colore e sonorità, attraverso melodie fantasiose, ritmi ballabili, rigore contrappuntistico ed evidenzia una profonda conoscenza delle possibilità e dei limiti offerti da ciascuno strumento.

Una curiosità: Telemann, con l’Adagio del “*Concerto in Re maggiore per tromba, archi e continuo*”, è stato anche fonte di ispirazione per Fabrizio De Andrè (anch’egli a far parte del filmato degli auguri di Natale con altri due suoi celebri brani: *Creuza de Ma* e *A Çimma*), che ne ha utilizzato il tema per la sua “*La canzone dell’amore perduto*”, del 1966; De Andrè ha recuperato la linea melodica di Telemann, mantenendo la presenza della tromba. Sembra che il cantautore abbia trasposto nelle parole struggenti pervase di tristezza e nel recupero di questa estatica melodia il dolore per la fine della storia d’amore con la moglie e che avesse una particolare predilezione per questo brano.

Per finire e approfondire, proprio recentemente è finalmente uscita la prima biografia di Georg Philipp Telemann in lingua italiana, a cura del musicologo Gabriele Formenti. Il mio piacere è stato immenso nell’apprendere dell’uscita di una biografia completa del compositore, che personalmente attendevo da circa quarant’anni e che mi permetto di segnalare anche ai lettori di Realtà Liguria. ■

UNA VICENDA DI “CARTA” E SPADA

È il pomeriggio del 6 marzo 1898. Siamo a Roma, nel giardino di Villa Cellere, appena fuori Porta Maggiore. Due uomini stanno per affrontarsi in singolar tenzone. È bene precisare che una legge del 1875 vieta il duello. Nonostante ciò l'usanza di riparare in modo “cavalleresco” le offese è molto radicata e diffusa, anzi chi si volesse sottrarre alla sfida verrebbe giudicato un codardo ed emarginato. Perciò la legge chiude un occhio, e talvolta anche due, purché la sfida non produca lesioni gravi o addirittura non conduca “a cadavere”.



Ma chi sono i contendenti? Non sono certo due novellini: il più giovane è al suo diciottesimo duello, il più vecchio addirittura al trentatreesimo ed in uno di quelli precedenti ha riportato la perdita dei due incisivi superiori. Questo particolare avrà una notevole importanza.

Il più giovane si chiamava Ferruccio Macola. Giornalista, arrivato a Genova per lavorare per “Il Progresso” e per “Epoca”, nel 1886 fondò “Il Secolo XIX” di cui fu anche il direttore. Il primo numero uscì il 25 aprile di quell'anno, giorno di Pasqua, e alla Biblioteca Berio è conservata una copia, piuttosto malridotta, dell'edizione del pomeriggio di quel giorno. Si intitolava “IL SECOLO DECIMONONO” a caratteri cubitali, ma Macola lo trasformò in un più sciolto “IL SECOLO XIX”. Aveva solo venticinque anni, ma ebbe il merito di creare un quotidiano dedicato ai lettori e a diffusione ligure, collegando Genova con Savona e La Spezia. Non fu, come ben sappiamo, un foglio effimero.

L'avvio era incoraggiante, ma necessitavano dei capitali. Glieli procurò il marchese Marcello Durazzo, che così divenne, anche se non ufficialmente, il vero proprietario del giornale. Il marchese, che aveva tutto l'interesse a intrattenere buoni rapporti con la stampa, dichiarò di non voler interferire nella linea del giornale, né Macola era tipo da lasciarsi condizionare. È lecito, però, supporre che il loro burrascoso rapporto avesse origine proprio dalle discussioni sulla linea da seguire.

Macola aveva poi l'abitudine di girellare per la città, attento osservatore della quotidianità. Il giorno dopo sul giornale comparivano a sua firma “quattro righe” – come lui stesso le definiva – su quanto osservato per le vie cittadine. E tutti tremavano, perché nessuno la passava liscia. Nonostante le smentite e le proteste non si scusò mai con nessuno. Era un giornalista geniale, ma un uomo dal carattere irascibile. Fu mandato come inviato speciale in Eritrea, ma l'autorità militare lo espulse come “indesiderabile” e

lo rispedì quasi subito in patria (chissà mai perché!), dove riprese in mano la direzione del quotidiano. Si fece subito altri nemici nella Confederazione Operaia, che minacciarono di riservargli il trattamento già usato per Achille Bizzoni, collega giornalista e futuro padrino nel duello, il quale in Galleria Mazzini ricevette in piena faccia un giornale pieno di m.....

Per evitare un simile affronto, decise di vendere la sua parte del giornale e fece ritorno nel natio Veneto, dove continuò la sua attività giornalistica rilevando nel 1888 proprietà e direzione de “La Gazzetta di Venezia”, che versava in cattive acque.

Era nato infatti a Camposampiero in provincia di Padova il 17 maggio 1861. Il padre Evaristo, di origine epirota, aveva ricevuto dalla Serenissima il titolo di conte, ma sprovvisto di mezzi si era impiegato presso la Regia Pretura di Camposampiero e poi fu Segretario Comunale di Castelfranco Veneto. Ferruccio mostrò fin da ragazzo un carattere irrequieto ed insopportabile e nel tentativo di “raddrizzarlo” il padre nel 1877 lo inviò al Collegio della Marina Militare di Venezia, dove finì ben presto in cella di rigore. Ritiratosi, si iscrisse ad un istituto professionale,



Ferruccio Macola

che lasciò per imbarcarsi come allievo ufficiale sui piroscafi della Navigazione Generale Italiana. Anche lì durò poco e si dimise nel 1882, per stabilirsi a Genova e dedicarsi alla sua passione, il giornalismo. Pochi anni dopo fondò “Il Secolo XIX”. Anche a Genova, come sappiamo, non resistette molto a lungo. Si stabilì a Castelfranco e proprio lì, dal Consiglio Provinciale, ebbe inizio la sua carriera politica. Nel 1895, candidatosi al Parlamento nelle file dei conservatori e clericali, venne eletto deputato e fu confermato per le tre successive legislazioni. Fu un deputato polemico e pungente, così come lo era da giornalista.

Macola si sposò una prima volta nel 1900 con Maria Moresco, figlia del sindaco di Castello di Godego, restando purtroppo vedovo solo tre anni dopo.

Ferruccio Macola riuscì ad inimicarsi anche il futuro re Vittorio Emanuele III, poiché si espresse contro il matrimonio con la principessa Elena del Montenegro, definendola una "rosicchiatrice di castagne".

Alla Camera si mise in luce per il suo voto contro l'istituzione della festa civile del 20 settembre, voluta da Crispi per celebrare la presa di Porta Pia, e quindi l'Unità Nazionale. Ciò gli procurò il placet del mondo cattolico, a sostegno della sua politica a favore dell'egemonia dei proprietari terrieri in Veneto.

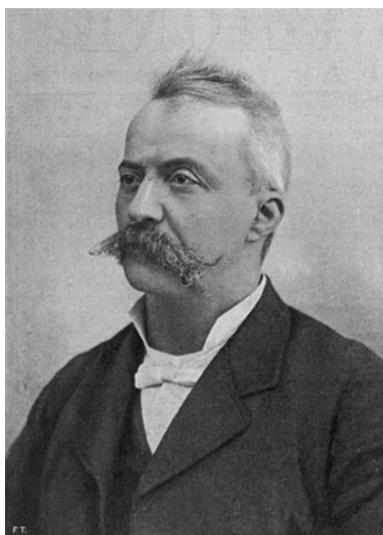
Fu riletto nel 1904, perché papa Pio X autorizzò per Macola la sospensione del "non expedit", cioè del divieto per i cattolici italiani di partecipare alle elezioni politiche e, comunque, alla vita politica del Regno d'Italia.

Tornando a "bomba", cioè al duello, chi era l'altro contendente? Felice Carlo Emanuele Cavallotti, giornalista, uomo politico, poeta, drammaturgo, patriota italiano, volontario garibaldino, nato a Milano il 6 ottobre 1842, fondatore insieme ad Agostino Bertani dell'Estrema Sinistra storica nel 1877, soprannominato il "bardo della democrazia".

Chi più ne ha, più ne metta! Insomma aveva un'immensa popolarità e rimase a lungo considerato l'esempio di un'Italia pulita, più civile e più seria.

Partecipò giovanissimo alla seconda parte della Spedizione dei Mille e, sempre a fianco di Garibaldi, alla Terza Guerra d'Indipendenza ed alla battaglia di Mentana.

Lo spirito polemico con cui si dedicò in seguito al giornalismo, gli procurò numerosi processi e condanne (e duelli), ma anche molta notorietà, il che lo portò in politica. Fu eletto deputato per la prima volta trentunenne, nel 1873. Era un politico idealista e si batté sempre per la giustizia sociale, contro la corruzione, contro la repressione delle rivolte sociali e contro il colonialismo di Crispi, di cui fu un implacabile avversario, nonostante la comune militanza fra le file garibaldine. Era il fustigatore dei vizi della politica italiana, ma anche un insopportabile provocatore.



Felice Cavallotti

La sua vasta opera letteraria è considerata significativa soprattutto per l'aspetto politico. Nel 1894 scrisse la celebre "Lettera agli onesti di tutti i partiti", in cui dichiarò: "Come si dimentica presto in Italia! Quest'oblio è il grande aiutatore dei disonesti scoperti".

Ebbe due figli da due relazioni extraconiugali diverse, Maria (detta Mariuccia) da un'attrice ungherese nel 1867 e Giuseppe nel 1885 da Assunta Mezzanotte. Li riconobbe entrambi e volle occuparsi personalmente di loro e della loro educazione. Era coerente ed intransigente, ma passionale e soggetto a continui

cambiamenti di umore. Nonostante i suoi atteggiamenti teatrali, era fedele ai suoi principi e di grande integrità morale. La sua popolarità era seconda solo a quella di Crispi e quando morì la sua influenza politica era all'apice.

La motivazione all'origine del duello fu la seguente: un giornalista de "La Tribuna", Vincenzo Morello, meglio noto come Rastignac, aveva querelato il Cavallotti per diffamazione, poiché questi aveva scritto qualcosa contro di lui sulle pagine del "Secolo XIX di Milano". Fu chiesta perciò alla Camera l'autorizzazione a procedere contro il deputato. Dalle pagine de "La Gazzetta di Venezia" Ferruccio Macola tuonò contro Cavallotti che, a dir suo, avrebbe brigato per dissuadere la commissione dal dare questa autorizzazione. Si innestò fra i due una lunga polemica.

Cavallotti dava a Macola del "mentitore di mestiere" e Macola rispondeva con un "paglietta della democrazia secolina" (cioè de "Il Secolo XIX di Milano") e così via. Dato il carattere "fumino" dei due protagonisti la questione sfociò inevitabilmente in un duello. I padrini designati di entrambe le parti – gli onorevoli Carlo Donati e Guido Fusinato per Ferruccio Macola e l'onorevole Camillo Tassi con il giornalista Achille Bizzoni per Felice Cavallotti – cercarono inutilmente di comporre il dissidio.

Lo sfidante fu Cavallotti che accusava Macola di "continui attacchi calunniosi" nell'aula di Montecito-



Cavallotti ferito a morte

rio e sulle pagine del suo giornale. Macola, cui spettava la scelta delle armi, pretese ed ottenne l'uso delle spade e del guantone para-avambraccio. Cavallotti era considerato il favorito per la più lunga esperienza di duelli (era il trentatreesimo), in realtà era più vecchio di ben vent'anni, più basso di statura e meno abile con la spada. Entrambi, però, erano molto audaci.

Torniamo a quel 6 marzo 1898. La contessa Cellere aveva messo a disposizione il suo giardino e attendeva tutta eccitata l'inizio della tenzone. I due incrociarono le spade alle 15.00 in punto, ma la sfida durò solo pochi minuti. Felice Cavallotti si batteva furiosamente, mentre Ferruccio Macola si limitava a parare gli attacchi a braccio teso. Al primo affondo Cavallotti fu toccato al braccio, al secondo al petto, con un piccolo strappo alla camicia. Al terzo attacco, però, fu colpito alla bocca, la spada penetrò attraverso il varco provocato dalla mancanza degli incisivi superiori e gli trafisse la carotide. Ebbe solo il tempo di gridare "Se ghè?!?". La copiosa emorragia gli fece perdere subito conoscenza e, trasportato all'interno, morì in meno di mezz'ora.

Grande fu l'impressione che questo tragico evento suscitò nell'opinione pubblica. In segno di lutto furono ammainate a mezz'asta tutte le bandiere e un corteo lungo tre chilometri seguì il feretro. La voce popolare volle indicare Crispi come mandante dell'assassinio del suo acerrimo avversario. Anche Giosuè Carducci, che lo commemorò solennemente nell'Aula Magna dell'Università di Bologna, fece sua quest'accusa, così che il funerale si trasformò in una grande manifestazione popolare contro il governo. Data la tragica conclusione dell'evento, la legge non poté, come al solito, chiudere un occhio, per cui Ferruccio Macola fu processato e condannato a tredici mesi di reclusione, poi ridotti a sette, infine amnistiato. Fu comunque travolto dalla condanna morale dell'intera nazione ed emarginato. L'uccisore ne ebbe l'esistenza sconvolta perché non si riprese mai



Spade e guantone usati nel duello conservati nel Museo Criminologico della Procura di Roma

dal rimorso per aver causato involontariamente la morte dell'avversario, poiché il duello, che non avrebbe dovuto essere "all'ultimo sangue", era stato provocato dal Cavallotti stesso che cercava lo scontro a tutti i costi. Al suo rientro a Montecitorio fu accolto da un'ondata di gelo, molti deputati uscirono dall'aula e nessuno gli rivolse la parola. Furono in molti a considerarlo l'esecutore materiale di un omicidio premeditato, voluto da forze "occulte" contrarie alla posizione politica di Cavallotti.

Nel 1904 fu rieletto in Parlamento, ma nel 1905, dopo l'ennesima contestazione dei deputati di sinistra, che abbandonarono l'aula quando Macola prese la parola durante la discussione del programma del governo Fortis, decise di presentare le sue dimissioni alla Camera e si ritirò per sempre dalla vita politica e dal giornalismo.

Si sposò in seconde nozze con la splendida Luisa, figlia del generale Luigi Milanovich, nobile rodigino da lui conosciuto al Circolo Ufficiali di Roma. Ormai soffriva di disturbi mentali, a cui si aggiunse anche la tisi, e passò gli ultimi anni della sua vita fra una casa di cura e l'altra. Nel 1910 fu ricoverato nel sanatorio San Rocco di Merate Brianza ed il 18 agosto, senza che nulla facesse presagire la tragedia, pose fine alle sue sofferenze con un colpo di pistola. Anche se aveva ricevuto numerose minacce di morte, come suicida non ebbe funerali religiosi, nonostante le pressioni della moglie. Soltanto papa Pio X inviò un telegramma con la benedizione apostolica. Fu seppellito nella tomba della famiglia Milanovich, nel cimitero di Rovigo, ma senza una lapide, né un nome, per timore che la tomba potesse essere profanata. L'apertura del testamento fu un altro grave colpo per la moglie che, a trentatré anni e senza figli, versando in gravi difficoltà economiche, scoprì che il marito aveva designato erede universale il proprio fratello Romolo, senza neanche una parola per lei che lo aveva curato e consolato negli ultimi cinque anni di vita.

Entrambi i contendenti sono stati vittima del loro carattere impetuoso e passionale e della loro intransigenza. Ferruccio Macola continuò ad essere ricordato come un assassino anche dopo la sua morte, ma il ricordo si è stemperato nel tempo ed a oggi nessuno o quasi si ricorda di lui e della sua vicenda.

La sorte di Felice Cavallotti fu di poco migliore. Da subito osannato come un martire della politica, in quasi tutte le città italiane gli sono state dedicate lapidi o intitolate vie, ma non sono molti oggi a ricordarsi di lui. I più, leggendo la targa con il suo nome, si domanderanno chi sia costui. ■



POLITICHE ATTIVE, ORIENTAMENTO E PLACEMENT

- Percorsi di outplacement
- Monitoraggio legislativo



CULTURA D'IMPRESA

- Progetti per una nuova cultura d'impresa e manageriale
- Iniziative europee per sviluppare competenze e superare skill gap



OSSERVATORIO SULLE COMPETENZE MANAGERIALI

- Studi e ricerche sul mercato del lavoro e sul gender gap
- Monitoraggio dei bandi regionali e degli incentivi



ATTIVITÀ IN MATERIA PREVIDENZIALE

- Aggiornamento online ai manager
- Video-pillole informative e approfondimenti

“ Tre anni di lavoro per promuovere managerialità e cultura d'impresa, fattori strategici per affrontare contesti economici sempre più mutevoli e imprevedibili. Oggi la resilienza è importante come la capacità di cogliere opportunità di sviluppo. Con 4.Manager imprenditori e manager lavorano insieme per generare valore e rafforzare la competitività del sistema produttivo italiano. ”

Stefano Cuzzilla, Presidente 4.Manager

ASSICURIAMO IL FUTURO E IL BENESSERE DEI MANAGER E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ

SOLUZIONI INTEGRATE DI WELFARE AZIENDALE E INDIVIDUALE PER
DIRIGENTI IN SERVIZIO, QUADRI, PROFESSIONAL E FAMIGLIE

AREA SALUTE



AREA PROFESSIONALE



AREA FAMIGLIA



AREA CONTRATTUALE



AREA INTEGRATIVA



AREA COMPLEMENTARE



Praesidium, grazie alla sua relazione diretta con l'universo Federmanager, è specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione di programmi di welfare aziendale e individuale dedicati a Dirigenti, Quadri, Professional, Pensionati e alle loro famiglie. **Praesidium** offre un servizio di consulenza personalizzato nella ricerca delle migliori soluzioni assicurative per tutelare il percorso professionale del manager, salvaguardare la propria famiglia, proteggendo l'ambito familiare e migliorando la vita privata di ciascun manager.