

DIRIGENTI

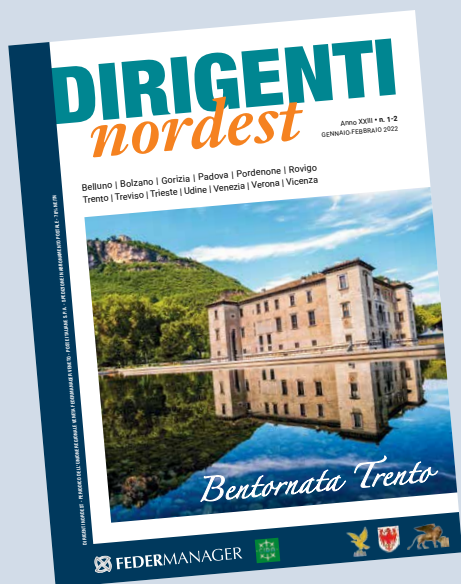
norddest

Anno XXIII • n. 1-2
GENNAIO-FEBBRAIO 2022

Belluno | Bolzano | Gorizia | Padova | Pordenone | Rovigo
Trento | Treviso | Trieste | Udine | Venezia | Verona | Vicenza



Bentornata Trento



DIRIGENTI NORDEST

La Voce dei Dirigenti Industriali di:

Belluno, Bolzano, Gorizia, Padova, Pordenone, Rovigo, Trento, Treviso, Trieste, Udine, Venezia, Verona, Vicenza

Periodico mensile edito da
Unione Regionale Veneta Dirigenti Aziende Industriali
via Francesco Berni, 9 - 37122 Verona
tel. 045594388 - fax 0458008775
info@federmanagervr.it

presidente
Maurizio Toso

direttore editoriale
Giangaetano Bissaro


direttore responsabile
Enzo Righetti

comitato di redazione
Daniele Damele (Fvg)
Antonio Pesante (Fvg)
Pierluigi Messori (Pd & Ro)
Marco Larentis (Tn)
Roberto Trento (Tv & Bl)
Gianni Soleni (Ve)
Alberto Pilotto (Vi)

grafica e impaginazione
Scripta, viale Colombo 29, 37138 - Verona
idea@scriptanet.net

Aut. Trib. di Verona n. 1390 RS del 28/2/2000
Iscrizione nel Registro Nazionale della Stampa
n. 9982 Iscrizione al ROC n. 6895

stampa
EFFE E ERRE LITOGRAFICA Trento

 Periodico associato a:
Unione Stampa Periodica Italiana

Tiratura del numero:
2.270 in formato cartaceo
5.273 in formato digitale
Tariffa abbonamento annuo euro 2,50

In copertina:
Palazzo delle Albere, Trento (g.c. Scripta)

Questo periodico è aperto a quanti desiderano inviare notizie, scritti, foto, composizioni artistiche e materiali redazionali che, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. I contributi giornalistici non sono richiesti dall'editore; di conseguenza la loro pubblicazione, che è subordinata all'insindacabile giudizio della Redazione, non configura alcun rapporto di collaborazione con la testata e l'interessato non può avanzare rivendicazioni di alcun genere per effetto della pubblicazione stessa. Il materiale va spedito a: Uvdai Federmanager, via Berni 9, 37122 Verona o alla e-mail: dirigentinordest@gmail.com

Da questo numero **Dirigenti Nord Est**, con il rientro dell'Associazione di **Trento**, torna ad essere la voce di **tutti i colleghi del Triveneto**. Ringraziamo il Presidente di Trento **Marco Larentis** – che firma l'editoriale – e diamo un caloroso benvenuto a tutti i Colleghi Trentini.

Sommario

- 3 Editoriale, *di Marco Larentis*
- 4 Il coraggio della fiducia, *di Stefano Cuzzilla*
- 5 La bilateralità crea valore, *di Mario Cardoni*
- 6 Evoluzione e potenza criminale del crimine organizzato nell'era post-Covid. Quali scenari futuri?, *di Stefano Cuzzilla*
- 8 4.Manager lancia "Rinascita manageriale": un'iniziativa di politica attiva per il rilancio del Paese
- 10 Fondirigenti. Premi di laurea "Giuseppe Talierno" a 40 anni dal suo assassinio
- 14 Come evitare "buchi assicurativi" attraverso la conoscenza dei rischi: Praesidium S.p.A. fornisce le linee guida, *di Valeria Bucci*
- 17 Vita associativa

I-IV **INSERTO WELFARE 24** 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

- 34 L'applicabilità del divieto di licenziamenti ai dirigenti: un dibattito giunto (forse) a termine, *di Pietro Mussato*
- 35 Perequazione 2022: le novità, *di Antonio Pesante*
- 36 La pandemia come fenomeno complesso e le scelte politiche, *di Alberto Felice De Toni*
- 38 Il burro di Amburgo inquina?, *di Gianni Soleni*
- 39 60mila morti/anno, ma con alta qualità di vita, *di Gianni Soleni*
- 41 Start up ed etica: un binomio non solo possibile, ma necessario, *di Daniele Damele*
- 42 PNRR e dintorni, *di Alberto Pilotto*
- 44 Arezzo. Dalla Val di Chiana al Casentino, *di Renato Ganeo*

Da questo numero **Dirigenti Nord Est** sarà visibile anche dalla piattaforma digitale di **Dirigenti Industria** (Milano, Lombardia e non solo). I nostri Associati riceveranno un link che permetterà loro di navigare in un mondo nuovo. Seguiranno maggiori dettagli.

Lettere ed articoli firmati impegnano tutta e sola la responsabilità degli Autori e non rispecchiano necessariamente l'opinione delle Associazioni di appartenenza né della Redazione. Gli articoli sono pubblicati a titolo gratuito.



Riportiamo di seguito un interessante articolo del prof. Alberto Felice De Toni, direttore scientifico di CUOA Business School, ordinario dell'Università di Udine e Past President della Fondazione Crui, ringraziandolo per la gentile autorizzazione alla pubblicazione nella nostra rivista. Le considerazioni sotto riportate, comprensibili a tutti i lettori, non sono però affatto banali; interessante e piacevole è il modo in cui viene affrontato ed argomentato un "fenomeno complesso" come risulta essere la pandemia. L'articolo è già apparso ad inizio gennaio sul quotidiano "Il Sole 24 Ore".

LA PANDEMIA COME FENOMENO COMPLESSO E LE SCELTE POLITICHE



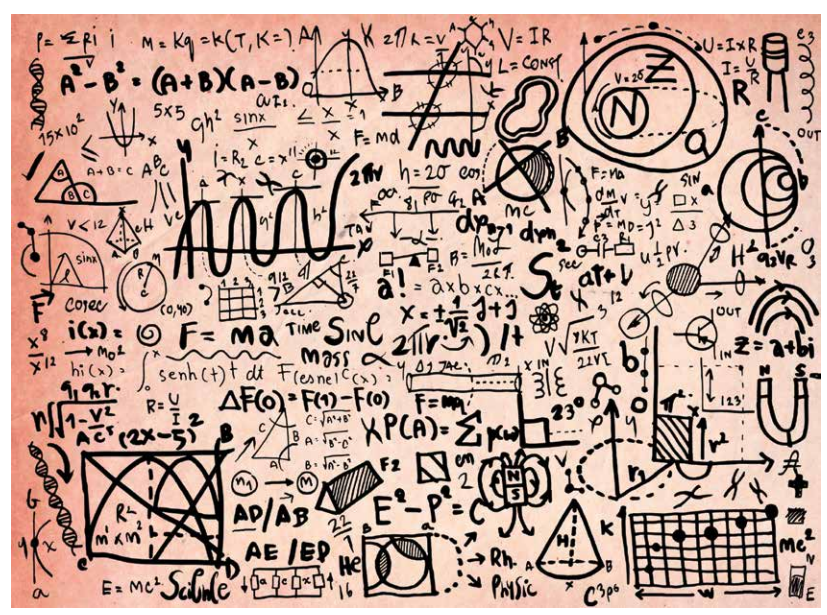
Alberto Felice De Toni
Docente Università di Udine

L'accentuarsi della pandemia ci ha colti tutti di sorpresa. Dopo la seconda e la terza dose di vaccino ci eravamo lusingati di essere sulla via della soluzione. Ma non è così. L'arrivo di Omicron ci ha portato indietro nel tempo, con molte regioni colorate di giallo. Ai problemi della pandemia si sono aggiunti quelli derivanti dalle divisioni sociali sempre più aspre tra i no-vax e quelli che li considerano responsabili del perdurare della pandemia e di un surplus di costi sanitari. Molti sono sconcertati della serie di contraddizioni che si sono succedute (certi vaccini prima vietati oltre una certa età e dopo non più, il limite dei 6 mesi per i richiami ridotto a 5 mesi e poi a 4 sull'onda dell'aumento dei contagi ecc.) e addebitano la gravità della situazione ad una incapacità di gestione della pandemia. Ma è un addebito sbagliato.

La pandemia è un fenomeno complesso. Per un fenomeno complicato riusciamo a definire un modello di comportamento ex-ante. **Lo schema classico manageriale "analisi-pianificazione-implementazione" funziona bene in contesti complicati, ma non in contesti complessi.** I sistemi complessi sono sistemi dinamici, che evolvono nel tempo secondo modelli che emergono durante il fenomeno stesso, modelli che non sono conosciuti ex-ante e sono ricostruibili solo ex-post. Lo schema più adatto per governare i sistemi complessi è **"azione-apprendimento-adattamento"**. L'azione di perturbazione consente di riconoscere gli schemi di comportamento emergenti del fenomeno e di riadattare la strategia di intervento.

Ad esempio – nella definizione della traiettoria di un aeroplano – se si vola con un veicolo dotato di motori a reazione possiamo stabilirne la traiettoria a tavolino ex-ante, ma se si vola con un alante la traiettoria potrà essere ricostruita solo ex-post. La traiettoria sarà disegnata durante il volo stesso ed è figlia delle mutevoli condizioni atmosferiche e delle scelte in tempo reale fatte dal pilota, il quale – azionando i comandi – verifica in tempo reale il comportamento dell'aereo e adatta di continuo le sue scelte al variare dei venti.

I sistemi caotici richiedono uno schema d'azione ancora differente. Nel loro caso manca la fase di apprendimento. Non essendo caratterizzati da alcun vincolo e da modelli di comportamento emergenti relativamente stabili, la loro dinamica è totalmente imprevedibile. **L'unica strategia adottabile è lo schema "azione-adattamento"**. L'azione ha conseguenze sul sistema, ma non fa emer-





gere nessun modello di comportamento, quindi non è possibile apprendere alcuna lezione. La strategia risulta esclusivamente reattiva all'evolversi degli stati del sistema.

La pandemia è un fenomeno complesso, presenta probabilmente anche delle caratteristiche caotiche e non è facile prevederne l'esito. Siamo ancora dentro questo processo in essere, non c'è un modello ex-ante risolutivo, il comportamento viene generato dall'interazione continua di numerosissimi soggetti coinvolti: centri di ricerca, grandi imprese farmaceutiche, stati nazionali, governi federali, organizzazioni, enti, istituti ecc.

Dobbiamo continuamente compiere delle azioni, apprendere cosa succede e adattarci. Non esiste una soluzione ex-ante, dobbiamo costruirla. L'azione è il fondamento della creatività umana. È lo spirito generativo che ci ha consentito di arrivare fin qui. L'esperienza dell'azione non è semplice osservazione, ma rappresenta un'attività generativa in grado di produrre una realtà inedita e generare nuove forze. La sperimentazione ha un carattere costruttivo: sperimentare significa generare artefatti e modelli.

La pandemia è un esempio eclatante di complessità. Le continue mutazioni del corona virus stanno ai venti, come la soluzione della pandemia sta alla traiettoria dell'aliante. Non possiamo definire la soluzione della pandemia ex-ante, la ricostruiremo a tavolino ex-post, una volta atterrati. Ma adesso siamo ancora in volo. Dobbiamo fare come il pilota. Leggere i venti e azionare i comandi, apprendere e adattarci continuamente. E per pilotare l'aereo abbiamo bisogno di creare un grande consenso. Perché la politica si basa sul consenso.



In ultima analisi **per governare la pandemia necessitiamo non soltanto di bravi medici, igienisti ecc., ma anche di bravi politici** capaci di coraggiose misure non solo sanitarie, ma anche di accompagnamento sociale che aumentino la tolleranza (versus le divisioni) e che allarghino la coesione della comunità e il consenso politico. **Per costruire un "patto" tra i molteplici attori coinvolti serve un sistema di valori condivisi, visione, competenze, mobilitazione dell'intelligenza distribuita ecc.** Non è banale, ma è l'unico modo per affrontare gli impetuosi venti sanitari, politici, economici e sociali. Parola di pilota.

Tratto da «Il Sole 24 Ore»
6 gennaio 2022

