

NUMERO 4 - **MAGGIO 2024** - ANNO LXXVII

# DIRIGENTI

INDUSTRIA



**ALDAI**

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Assemblea Annuale 2024**  
**L'unione fa la forza**

Poste Italiane S.p.A. - Spediziona in abbonamento postale - Decreto Legge 24/12/2003 n. 353 (convertito in Legge 27/2/2004 n. 43) Art. 1, comma 1, Par. 1, lett. 45% DCB/Milano - euro 1,03 (abbonamento annuo euro 15,00).

# Prevenzione dentale over 60



## STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

Per noi di Odontobi professionalità significa mettere a tua disposizione le competenze del nostro staff qualificato; significa essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie disponibili; significa fare attenzione alla qualità dei materiali impiegati e soprattutto fornire un servizio completamente personalizzato.

Struttura a convenzione diretta  
con tutti gli associati FASI Nord Italia 

### I NOSTRI SERVIZI

IMPLANTOLOGIA  
IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D  
IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA  
SEDAZIONE COSCIENTE  
TAC DENTALE CONE BEAM 3D  
FACCETTE ESTETICHE  
ORTODONZIA INVISIBILE  
IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE  
PROTESI FISSE E MOBILI

**ODONTOBI S.r.l.**  
Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)  
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413  
[odontobi@odontobi.it](mailto:odontobi@odontobi.it) - [www.odontobi.it](http://www.odontobi.it)



# Al passo con il cambiamento

**I**l mondo del lavoro sta attraversando una profonda trasformazione: se da un lato è sempre più evidente l'esigenza di una chiara e definita politica industriale per la crescita, che metta manager e imprese al centro, dall'altra, anche a seguito dei pesanti anni pandemici che hanno segnato la nostra economia e le nostre vite, emerge sempre di più come le persone stiano cercando un significato al di là delle semplici mansioni.

Nel suo ultimo libro, *Il canto del significato*, Seth Godin propone un nuovo modo di pensare al business: offrendo infatti una sorta di manifesto per i leader e i loro team, Godin sottolinea come le persone vogliano sentirsi parte di qualcosa e che le aziende che offrono significato, scopo ma anche innovazione e collaborazione ai loro dipendenti, abbiano indubbiamente un vantaggio competitivo.

Alla luce di questo ecco che evolve anche il ruolo degli attori principali che questo cambiamento lo stanno vivendo in prima linea e da tempo: i manager. Sono loro che dovranno per primi e da subito cercare di adattarsi a questo nuovo approccio: non saranno infatti solo responsabili delle mansioni quotidiane, ma dovranno anche guidare i team verso obiettivi significativi e ispirare fiducia, valorizzando l'integrazione e la diversità, sviluppando il senso di appartenenza di ciascuna persona all'interno del contesto lavorativo.

Come ha ricordato Paola Profeta – Prorettrice e Professoressa Ordinaria dell'Università Bocconi – nel corso di un nostro evento in qualità di relatrice, in un ambiente inclusivo l'agenda decisionale cambia, si arricchisce e porta alla nostra attenzione un tema sentito come quello, ad esempio, della parità di genere, ricordandoci che se il tasso di occupazione femminile dovesse raggiungere entro il 2050 quello maschile, il PIL del nostro Paese potrebbe salire di circa il 12%.

ALDAI-Federmanager è al passo con il cambiamento, ma non solo. La nostra Associazione difatti è costantemente a fianco dei suoi iscritti grazie a un costante dialogo sui principali temi di interesse per la categoria manageriale e lo dimostra anche con questo focus che vuole mantenere alta l'attenzione su un tema sentito e partecipato come quello delle pensioni e la conseguente petizione portata avanti da CIDA con il significativo nome di *Salviamo il ceto medio*. L'iniziativa ha raccolto oltre 52mila firme e nel numero in questione vogliamo continuare a darne aggiornamenti alimentando un dibattito che confidiamo ci possa portare a fare la differenza e a conseguire risultati tangibili e importanti per il nostro bacino di rappresentanza. Come ho più volte rimarcato in questo contesto, ma anche nel corso di eventi e iniziative che mi hanno vista portare il contributo e la voce dell'Associazione, non possiamo fare finta di nulla: abbiamo davanti a noi molteplici sfide che ci attendono e solo se sapremo investire nel cambiamento, anticiparlo e coglierne i veri fattori che lo determinano, sapremo valorizzarne al meglio tutte le opportunità e intraprendere la strada di una crescita economica che possa confermarci tra i protagonisti di una ripresa bidirezionale tra innovazione digitale e sostenibilità. ■

## ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

### SEDE E UFFICI

Via Larga, 31 - 20122 Milano  
M1 Duomo - M3 Missori  
Mezzi di superficie: 12 - 15 - 19 - 54

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

**APERTURA AL PUBBLICO**  
Lunedì / Venerdì  
Orari 9:00/12:30 e 14:00/17:00

**SITO WEB** [www.aldai.it](http://www.aldai.it)  
**PEC** [aldai@pec.aldai.it](mailto:aldai@pec.aldai.it)

### PRESIDENZA

**Presidente:**  
Manuela Biti - [segreteria@aldai.it](mailto:segreteria@aldai.it)

**Vicepresidente:**  
Sara Cristiana Laquagni - [vicepresidente.laquagni@aldai.it](mailto:vicepresidente.laquagni@aldai.it)

**Vicepresidente:**  
Mino Schianchi - [vicepresidente.schianchi@aldai.it](mailto:vicepresidente.schianchi@aldai.it)

**Tesoriere:** Manuela Biti

### DIREZIONE

**Direttore:**  
Paolo Ferrario - [direttore@aldai.it](mailto:direttore@aldai.it)

**Segreteria Presidenza e Direzione** - [segreteria@aldai.it](mailto:segreteria@aldai.it)  
Silvia Romagnoli 02.58376.204

**Comunicazione e Marketing** - [comunicazione@aldai.it](mailto:comunicazione@aldai.it)  
Chiara Tiraboschi 02.58376.237

### SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - [sindacale@aldai.it](mailto:sindacale@aldai.it)  
Lorenzo Peretto - [previdenza@aldai.it](mailto:previdenza@aldai.it)  
Donato Freda - [donato.freda@aldai.it](mailto:donato.freda@aldai.it)

Area sindacale, previdenza, fisco  
Maria Caputo 02.58376.225  
[maria.caputo@aldai.it](mailto:maria.caputo@aldai.it)  
Francesca Sarcinelli 02.58376.222  
[francesca.sarcinelli@aldai.it](mailto:francesca.sarcinelli@aldai.it)

Consulenze previdenza complementare  
Valeria Briganti - [valeria.briganti@aldai.it](mailto:valeria.briganti@aldai.it)

Consulenze previdenziali  
Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali  
Nicola Fasano

Convenzione ENASCO  
Domande telematiche Inps

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento  
**Segreteria**  
Iliaria Mendolia 02.58376.219  
[iliana.mendolia@aldai.it](mailto:iliana.mendolia@aldai.it)

### SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224  
[cristiana.scarpa@aldai.it](mailto:cristiana.scarpa@aldai.it)  
Salvatore Frazzetto 02.58376.206  
[salvatore.frazzetto@aldai.it](mailto:salvatore.frazzetto@aldai.it)

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento  
Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì  
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

### SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204  
[orientamento@aldai.it](mailto:orientamento@aldai.it)

### SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

[organizzazione@aldai.it](mailto:organizzazione@aldai.it)  
Michela Bitetti - [amministrazione@aldai.it](mailto:amministrazione@aldai.it)  
Viviana Cernuschi 02.58376.227  
Stefano Corna 02.58376.234  
Patrizia Cortese 02.58376.231

### SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: [tutoring@aldai.it](mailto:tutoring@aldai.it)

### GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

[gruppogiovani@aldai.it](mailto:gruppogiovani@aldai.it)  
Coordinatore: Francesco Vallone

### GRUPPO MINERVA

[organizzazione@aldai.it](mailto:organizzazione@aldai.it)  
Coordinatrice: Silvia Battigelli

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

Presidente: Luigi Napoli  
Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":  
Iliaria Sartori 02.58376.208 - [rivista@aldai.it](mailto:rivista@aldai.it)

### FONDIRIGENTI

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

### UNIONE REGIONALE FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - [bodinim@gmail.com](mailto:bodinim@gmail.com)

### SEGRETARIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - [lombardia@cida.it](mailto:lombardia@cida.it)



CONVENZIONE DIRETTA

### PERCHÈ SCEGLIERE NOI



Tecnologie  
all'avanguardia



Personale  
qualificato



Diagnosi  
rapide



Puntualità  
nella gestione



Ambiente  
accogliente

Lo Studio Dentistico Sorriso & Salute è un ambulatorio odontoiatrico odontostomatologico all'avanguardia che opera a Monza dal 2003. Il nostro centro si occupa di estetica del sorriso, ortodonzia fissa e mobile ed invisibile tramite mascherine, impianti endossei, riabilitazione protesica, radiologia endorale, prevenzione dentale, chirurgia orale e pedodonzia.

La struttura sanitaria odontoiatrica è aperta ai pazienti nei seguenti giorni e orari:

Lun • Mar • Mer • Gio • Ven  
dalle 9.00 alle 12.00 e dalle 14.30 alle 19.00  
Si riceve per appuntamento

Via Gaslini, 1 - 20900 Monza  
Tel. 039.2022489

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

Direttore Sanitario:  
Dott.ssa Maria Isabel Pareja Carrillo - Odontoiatra

TAC IN STUDIO  
LASER PER TERAPIE ODONTOIATRICHE

 STUDIO DENTISTICO  
SORRISO & SALUTE

# Sommario

NUMERO 4 - MAGGIO 2024 - ANNO LXXVII

## INSERTO

17-41

### RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO, BILANCI ALDAI E ARUM

## FOCUS - Salviamo il ceto medio

### EDITORIALE

- 1 Al passo con il cambiamento  
Manuela Biti

### FOCUS

- 4 Salviamo il ceto medio,  
un'azione utile al Paese  
Teresa Lavanga
- 6 Difesa del ceto medio e dei pensionati:  
le iniziative del Comitato Pensionati  
ALDAI  
a cura della Redazione

### MANAGEMENT

- 10 Conclusa la prima sessione  
del progetto *For-Manager*  
a cura della Redazione 4.Manager
- 12 È tutta questione di Self Leadership  
Alessandro Bossi

### INNOVAZIONE

- 14 Intelligenza Artificiale,  
intervista ad Andrea Arrigoni  
a cura della Redazione

### NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 43 Per una crescita strutturale  
Stefano Cuzzilla
- 45 Al passo con il futuro  
Mario Cardoni

### FORMAZIONE

- 46 Formazione manageriale d'eccellenza,  
Fondirigenti pubblica il *Catalogo 2023*  
Ufficio Stampa Fondirigenti

### LAVORO

- 48 Il nostro welfare ha bisogno di un  
mercato del lavoro forte ed equilibrato  
a cura del Gruppo Cultura/  
Cultura Finanziaria



#### In copertina:

Si avvicina l'Assemblea Annuale, il momento più importante per l'Associazione: tempo di fare bilanci e guardare al futuro. Un futuro da costruire insieme, perché solo l'unione fa la forza

#### DI+

- 54 Primavera nei giardini  
e nei parchi del FAI  
a cura del FAI

### CULTURA E TEMPO LIBERO

- 58 I muri del Mediterraneo  
Giovanni Sansò



**DIRIGENTI**  
FEDERMANAGER LOMBARDIA  
INDUSTRIA

**NELL'EDIZIONE DIGITALE  
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE**



- A tu per tu con due Cacciatori di Teste –  
*Claudio Ceper e Ottavio Maria Campigli*
- Aspettative degli industriali: stabile l'attività.  
In miglioramento le attese sui costi di produzione –  
*Centro Studi Confindustria*
- Intelligenza emotiva per acquisire un vantaggio  
competitivo e il benessere dei collaboratori –  
*Fabrizio Favini*
- Attività PCTO, uno stimolo per ritrovare  
la motivazione allo studio e alla professione –  
*Bruno Rorato e Giorgio Barcellari*
- Welfare 24
- VISES Ets: alluvione Emilia Romagna
- PNRR – *recensione a cura della Redazione*

Per la lettura inserire una parte del titolo nel campo "ricerca" della rivista [www.dirigentiindustria.it](http://www.dirigentiindustria.it)



# Salviamo il ceto medio,

Teresa Lavanga

Direttore CIDA

***CIDA si propone di salvaguardare tutti i cittadini che pagano regolarmente tasse e tributi ma continuano a essere esclusi da agevolazioni, sostegni e bonus***

**L**a crisi economica iniziata col Covid purtroppo si è “strutturata” e quindi tutti i provvedimenti futuri devono assolutamente tenerne conto. Per provare a uscire da una situazione che vede il nostro Paese muoversi lentamente verso la ripresa, noi di CIDA riteniamo necessario innescare una strutturale crescita dell’economia, senza la quale i redditi resteranno fermi o, addirittura, scenderanno, e ogni anno si ripresenterà il problema di una spesa pubblica difficilmente sostenibile e di una pressione fiscale elevata e concentrata su pochi cittadini.

Il rischio è di compromettere la tenuta complessiva del *welfare state* e della coesione sociale. Il Disegno di Legge di Bilancio 2024 – proseguendo sulla scia delle precedenti Manovre – ha previsto misure impostate su provvisorietà e assistenzialismo fine a sé stesso, che non hanno un ampio respiro, ma vanno ad aumentare il già enorme debito pubblico italiano.

Nel Ddl viene penalizzato in vario modo chi si è trovato in ‘prima linea’ a gestire i casi di crisi, dirigenti

ospedalieri e medici specialisti, dirigenti scolastici e della pubblica amministrazione, manager delle imprese e dei servizi che, in ogni settore e in pochi giorni, hanno trasformato le loro organizzazioni per tutelare investimenti, dipendenti e clientela.

Le disposizioni relative al taglio del cuneo fiscale, all’accorpamento delle aliquote Irpef, al blocco della perequazione delle pensioni e altri provvedimenti previsti nella Manovra si abbattono pesantemente sulla parte più intraprendente della nostra economia. Infatti, gli appesantimenti fiscali su redditi non certo elevati, ma definibili come redditi medi, provocheranno una diminuzione dei consumi che avrà l’effetto di abbassare ulteriormente la propensione marginale alla spesa. Tutto questo lo abbiamo precisato in audizioni presso le Commissioni di Camera e Senato e attraverso la presentazione di adeguati emendamenti alla Finanziaria, ma non è bastato.

Abbiamo ritenuto necessario far sentire le nostre ragioni anche con un’azione simbolica, con un forte impatto presso l’opinione pubblica

e i decisori istituzionali: una raccolta di firme su una “petizione” che ha visto compatto tutto il ceto medio, ossia tutti quei contribuenti che, da 35mila euro di reddito lordo in su, sostengono il peso del welfare versando il 63% circa di tutto il gettito Irpef. Cittadini che pagano regolarmente tasse e tributi ma che, ancora una volta, vengono esclusi da agevolazioni, sostegni e bonus. Con questa azione, tutta la dirigenza italiana si è mobilitata per tutelare manager, medici, dirigenti pubblici, alte professionalità, tutte competenze necessarie al sistema, che hanno le retribuzioni più basse dei loro omologhi europei e che, arrivati a fine carriera, sono trattati come dei bancomat. Si è mobilitata anche per evitare lo svilimento dei nostri giovani che continuano ad andare all’estero perché attratti da stipendi più elevati e condizioni lavorative più meritocratiche, che considerano la pensione un obiettivo irraggiungibile e vedono il versamento dei contributi come una sorta di prelievo forzoso perché sanno che le regole cambiano continuamente senza dare loro certezze per pianificare un futuro stabile. Ad oggi il risultato raggiunto è più che ragguardevole. Con oltre 52mila sottoscrizioni, la nostra azione può dirsi riuscita. L’impegno a questo punto è quello di consegnare le firme ai destinatari della petizione (Presidenza del Consiglio, Ministro dell’Economia e Ministro del Lavoro).

Accanto alla petizione, proseguono

Con questa azione, tutta la dirigenza italiana si è mobilitata per tutelare manager, medici, dirigenti pubblici, alte professionalità, tutte competenze necessarie al sistema, che hanno le retribuzioni più basse dei loro omologhi europei e che, arrivati a fine carriera, sono trattati come dei bancomat. . .

# un'azione utile al Paese

«Abbiamo ritenuto necessario far sentire le nostre ragioni anche con un'azione simbolica, con un forte impatto presso l'opinione pubblica e i decisori istituzionali...»



i ricorsi che abbiamo attivato sulla Legge di Bilancio 2023: il loro stato di avanzamento è relativamente lento, perché affidato alla giustizia ordinaria, ma i nostri legali nutrono speranze circa un rinvio alla Corte Costituzionale. A coloro che più volte ci hanno chiesto di attivare cause anche rispetto alla Legge di Bilancio 2024, rispondo che, sentiti gli avvocati, al momento non ci sarebbero motivazioni diverse rispetto a quelle già presentate. Inoltre, non impugnare la Legge di Bilancio 2024 non può avere alcun riflesso negativo sulle nostre cause e, se la Consulta dovesse darci ragione e considerare incostituzionale la Legge di Bilancio 2023, si potrebbe valutare anche la possibilità di rivalersi sull'INPS per ciò che attiene

all'indicizzazione del 2024 (ovviamente questa è un'ipotesi remota che dovrà essere valutata attentamente solo dopo un'eventuale pronuncia positiva della Consulta). Nel frattempo, continua anche il nostro accreditamento presso le più alte sedi istituzionali, da Palazzo Chigi ai Ministeri più importanti. Abbiamo incontrato la Presidente Meloni, la Ministra Calderone che è responsabile della previdenza, e abbiamo avuto una serie di incontri con Onorevoli e Senatori a cui abbiamo evidenziato l'insostenibilità della situazione, non solo per i nostri pensionati, ma per tutti coloro che percepiscono una pensione superiore a 4 volte il trattamento minimo INPS. In occasione dell'Open Day sulla

petizione, abbiamo avuto rassicurazioni dal Viceministro al MEF, Maurizio Leo, il quale ci ha confermato che una delle priorità del Governo è quella di venire incontro alla classe media. Il Viceministro ha chiaramente dichiarato che un contribuente che realizza un reddito di 50.000 euro e che oggi sconta una tassazione che supera il 50% non può essere considerato super ricco e quindi va tutelato. Infine, il 20 maggio alle ore 11.00, in occasione dell'assemblea CIDA, verrà presentato alla Camera dei Deputati il rapporto CIDA-Censis *Il valore del ceto medio per l'economia e la società*. La finalità è quella di avviare una campagna stampa che accenda un faro sulle problematiche sollevate in precedenza con la petizione. Subito dopo avvieremo una serie di incontri preventivi con tutte le forze politiche per sensibilizzarle sulle questioni evidenziate dalla petizione e dal rapporto, in vista della Legge di Bilancio 2025.■

# Difesa del ceto medio e dei pensionati: le iniziative del Comitato Pensionati ALDAI

A cura della Redazione

*Nel corso del 2023 si sono evidenziate in modo più marcato le criticità del sistema pensionistico italiano, generando crescenti preoccupazioni tra i pensionati della classe media sulla quale, è noto, grava un sistema fiscale iniquo.*

*Ci si attende che su questi due fronti la politica risponda con la migliore disponibilità, adottando riforme efficaci, e che, nel contempo, implementi misure contro l'evasione fiscale e contributiva al fine di garantire un futuro dignitoso per l'intera collettività, in primo luogo per le nuove generazioni*

**I**l Comitato Pensionati ALDAI, allargato anche alla partecipazione esterna, si è riunito a Milano il 4 aprile scorso. Silvana Menapace, presidente del Comitato, ha aperto i lavori informando sui risultati della sottoscrizione della petizione *Salviamo il ceto medio* (oltre 52mila firme). Ne ha sottolineato l'importanza, annunciando l'ipotesi di utilizzare tale modalità anche per il sostegno di analoghe iniziative promosse dall'Organizzazione. Non fermarsi alla tutela di una minoranza di pensionati e rappresentare le più ampie aspettative del ceto medio, che svolge un ruolo fondamentale di equilibrio nella società, costituisce uno sviluppo della strategia del corpo sociale che vogliamo rappresentare. Di conseguenza, l'obiettivo della riunione non si è limitato a riferire sull'attività svolta dal Comitato Pensionati, ma è stata l'occasione per registrare ulteriori proposte a difesa dei redditi del ceto medio, appunto, da troppo tempo escluso dai benefici dello sviluppo econo-

mico del Paese che, in larga parte, ha contribuito e contribuisce a realizzare.

Paolo Ferrario, Direttore ALDAI-Federmanager, ha ricordato i temi all'ordine del giorno e le modalità tecniche di svolgimento dell'incontro, in presenza e da remoto; ne ha sottolineato l'importanza, informando che le conclusioni dei lavori sarebbero state adeguatamente sintetizzate per farne oggetto di comunicazione alla Direzione di Federmanager e CIDA.

Mino Schianchi, Vicepresidente di ALDAI, ha svolto la Relazione introduttiva sintetizzata di seguito.

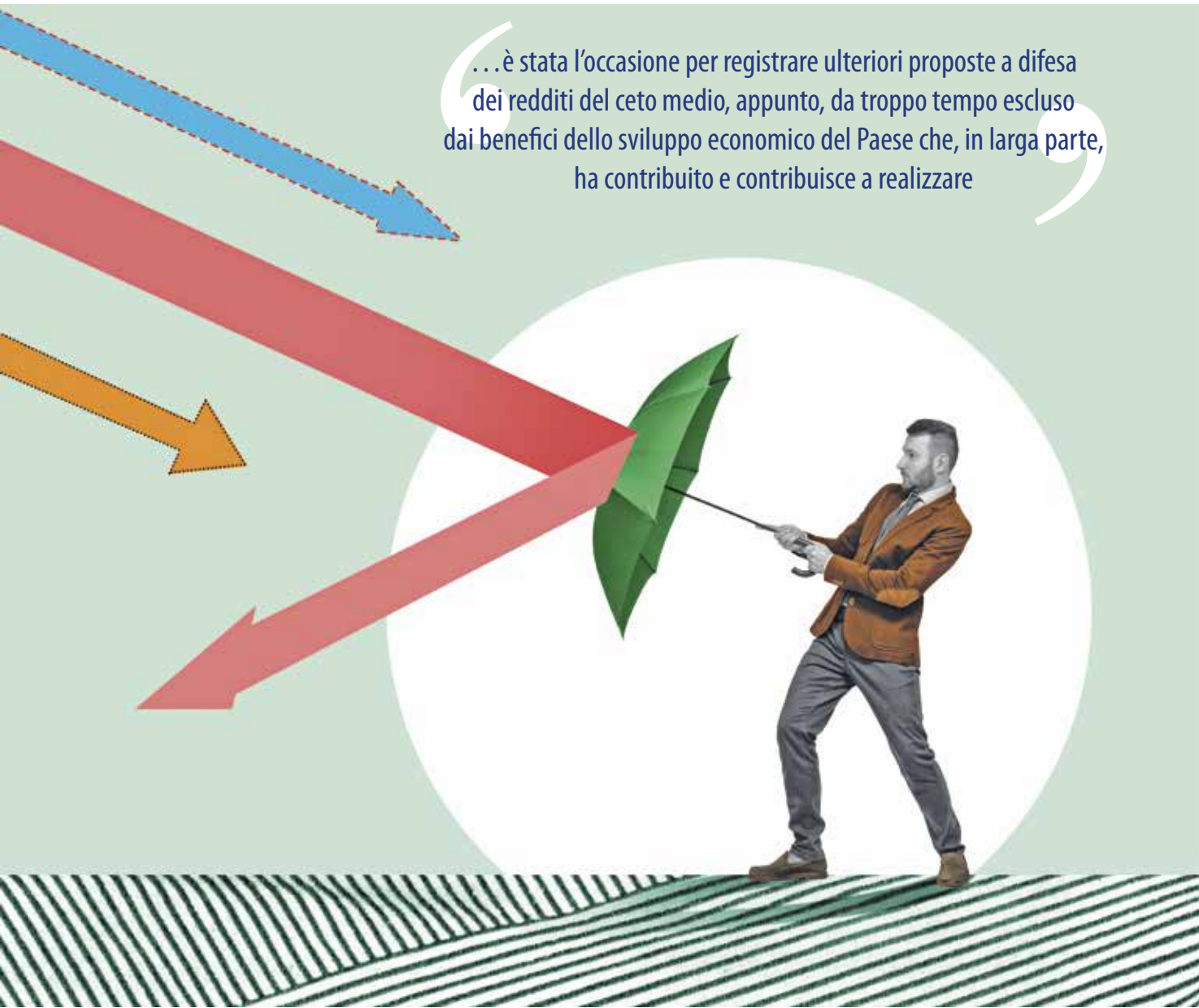
**1. Degrado previdenziale nel 2023.** Il 2023 ha portato un significativo peggioramento dei trattamenti pensionistici. Con la Legge di Bilancio 2024 è stato approvato il peggiore meccanismo di adeguamento delle pensioni al costo della vita mai utilizzato prima. E questo accade ormai da oltre 20 anni: se si va in pensione con un assegno che

supera i 35mila euro annui comincia un percorso a ostacoli. Anno dopo anno, non si sa più quale sia l'entità della pensione: può accadere che la pensione venga ridotta per effetto di qualche contributo di solidarietà; può accadere che la pensione perda potere d'acquisto perché non adeguata all'inflazione, anzi questo è certo, perché il sistema di adeguamento è strutturalmente discriminatorio, solo non si sa di quanto, per l'anno a venire, sarà ulteriormente diminuita la percentuale di rivalutazione della pensione rispetto all'inflazione. Lo rivelerà la Legge di Bilancio... quella che sarà approvata gli ultimi giorni del mese di dicembre.

**2. Opacità e incertezza.** Insomma, l'incertezza è la cosa più certa che caratterizza il tempo delle nostre pensioni. Incertezza sull'importo annuale che si accompagna alla frequenza con cui vengono applicate misure peggiorative che, a prima vista, sembra abbiano un'applicazione temporanea, e, pertanto,



... è stata l'occasione per registrare ulteriori proposte a difesa dei redditi del ceto medio, appunto, da troppo tempo escluso dai benefici dello sviluppo economico del Paese che, in larga parte, ha contribuito e contribuisce a realizzare



siano sopportabili; ma poi, anno dopo anno, diventano permanenti. Il tempo che dovrebbe essere di tranquillità e di riposo per gli anziani è diventato il tempo del continuo stress da incertezze.

**3. Verso un modello pensionistico fondamentalmente assistenziale.** Il sistema pensionistico italiano sembra orientarsi a poco a poco verso un sistema caratterizzato, sostanzialmente, dall'assistenza, mentre è l'aspetto previdenziale che anno dopo anno degrada. È

un cambiamento epocale che sta avvenendo senza che vi sia una presa di coscienza generale per opporvisi o, almeno, per dibatterne e valutarne i risvolti sul piano della sostenibilità finanziaria, dello sviluppo economico, dell'occupazione, dell'andamento demografico.

**4. Mancanza di risposta politica.** A fronte dei rilievi su questi aspetti, la politica sembra non essere attrezzata a recepirne le conseguenze e, quindi, a guidare cambiamenti di lungo termine. O, quantomeno,

appare disinteressata alle richieste di una Riforma pensionistica che consenta alle future generazioni di poter avere la pensione. Le preoccupazioni espresse vengono spesso ignorate o affrontate senza una visione d'insieme; le decisioni politiche appaiono guidate principalmente da interessi di corto respiro, o, comunque, dall'esigenza di indirizzare ogni provvedimento verso il più immediato consenso popolare.

**5. Mobilitazione virtuale.** Per gridare quanto sia diventata in-

sopportabile la stratificazione dei continui provvedimenti diretti a colpire le pensioni, da più parti viene richiesto di organizzare manifestazioni che abbiano maggiore visibilità e incisività: in pratica cortei sulle strade, assemblee nelle piazze, ecc. come fanno altre categorie sociali, che, in qualche modo, prima o poi vengono ascoltate. Considerazioni diverse però hanno portato le nostre Organizzazioni a decidere per nuove forme di aggregazione e di espressione critica. Si stanno utilizzando infatti le nuove tecnologie comunicative per avanzare rivendicazioni, tante volte portate sui tavoli della politica e, per lo più, rimaste senza ascolto. Ora le rivendicazioni sono state riproposte e diffuse online, impegnando la piattaforma [change.org](https://www.change.org): una piazza virtuale.

**6. Ricorsi e altre iniziative.** Nel 2023 Federmanager e CIDA hanno sostenuto ricorsi pilota presso cinque Tribunali Ordinari e due Corti dei Conti regionali contro i provvedimenti che hanno ulteriormente penalizzato il meccanismo automatico di perequazione (anni 2023 e 2024). I ricorsi sono tuttora in corso: attendono di essere valutati, accettati, respinti o sospesi per essere rimessi alla Corte Costituzionale. Inoltre, per esprimere il dissenso contro i continui interventi riduttivi sulle pensioni, Federmanager e CIDA hanno attivato una serie di altre iniziative: assemblee degli iscritti, incontri con parlamentari, audizioni nelle sedi parlamentari, presentazione di adeguati emendamenti alla Finanziaria. Purtroppo tutto questo non è bastato. Per il futuro si stanno valutando altre iniziative e forme efficaci di comunicazione.

**7. Criticità del sistema fiscale.** Sul ceto medio grava un pesante e iniquo carico fiscale. Chi guadagna poco più di 50mila euro lordi all'an-

no perde quasi metà del reddito tra imposte dirette e addizionali regionali e comunali. Il ceto medio ne è particolarmente colpito. Gli studi economici e sociali lo dimostrano. Oltre l'85% delle imposte sul reddito è pagato da lavoratori e pensionati, soprattutto della classe media. È necessario un cambiamento politico nei confronti del ceto medio. Contribuenti che, da 35mila euro di reddito lordo in su, sostengono il peso del welfare, versando il 63% circa di tutto il gettito Irpef; cittadini che pagano regolarmente tutte le imposte e i tributi dovuti, ma che vengono esclusi da agevolazioni, sostegni e bonus. La nostra richiesta è la seguente: *Non favoritismi, ma equità*. Vogliamo un sistema fiscale che ci permetta di guardare al futuro con tranquillità, che coinvolga in egual misura i redditi di qualsiasi provenienza e che tutto questo contribuisca al bene comune del Paese. Il nostro proposito è quello di batterci per fermare l'ingiustizia fiscale che mina alle fondamenta la nostra società. Infatti, mentre i cittadini onesti cercano di sostenere le crescenti spese dello Stato, c'è una rete di individui e, qua e là, anche di imprese, che fa prevalere il proprio interesse egoistico ed evade dalle responsabilità fiscali e contributive. In breve: è inaccettabile che i Governi che si succedono alla guida del Paese continuino con pesanti tassazioni sul reddito della classe media e, specialmente, dei pensionati della classe media. Per contro sembra che nelle maglie delle regole fiscali vi siano scappatoie che favoriscano i furbi e gli evasori, mettendo a dura prova i contribuenti onesti.

**8. Lotta all'evasione fiscale.** È urgente adottare misure severe per contrastare l'evasione fiscale e recuperare le risorse necessarie per garantire la sostenibilità del sistema pensionistico e ridurre il peso fiscale sui cittadini.

### 9. Richiesta di impegno politico.

È necessario che la politica cambi atteggiamento a proposito delle aspettative dei cittadini, garantendo equità fiscale e protezione sociale per tutti. Insistiamo, perché le prossime decisioni governative, che saranno evidenziate nel DEF (Documento di Economia e Finanza), affrontino queste priorità con determinazione.

### In breve le richieste dei pensionati:

- **Riforma del sistema previdenziale** nel senso che garantisca adeguati redditi pensionistici alle future generazioni; vale a dire che siano valorizzati i contributi previdenziali versati dai lavoratori e che le pensioni non siano assoggettate a continui provvedimenti erosivi che ne riducono gli importi (cosiddetti contributi di solidarietà) e il potere d'acquisto (modifiche peggiorative del meccanismo di perequazione).
- **Rivalutazione delle pensioni**, secondo il meccanismo tradizionale: 100%, 90%, 75%.
- **Separazione tra previdenza e assistenza** nel bilancio INPS.
- **Modifica dell'attuale sistema fiscale** che, con l'aliquota del 43%, penalizza i redditi superiori a 50mila euro. In effetti tra IRPEF e addizionali regionali e comunali la metà dell'importo riscosso viene restituito all'erario.

### Il dibattito

I diversi argomenti esposti nella parte introduttiva sono stati ripresi nel dibattito che ne è seguito. Gli interventi, in presenza e da remoto, sono stati moltissimi. Alcuni, con elementi aggiuntivi, a sostegno di quelli enunciati nelle premesse, altri in forma di domande di chiarimento, cui hanno risposto Schianchi e Menapace.

Qui di seguito una breve sintesi.

- **Difficoltà economiche.** È stato evidenziato il difficile scenario in cui molti pensionati del ceto medio si trovano a causa delle incertezze finanziarie determinate dalle continue riduzioni di reddito. Non mancano casi di persone che si vedono costrette a vendere beni come case e auto per far fronte alle emergenti esigenze familiari.
- **Sistema pensionistico complementare.** È stata sottolineata l'importanza di potenziare il sistema complementare delle pensioni, ma è stato evidenziato anche che molti, compresi i dirigenti, non possono permetterselo a causa di retribuzioni non adeguate. Ciò solleva la preoccupazione che i futuri pensionati potrebbero non avere risorse sufficienti per mantenere un tenore di vita dignitoso.
- **Comunità virtuali.** Per richiamare l'attenzione della politica sulle esigenze dei pensionati, è stato suggerito di organizzare manifestazioni democratiche davanti alle istituzioni pubbliche. Non si è mancato di far notare però che, spesso, queste azioni non ottengono l'effetto desiderato a causa della scarsa partecipazione, rischiando quindi di essere controproducenti: un flop. Va considerato, infatti, che spesso c'è una modesta presenza anche a semplici assemblee in luoghi circoscritti. Di conseguenza, è preferibile l'utilizzo al meglio e più frequente di iniziative online tramite piattaforme come [change.org](https://change.org), o altre, evitando così la necessità della presenza fisica, e garantendo, in questo modo, una larga partecipazione. Ovviamente occorre preparare queste iniziative con un'adeguata programmazione preventiva, con strutture o gruppi che seguano, incentivino e sollecitino la sottoscrizione.
- **Comunicazione.** Occorre trovare il modo di partecipare a trasmis-

sioni radio che possano consentirci di spiegare meglio come sono tartassate le nostre pensioni. In ogni caso rivolgersi a esperti di comunicazione per rendere più evidenti le nostre richieste e il nostro malcontento. Insomma, fare un salto di qualità nelle azioni di comunicazione.

- **Dirigenti in servizio.** La partecipazione attiva dei dirigenti in servizio alla difesa delle pensioni è fondamentale, non solo per gli attuali pensionati, ma anche per il futuro di quelli che fra qualche tempo andranno in pensione.
- **Separazione assistenza/previdenza.** Con insistenza è stata ripresa la questione della separazione della spesa previdenziale da quella assistenziale. Su quest'ultima occorrerebbe assicurare maggiore trasparenza e controllo per evitare la deriva dispersiva di molti interventi slegati da una visione complessiva. In questo quadro non è mancato chi ha fatto cenno a un'integrazione (questione da studiare) dei diritti sociali, sanitari e assistenziali attualmente totalmente distinti. L'assenza di un'anagrafe d'insieme del settore assistenziale finisce per generare conseguenze pesanti sul piano finanziario: è il caso, ad esempio, della spesa pensionistica di assistenza, che, per molti versi, appare fuori controllo. A questo punto, un monitoraggio sull'intera materia della sicurezza sociale appare utile e, soprattutto, urgente.
- **Rischi di stravolgimenti del sistema pensionistico.** Con particolare insistenza è stata richiamata l'esigenza di proteggere il sistema pensionistico da manipolazioni che lo canalizzano progressivamente verso un sistema sostanzialmente assistenziale. Al riguardo è stato ricordato che, nel 2015, furono presentati due progetti di Legge Costituzionale, poi unificati, volti a modificare l'articolo 38 della Costituzione.

Presentati come aggiornamento del principio di solidarietà sociale, riscossero iniziali apprezzamenti positivi perché mirati a un sistema pensionistico favorevole alle nuove generazioni; ma, nel corso di approfondimenti e dibattiti, apparvero, piuttosto, come tentativi di dare base costituzionale alla trasformazione del sistema pensionistico in un impianto fondamentalmente assistenziale; tentativi poi bloccati da opposte valutazioni politiche e dagli interventi dalla nostra Organizzazione.

- **Monitoraggio.** L'esperienza suggerisce di monitorare da vicino eventuali ulteriori misure riduttive delle pensioni con l'aggiunta di altri aggravii fiscali sui redditi del ceto medio e dei pensionati del ceto medio. Per promuovere eventuali iniziative al riguardo, occorrerà, intanto, tenere d'occhio il calendario di preparazione del bilancio triennale, a partire dal prossimo DEF. *(Nota: il primo DEF presentato in data successiva alla riunione del Comitato non contiene il quadro programmatico per il prossimo bilancio triennale, in quanto, come riportato dalla stampa, non ci sono ancora le "disposizioni attuative" delle nuove regole europee sui conti pubblici. Non sembra perverranno nuove informazioni fino a giugno p.v., cioè fino a elezioni europee concluse).*
- **Intese.** Infine, è stata evidenziata l'importanza di collaborare con altre Organizzazioni e Associazioni, con valori simili alla nostra, per promuovere azioni di difesa e sostegno alle rivendicazioni pensionistiche.

**A conclusione,** il Direttore di ALDAI ha confermato, come detto all'inizio, che le diverse proposte emerse nel dibattito saranno trasmesse agli Organi di Dirigenza di Federmanager e di CIDA per un'attenta valutazione ai fini delle prossime iniziative. ■

a cura della Redazione 4.Manager



# Conclusa la prima sessione del progetto *For-Manager*

*Talenti manageriali e imprese a confronto su innovazione, sostenibilità e internazionalizzazione*

**C**on una sessione di networking tra manager e imprese si è concluso il primo ciclo del progetto di politiche attive per il lavoro *For-Manager* (per maggiori informazioni vedi *Progetto For-Manager, Dirigenti Industria* marzo 2024) che ha visto il coinvolgimento dei primi 52 manager inoccupati, di cui 19 sono lombardi. L'evento organizzato lo scorso 12 aprile a Milano presso la sede del Gruppo 24Ore da 4.Manager e Sole24Ore, con il supporto di Confindustria e Federmanager, ha evidenziato la proattività del sistema produttivo italiano attraverso

un dibattito coinvolgente e attività di networking.

È stato l'appuntamento conclusivo di un progetto senz'altro innovativo nel campo delle relazioni industriali, per aver promosso e costruito il dialogo tra imprese e manager. L'iniziativa ha enfatizzato l'importanza delle politiche attive del lavoro e la necessità di allineare la domanda e l'offerta di competenze.

Questa iniziativa si inserisce nel piano ambizioso di politiche attive del lavoro di 4.Manager che prevede la diffusione di progetti formativi per i dirigenti temporaneamente

senza occupazione. In parallelo sono state avviate diverse iniziative territoriali anche con il sistema dei Digital Innovation Hub di Confindustria.

## **Networking e Collaborazione**

L'evento si è contraddistinto per aver favorito la creazione di un ambiente propizio al networking tra imprese e manager. Le tavole rotonde interattive, intervallate da momenti di coffee break, sono state moderate da Head Hunter di Key2People che hanno promosso relazioni fruttuose e scambi

di idee tra i partecipanti. È stato un'opportunità preziosa per stimolare la condivisione di esperienze e best practice. Il format, strutturato come una conversazione circolare, ha garantito che ogni partecipante avesse la possibilità di esprimersi e condividere le proprie idee e opinioni, rendendo le discussioni ancora più ricche e dinamiche.

### Le aziende coinvolte

Durante il networking, hanno preso parte 10 aziende, tra cui grandi imprese e PMI, ognuna con progetti innovativi, sostenibili e orientati all'export, mostrando le loro visioni di crescita per il futuro.

Indigo ha presentato iniziative nell'ambito dell'innovazione digitale, Vodafone ha mostrato soluzioni avanzate nel campo delle telecomunicazioni.

Il Digital Innovation Hub Lombardia ha illustrato progetti per la trasformazione digitale della regione lombarda.

Christian Louboutin ha discusso strategie di internazionalizzazione nel settore moda. Electrolux Professional ha condiviso i suoi piani di espansione globale. Aziende come Cellnex e Systema Ambiente S.p.A. hanno esposto progetti sostenibili. LU-VE Group ha sottolineato l'impegno verso la sostenibilità e la

governance aziendale. Electrolux Professional e ContourGlobal hanno affrontato le politiche aziendali sulla sostenibilità. Infine, ContourGlobal, con Ugo Vernier, HR Director, ha parlato delle sue strategie per promuovere una cultura aziendale incentrata sulla sostenibilità e il benessere dei dipendenti.

### Innovazione, sostenibilità e internazionalizzazione

Le discussioni sono state guidate da un filo rosso che ha intrecciato i temi dell'innovazione, della sostenibilità e dell'internazionalizzazione oggetto della formazione dei partecipanti. È emerso chiaramente che servono le competenze manageriali per affrontare le sfide odierne e tra loro le tre aree sono intrinsecamente collegate e rappresentano i pilastri su cui le aziende devono costruire il loro futuro successo.

### Investire nella formazione

Il networking è stata anche l'occasione per fare il punto sulle competenze acquisite durante la formazione tecnica e sulle soft skills, a cui hanno partecipato i manager occupati. L'obiettivo della formazione era sia di potenziare l'*employability* dei manager che di fornire alle imprese un pool di talenti più

preparato e competente. Questo rappresenta un investimento essenziale per potenziare le competenze a disposizione delle imprese e prepararsi alle sfide future. Al termine dell'evento, è stato inviato un attestato di partecipazione a tutti i manager che hanno preso parte al progetto. Questo riconoscimento non solo celebra il loro impegno e la loro partecipazione attiva, ma conferma anche il valore della formazione e della collaborazione offerte dall'iniziativa.

### Conclusioni e seconda sessione

Il progetto *For-Manager nuove conoscenze per nuove competenze* ha dimostrato di essere un momento cruciale per il mondo aziendale italiano, offrendo un terreno fertile per la collaborazione, l'innovazione e lo scambio di conoscenze. Sono questi gli ingredienti necessari per affrontare le sfide future e guidare le imprese verso una crescita sostenibile.

La seconda sessione del progetto che prenderà avvio dopo l'estate sarà un'ulteriore occasione per riunire altri manager, opinion leader, esperti di settore e leader aziendali per continuare la formazione e il dialogo sulla trasformazione del mondo manageriale e industriale. ■





# È tutta una questione di Self Leadership



*Cosa fa davvero la differenza oggi in un mondo che evolve alla velocità della luce?*

**La chiave è la Self Leadership:**  
*la capacità di credere in sé stessi e alimentare la fiducia e l'autostima delle persone*

**D**agli spunti emersi all'evento *Leadership in Action* organizzato da Francesco Vallone, Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager lo scorso 16 aprile presso gli uffici W Executive di Palazzo Bocconi a Milano, vogliamo fare una riflessione su cosa vuol dire, nel mondo di oggi, essere un leader capace di avere un impatto reale e positivo sulle persone.

Torniamo indietro a migliaia di anni fa: la leadership era legata più all'espressione dell'autorità e della forza, con i leader che erano rispettati perché spietati e crudeli. Dopo, con l'avvento dell'era industriale e l'ascesa di imprese e organizzazioni moderne, il concetto si è evoluto assumendo una prospettiva più manageriale e orientata alla gestione delle risorse umane e materiali, per poi maturare ulteriormente in una forma più flessibile e "personale", grazie soprattutto allo sviluppo della tecnologia e ai grandi cambiamenti della società e del mercato del lavoro. Proprio dall'osservazione di questa evoluzione è

stato possibile identificare veri e propri modelli di leadership, con specifiche caratteristiche e modalità di applicazione.

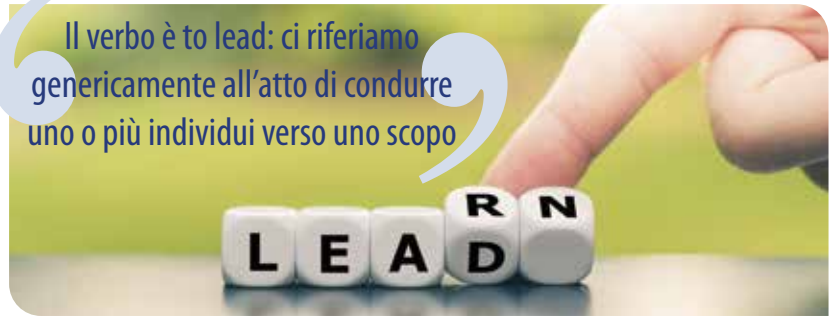
Ma cosa significa la parola *leadership*? Il verbo è **to lead**: ci riferiamo genericamente all'atto di condurre uno o più individui verso uno scopo. Come questo venga effettivamente realizzato dipende dalle specifiche competenze ed esperienze del leader ma, soprattutto, dal carattere e dal modo in cui si relaziona con le persone che in lui/lei riconoscono un leader. Esistono, tra le altre, la leadership autoritaria, quella partecipativa, delegativa, trasformazionale e transazionale, quella "gentile" o visionaria, e ogni leader decide quale adottare in base al contesto.

Oggi, però, questi diversi stili sono percepiti quasi "obsoleti", frutto di gerarchie e comportamenti quasi dovuti e, per questo, incapaci di generare il reale coinvolgimento delle persone. Al contrario, spesso sono proprio il motivo per il quale le persone lasciano le aziende. Oggi ciò che fa davvero la differenza è la "self leadership", e pertanto la capacità di credere in sé stessi e alimentare la fiducia e l'autostima delle persone.

Un esempio emerso durante l'incontro del Gruppo Giovani è quello di Jannik Sinner. Giovanissimo campione di tennis arrivato al secondo posto della classifica mondiale, in ogni contesto dimostra di essere un "self leader": si fida di sé stesso e delle sue capacità, coinvolge il suo team in ogni scelta, ci tiene a difendere i propri valori e insegue con costanza il proprio obiettivo, sapendo dire di no quando è necessario e facendo di ogni sconfitta un insegnamento per la propria crescita, come giocatore e come persona. Training continuo e "**capacità di imparare a imparare**".

Ma non è il solo: tra le grandi aziende che hanno deciso di investire

Il verbo è to lead: ci riferiamo genericamente all'atto di condurre uno o più individui verso uno scopo



sulla leadership interna c'è Netflix, il colosso della distribuzione streaming. In un documento ufficiale e pubblico, l'azienda ha riassunto il proprio punto di vista: «*Nel nostro dream team non ci sono brillanti idioti, perché sono dannosi per un buon lavoro di squadra. Insistiamo sulle interazioni umane decenti, a prescindere da quanto una persona possa essere brillante. Quando persone altamente capaci lavorano bene insieme, si ispirano a vicenda per essere più creative, più produttive e, alla fine, più vincenti come squadra di quanto potrebbero esserlo individualmente. Ma lavorare in un dream team non è per tutti, Netflix non è una famiglia, è una squadra: se non sei utile alla squadra, non resterai a Netflix a lungo. Il nostro obiettivo è ispirare le persone più che gestirle. Vogliamo che i nostri team facciano ciò che è meglio per Netflix. Questo, a sua volta, genera un senso di coinvolgimento, di responsabilità e di autodisciplina che ci spinge a fare un ottimo lavoro. La libertà in sé non è l'obiettivo; l'obiettivo è creare un forte senso di appartenenza a Netflix, in modo che le persone facciano ciò che è meglio per l'azienda*».

### Quali sono dunque le competenze che accomunano i self leader?

Fiducia in sé stessi, motivazione, autodisciplina, intelligenza emotiva per riconoscere sé stesso e le proprie emozioni. Ma anche empatia, capacità di comunicare in modo positivo, di valorizzare le

persone e far emergere il loro talento. E in ultimo, ma non per importanza, la gratitudine: un vero leader sa esercitare la gratitudine nei confronti propri e delle persone che lo circondano, dimostrando consapevolezza di sé e riconoscendo il valore degli altri.

Individuare l'attitudine di un leader è ciò di cui ci occupiamo ogni giorno in W Executive. Come? Incontriamo professionisti con un'esperienza manageriale – e di leadership – di molti anni, e valutiamo le loro competenze attraverso il **W Leadership Index**, uno strumento che W Executive ha disegnato, testato e introdotto nei processi di selezione per identificare il modello di leadership dei professionisti che ricerca per conto dei propri clienti. E che ci ha permesso, infine, di arrivare anche noi a una definizione di **leadership efficace**: "La leadership agile e consistente trova le sue radici in una profonda consapevolezza di sé e dell'altro. Si modella in funzione della vision ed evolve attraverso la lettura del contesto in continuo cambiamento e l'interazione con la complessità che ne deriva. Aggrega attorno al progetto e genera performance eccellenti e sostenibili attraverso un continuo allineamento tra strategia, organizzazione ed esecuzione, promuovendo innovazione e creatività". Possiamo dire, dunque, che il successo delle aziende e dei singoli professionisti, oggi, è tutta una questione di "self leadership" e di saperla mettere (davvero) in pratica. ■

# Intelligenza Artificiale, intervista ad Andrea Arrigoni

A cura della Redazione

*Intervista al manager della società farmaceutica Sanofi, impegnata nell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale (IA)*

**S**anofi è un multinazionale della salute, innovativa e globale, impegnata a sfidare i confini della scienza per migliorare la vita delle persone. In Italia è una delle principali aziende farmaceutiche per presenza industriale e numero di collaboratori – oltre 2.000 dipendenti, di cui la metà occupati nel comparto industriale, nei tre stabilimenti produttivi di Origgio (VA), Anagni (FR) e Scoppito (AQ), ognuno dei quali con una specifica specializzazione e un ruolo strategico.

**Andrea Arrigoni** ricopre in Sanofi Italia il ruolo di Digital Country Head con l'obiettivo di abilitare l'adozione di strumenti innovativi, quali appunto l'Intelligenza Artificiale (IA), per realizzare processi in grado di favorire lo sviluppo organizzativo, la modernità e la competitività.

## ***Come pensate di approcciare l'Intelligenza Artificiale?***

Sanofi ha iniziato ad approcciare il tema dell'Intelligenza Artificiale a livello corporate – insieme alle organizzazioni locali – dal punto di



Andrea Arrigoni.

vista dell'infrastruttura, del software ma anche della formazione, per favorire la comprensione delle potenzialità di questi strumenti e preparare le condizioni per progetti che coinvolgano le diverse funzioni. In tale ottica risulta importante quella People & Culture e il dialogo che sta costruendo con le persone e le rappresentanze sindacali per assicurare la necessaria consapevolezza dell'impatto sui processi aziendali e sulle opportunità di crescita professionale.

Il valore delle organizzazioni è caratterizzato sempre più dalla disponibilità e dall'alleanza delle competenze *hard*, misurate dal sapere, con



quelle *soft* in grado di riconoscere e gestire le emozioni proprie e degli altri, di saper affrontare le situazioni di stress ed essere resilienti in contesti organizzativi complessi e completamente diversi rispetto a qualche anno fa. L'introduzione in azienda di tecnologie basate sull'Intelligenza Artificiale amplifica tutto questo.

### **Quali sono le aspettative?**

L'Intelligenza Artificiale è uno strumento che usa algoritmi che elaborano informazioni storiche. Per dimensioni e velocità di calcolo non può competere con l'intelligenza umana, ma non è in grado di sostituire le competenze *hard* e *soft* delle persone. L'IA può essere un valido aiuto per le competenze *hard*, ma manca della capacità di essere sensibile, di correlare la causa all'effetto, di prendere decisioni autonome. Se ben utilizzati gli strumenti IA possono però certamente aumentare la produttività delle persone.

Un gruppo di lavoro Sanofi composto da un ristretto numero di persone di diverse funzioni sta testando le possibili applicazioni dell'Intelligenza Artificiale attraverso l'uso di Copilot Microsoft per capire come possa essere utilizzato e quali possano essere i benefici anche in termini di produttività delle persone. Stiamo quindi verificando come l'IA possa aiutare le persone nei lavori di tutti i giorni: medici, ruoli di marketing, project manager, analisti, ecc.

Per utilizzare bene e in modo appropriato gli strumenti di IA bisogna conoscerne le logiche di funzionamento, in modo da combinare efficacemente l'Intelligenza Artificiale con le *soft skills* delle persone. Solo in questo modo è possibile porre agli strumenti di IA la giusta domanda, il "prompt", per ottenere il risultato atteso. Importante, da questo punto di vista, è il ruolo dei manager nel far com-

prendere le logiche di funzionamento, le applicazioni e i benefici per le organizzazioni e le persone.

### **In quali attività e processi aziendali pensate di utilizzare l'IA?**

L'IA può – ad esempio – supportare nella tradizionale attività d'informazione ai medici. Fino a qualche anno fa gli informatori erano l'unico canale per i medici, mentre oggi questi ultimi hanno la possibilità di accedere anche ad altre fonti di aggiornamento e notizie (contenuti web, e-mail, video, webinar, ecc.). Nonostante l'ampio panorama di possibilità il contatto con un rappresentante dell'azienda si conferma sempre il principale e più importante canale di relazione anche se – in una situazione più complessa con fonti di informazione diversificate e con uno scenario differenziato – risulta umanamente difficile gestire strategie di comunicazione e relazione efficaci: in tale contesto l'Intelligenza Artificiale può offrire un valido supporto per identificare il momento e il messaggio più di interesse per i nostri interlocutori.

Per quanto riguarda la parte industriale l'IA può essere di supporto nella manutenzione predittiva per anticipare fermi macchina e manutenzione straordinaria. I progetti d'innovazione riguardano anche la realtà virtuale per fornire supporti agli operatori per la gestione della documentazione delle macchine e la programmazione delle attività, ma anche per migliorare la produttività e la sicurezza.

### **Quali sono gli aspetti critici nell'utilizzo dell'IA?**

L'IA introduce un'innovazione radicale e dirompente che richiede un'implementazione graduale che rispetti la velocità di apprendimento e gestione del cambiamento proprie dell'intelligenza umana. La principale barriera all'adozione

L'IA introduce un'innovazione radicale e dirompente che richiede un'implementazione graduale che rispetti la velocità di apprendimento e gestione del cambiamento propria dell'intelligenza umana

delle soluzioni di Intelligenza Artificiale è la sfida nel comprendere e spiegare l'effettiva applicabilità, l'affidabilità dei risultati e i vantaggi per l'organizzazione e gli individui.

Il ruolo dei manager è determinante per facilitare la comprensione delle potenzialità di applicazione, per creare fiducia nell'utilizzo dei risultati e per far percepire i benefici. Servono competenza e il tempo necessario affinché il proprio team possa capire, contestualizzare e fare propri questi potenti strumenti.

### **Quale sarà l'impatto sul lavoro?**

L'Intelligenza Artificiale ridurrà il lavoro ripetitivo, così come l'automazione ha ridotto il lavoro manuale alle catene di montaggio, creando nuove professionalità e necessità di personale in grado di dimostrare di essere in grado di acquisire nuove competenze in modo più veloce rispetto a oggi. Questo sarà possibile solo facendo leva sull'IA.

Chi comprende che gli strumenti di IA possono aiutarci a distaccarci dalle attività di routine, avrà molto più tempo a disposizione per sviluppare competenze trasversali: si troverà di fronte a opportunità più stimolanti, e magari anche con un po' più di tempo libero da dedicare ad attività personali. ■

# FORMAZIONE ANIMP 2024

## NOVITÀ

**MACRO-AREE DI FORMAZIONE:**  
**COMPANY MANAGEMENT**  
**PROJECT MANAGEMENT**  
**EXECUTION (ENGINEERING / CONSTRUCTION)**



Quote ridotte per Soci: ANIMP, ANIE, ANIMA, ASSOLOMBARDA, ALDAI/Federmanager  
 I corsi sono disponibili anche per l'erogazione *in-house*, riservati ai dipendenti di una sola azienda.

**PER I PROGRAMMI DI TUTTI I CORSI E LE ISCRIZIONI (dépliants)**

<https://www.animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/>

**Si segnala la Formazione ANIMP per la Sostenibilità aziendale (nuovo corso):**



TITOLO CORSO	DATE
<p><b>Sustainability Manager &amp; Practitioner</b></p> <p>Durata complessiva 40 ore</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Ottobre (8 ore in presenza)</li> <li>• 10 Ottobre (4 ore in remoto)</li> <li>• 24 Ottobre (8 ore in presenza)</li> <li>• 26 Ottobre (4 ore in remoto)</li> <li>• 7 Novembre (4 ore in remoto)</li> <li>• 16 Novembre (4 ore in remoto)</li> <li>• 21 Novembre (8 ore in presenza)</li> </ul>

*Il corso consente ai partecipanti di apprendere le competenze necessarie all'interno delle aziende per la gestione della sostenibilità, incluse le dinamiche comportamentali e le competenze soft che queste figure devono avere. Il corso si rivolge prevalentemente alle figure professionali che costituiscono il riferimento aziendale per le tematiche di sostenibilità che ricoprono, o sono destinate a ricoprire, il ruolo di Sustainability Manager e Sustainability Practitioner ed è propedeutico al percorso di certificazione secondo la norma UNI/PDR 109.1:2021.*

### Formazione ANIMP Project-Management e-Learning

TITOLO CORSO

**COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT – 12 moduli**

Ordinabile tutto l'anno sul sito [animp.it](http://animp.it)

**PREPARAZIONE ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE**

**IPMA-ICB4 Livello D – 6 moduli**

Ordinabile tutto l'anno sul sito [animp.it](http://animp.it)

**PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:**

Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Attività Formativa ANIMP  
 e-mail: [beatrice.vianello@animp.it](mailto:beatrice.vianello@animp.it) – [formazione@animp.it](mailto:formazione@animp.it)

# RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO, BILANCI ALDAI E ARUM

## 18 Relazione del Consiglio Direttivo ALDAI sulle attività 2023 e le prospettive 2024

*Manuela Biti*

### ALDAI

- 23 Bilancio al 31 dicembre 2023
- 25 Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2023
- 34 Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti ALDAI ai Soci ALDAI

### ARUM Srl

- 36 Bilancio al 31 dicembre 2023
- 37 Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2023
- 39 Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione al 31 dicembre 2023
- 40 Relazione del Collegio Sindacale della società ARUM Srl al socio unico ALDAI

# ASSEMBLEA ANNUALE



**MARTEDÌ 4 GIUGNO 2024**

**Auditorium Gaber presso Palazzo Pirelli  
Piazza Duca d'Aosta, 3 – 20124 Milano**

I lavori si svolgeranno secondo il seguente programma:

ore 15:00 Welcome coffee - Registrazione partecipanti

**ore 15:30 Parte pubblica**

Keynote Speaker: Prof. Francesco Billari,  
 Rettore dell'Università Luigi Bocconi di Milano,

ore 16:30 Premiazione Soci con 40 e 50 anni di iscrizione

**ore 17:30 Parte privata riservata ai Soci**

Assemblea Ordinaria ALDAI-Federmanager  
Ordine del giorno:

- 1) Relazione annuale
- 2) Bilancio d'esercizio al 31.12.2023
- 3) Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti
- 4) Elezione Delegati per il Congresso Nazionale Federmanager



# Relazione del Consiglio Direttivo ALDAI

## Assemblea ALDAI 2024

Manuela Biti

Presidente ALDAI-Federmanager

## Buongiorno a tutte le Colleghe e a tutti i Colleghi, a nome mio e del Consiglio Direttivo

Ci ritroviamo in occasione dell'Assemblea Annuale, il momento più significativo per l'Associazione, tempo di bilanci e riflessioni.

Il contesto socioeconomico è profondamente mutato e carico di tensioni a livello di equilibri geopolitici e diplomatici. La realtà sociale ha bisogno di certezze, di punti di riferimento.

L'Associazione che ho l'onore di presiedere è un caposaldo, un riferimento solido e il centro dei valori, della sicurezza per i manager e per le loro famiglie.

ALDAI rappresenta i manager: rappresentare significa avere la responsabilità di "agire in nome di" e conferisce una voce alle istanze della categoria esplicitando la mission di tutela, difesa dei diritti e promulgazione di valori quali meritocrazia, responsabilità professionale, sociale ed etica, attenzione al sociale.

Il momento storico è cruciale e sta generando trasformazioni in ogni ambito della nostra vita. Dobbiamo mantenere alta la barra sui valori importanti e abbiamo la responsabilità morale di traghettare i nuovi manager verso il futuro. Affinché ciò avvenga è necessario cambiare passo, trasformare l'approccio alla concezione del lavoro, del manager, delle dinamiche relazionali, della costruzione di progetti.

I Manager che, con il Consiglio Direttivo, ho l'onore di rappresentare vogliono il cambiamento.

Ed è così che voglio iniziare la Relazione di apertura dell'Assemblea 2024, in rappresentanza del Consiglio Direttivo, con una domanda che è una suggestione a riflettere e a rispondere con senso critico.

### **ABBIAMO IL CORAGGIO DI CAMBIARE?**

Sicuramente ne abbiamo le capacità.

I Manager creano valore, ispirano, conducono, gestiscono, risolvono, evolvono e fanno crescere. Realizzano lo sviluppo delle imprese e delle persone. Sono motori del cambiamento, dell'evoluzione e dello sviluppo dei processi di crescita. È importante che i Manager – che ALDAI supporta in questo senso – portino avanti il cambiamento e promuovano azioni che nutrano le coscienze per le future generazioni alle quali va consegnato un modello virtuoso.

Oggi l'associazionismo, in generale, vive un momento di difficoltà, è così. Si è persa la fiducia nella politica, nelle istituzioni, siamo disillusi, rassegnati.

L'orgoglio di rappresentare migliaia di manager, donne e uomini, che ogni giorno guidano le aziende con tenacia, determinazione e grande spirito di abnegazione deve spingerci a credere che si può cambiare in meglio e guardare al futuro con spirito costruttivo.

Lo dobbiamo a loro e lavoreremo affinché ciò sia possibile e concretamente avvenga.

Le mie parole di oggi, rivolte a Voi Soci, nel momento tradizionalmente più importante per l'Associazione, vogliono essere un messaggio deciso e voglio ribadire il concetto di coesione come baluardo per la difesa dei propri diritti.

Passiamo ora ad uno sguardo d'insieme al panorama delle attività dell'anno 2023, intenso sotto tutti i profili e che si è concluso con l'impegno a guardare avanti con energia e proattività.

### **CONTESTO ECONOMICO**

I dati del Centro Studi Assolombarda confermano che lo sviluppo produttivo lombardo si attesta nel 2023 al +0,9%, largamente minore rispetto al +3,2% registrato nel 2022. Si contrae il settore dell'industria (-1,9%) e le costruzioni (-0,7%) e si prevede un margine di crescita nel 2024 del +0,6% per la Lombardia e del +0,4% per l'Italia.

A livello produttivo, prosegue la brusca discesa degli ordini, ai minimi da novembre 2020, ma si ridimensionano le scorte di prodotti finiti e salgono le aspettative di breve termine sia per gli ordini che per la produzione, sebbene le seconde rimangano su saldi negativi.

Nel 2023 i dati lombardi di produzione manifatturiera e di export rappresentano elementi di conferma e registrano un progresso rispetto all'anno precedente e prosegue, quindi, il trend di crescita del post pandemia. Questo dinamismo si riflette sul mercato del lavoro: alla fine del 2023 si è difatti finalmente chiuso il divario occupazionale con il 2019 e la disoccupazione è sotto ai livelli fisiologici.

Relativamente all'export, stante il periodo attuale in cui il commercio globale è in forte decelerazione, l'export lom-

# sulle attività 2023 e le prospettive 2024

bardo aumenta del +0,6% sul 2022 (+902 milioni di euro), permettendo così di raggiungere il nuovo valore record di 163 miliardi di euro di vendite oltre i confini nazionali in un anno.

Relativamente al mercato del lavoro, nel 2023 si contano +71mila lavoratori nel comparto che comprende servizi ICT, attività professionali scientifiche e tecniche, sanità e altri servizi e +36mila occupati nei settori del commercio, alberghi e ristorazione; per contro, risultano -2mila occupati nell'agricoltura, -7mila nelle costruzioni e -23mila nell'industria.

## Focus Milano

Nel 2023 a livello produttivo, le imprese manifatturiere milanesi sono cresciute del +1,9% rispetto al 2022 e del +13,0% nel confronto con il 2019. Nel complesso le esportazioni milanesi ammontano a 57,9 miliardi di euro, in crescita del +2,8% rispetto all'anno precedente grazie ai settori moda (+8,5% sul 2022), meccanica (+8,3%) e apparecchi elettrici (+8,9%). Il mercato del lavoro della Città metropolitana registra un trend positivo che conta +21mila occupati rispetto al 2022, per un totale di 1,5 milioni di lavoratori e un tasso di occupazione che raggiunge così il 71,2%, sopra il 70,7% del pre-Covid. Contestualmente, continua la discesa della disoccupazione che scende al 4,7% rispetto al 5,4% del 2022.

## ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

Il 2023 è stato un anno denso di attività e incontri che hanno esteso e rafforzato i rapporti istituzionali e la collaborazione con gli Enti di maggior rilievo.

Sono state consolidate le relazioni con Regione Lombardia a seguito del rapporto instaurato con il Presidente Attilio Fontana e l'Assessore allo Sviluppo Economico Guido Guidesi.

È stata rafforzata la sinergia con Assolombarda dal punto di vista delle relazioni sia istituzionali che sindacali e nell'ambito della bilateralità con particolare riferimento alle iniziative strategiche promosse a valere sulla formazione e nel sostegno alle politiche attive al fine di realizzare progetti rivolti a manager e imprese.

In ambito nazionale, il 2023 ha rappresentato un anno ricco di attività.

In vista della scadenza del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, sono stati realizzati vari incontri con le RSA per raccogliere le istanze che sono state rappresentate alla De-

legazione Trattante e alla Commissione Lavoro & Welfare per l'impostazione della trattativa con Confindustria; sono stati avviati i lavori per il processo di revisione dello Statuto Nazionale che riguarda temi essenziali e fondanti per il sistema Federale; sono state rinnovate le cariche in alcuni Enti Collaterali e Società del Sistema che hanno assicurato ai rappresentanti di ALDAI, posizioni nella governance.

Tra le attività degli Organismi nazionali, nel 2023 è stata realizzata a Milano, la finale del "Premio Giovane Manager", organizzato dal Gruppo Giovani Federmanager e giunto con successo alla quinta edizione. Una finale con focus il well being quale elemento fondamentale per assicurare l'armonia, il work life balance e un fattore decisivo per qualunque organizzazione che voglia attrarre talenti manageriali in grado di guidare i processi di cambiamento.

È stata svolta un'intensa attività a livello politico di interlocuzione con i rappresentanti del territorio con molteplici incontri realizzati in presenza, in modalità mista o online. Non sono mancati gli appuntamenti istituzionali del Sistema e le occasioni di confronto su temi di interesse per la categoria. Una peculiare menzione va all'iniziativa nata a seguito del protocollo d'intesa sottoscritto tra Regione Lombardia e i livelli regionali di Confindustria e Federmanager in tema di politiche attive per il lavoro con l'obiettivo di favorire il reinserimento dei manager del settore industriale. ALDAI ha giocato un ruolo di promotore, lavorando in sinergia con Assolombarda e favorendo le azioni utili a rendere esecutivo il progetto. Si tratta di una svolta di grande portata in quanto, tradizionalmente, le misure di politiche attive promosse dalle Istituzioni non hanno mai coinvolto i manager, considerati una categoria privilegiata. Tale intesa costituisce un primo passo in quello che auspichiamo sia un processo di svolta socioculturale che possa riguardare anche altri ambiti.

## FOCUS SOCI

Il movimento associativo si attesta a 13.685 iscritti (-281 rispetto all'anno precedente che equivale a -2,01%).

Nel dettaglio si evidenzia che i Soci in servizio - che risultano essere 5.746 - rimangono sostanzialmente invariati rispetto all'anno precedente.

Preoccupa anche quest'anno la flessione (-262 che corrisponde al -3,2% rispetto ai senior) dei dirigenti in pensione - che ammontano a 7.939 - riconducibile alla presenza di maggiori cessazioni (anche per ragioni anagrafiche) e a una più diffusa morosità. Fra gli iscritti senior, un dato significa-

tivo in termini di appartenenza e fedeltà associativa è rappresentato dall'8% di Soci che ha un'anzianità di iscrizione superiore ai 40 anni.

Il dato dei nuovi iscritti – 780 nel 2023 – è in linea con le iscrizioni dell'anno precedente e preme rilevare che, di questi, il 94% è riconducibile a Soci attivi.

### ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA

La struttura ha fornito consulenza e supporto agli associati garantendo servizi efficienti e venendo incontro alle esigenze funzionali di ciascuno realizzando gli incontri in modalità telematica o in presenza, a seconda delle preferenze individuali. Il livello dei servizi ha registrato positivi riscontri e l'Associazione ha consolidato il proprio valore come punto di riferimento fondamentale per gli iscritti.

La Federazione ha realizzato sessioni formative a distanza per gli operatori delle Associazioni territoriali in collaborazione con gli enti del sistema Federmanager per consolidare e implementare le competenze su temi specifici in ambito sindacale, previdenziale, organizzativo, di politiche attive e di assistenza sanitaria integrativa.

Per i dettagli relativi all'attività della struttura si rimanda alla sezione dedicata allo *Speciale Assemblea* della rivista *Dirigenti Industria* aprile 2024.

### SINDACATO - RSA

Il Servizio Sindacale ha registrato nel corso del 2023 un aumento di attività rispetto all'anno precedente per quanto riguarda l'assistenza fornita ai Soci in materia sindacale, previdenziale e fiscale. Le risoluzioni, avvenute a vario titolo – dimissioni, licenziamenti individuali e collettivi, consensuali e prepensionamenti – ratificate in sede protetta con verbali di conciliazione, sono state oltre cinquecento, in incremento di una quarantina di unità rispetto all'anno precedente. Hanno inciso in tal senso le proposte aziendali di esodi volontari a cui i colleghi hanno aderito cogliendo l'opportunità di andare in pensione o di affrontare nuove occasioni lavorative. Le consulenze previdenziali e fiscali e le analisi individuali effettuate dai colleghi del Servizio – riguardanti il raggiungimento dei requisiti pensionistici con la relativa stima dell'importo di pensione e i conteggi in merito a verifiche retributive e di spettanze di fine rapporto – si sono attestate sulle 800 unità. Le procedure collettive di licenziamento hanno invece registrato un lieve calo rispetto all'anno precedente: si attestano a una decina a fronte delle 15 del 2022. I trasferimenti d'azienda – procedure previste in caso di fusioni per incorporazione, cessioni di rami, affitti d'azienda ecc. – si sono attestati su un numero analogo a quello dell'anno precedente, circa 80. Le Rappresentanze Sindacali Aziendali sono lievemente diminuite: 26, di cui una confluita in un coordinamento federale, una nuova, tre rinnovate e cinque cessate. Per quanto riguarda la normativa in tema di previdenza, segnaliamo ulteriori interventi correttivi all'ormai nota Riforma Fornero. Già con una manovra degli anni scorsi erano stati introdotti i regimi pensionistici di *Quota 100* e *Quota 102*; nel corso dell'anno è stata aggiunta *Quota 103* e vi è stata altresì una rivisitazione sia del vecchio Bonus Maroni sia della prestazione pensionisti-

ca cosiddetta *Opzione donna*. Per i dettagli, si rimanda alla sezione dedicata allo *Speciale Assemblea* della rivista *Dirigenti Industria* aprile 2024.

### DIRIGENTI IN PENSIONE

Il 2023, in ambito previdenziale, non ha portato alcun elemento positivo ma solo un significativo peggioramento dei trattamenti pensionistici. Con la Legge di Bilancio 2023 è stato approvato il peggiore meccanismo di adeguamento pensioni al costo della vita mai utilizzato dai precedenti Governi. Una delle motivazioni addotte per ridurre il potere d'acquisto delle pensioni è stata la presunta eccessiva spesa pensionistica italiana, posta sotto accusa anche da organismi internazionali. Ma è l'aggregazione della spesa di assistenza e di previdenza che fornisce un'errata rappresentazione della situazione. È la spesa assistenziale a essere fuori controllo, mentre quella previdenziale risulta sostenibile, considerando che una parte significativa dell'importo ricevuto come pensione lorda viene restituita all'erario attraverso l'imposta Irpef.

Il sistema pensionistico sembra avanzare verso stravolgimenti che non hanno niente a che fare con l'impostazione della previdenza come da tempo istituita e conosciuta.

Da anni viviamo nell'incertezza. I provvedimenti che ci riguardano sono sempre di corto respiro: anno dopo anno. Osserviamo che la politica mostra un totale disinteresse alle nostre richieste di riforme e di cambiamenti. Inutilmente da tempo segnaliamo alla politica lo scontento e il nostro disagio per le permanenti ingiustizie e disuguaglianze cui siamo assoggettati. Per questo motivo, molti colleghi hanno suggerito di rendere visibile il nostro malcontento con mobilitazioni di piazza. Ma attente considerazioni hanno portato le nostre Organizzazioni a decidere per una nuova forma di aggregazione e di espressione critica consentita dalle nuove tecnologie. Le rivendicazioni, tante volte portate sui tavoli della politica, ora risuonano sulla piattaforma online "[change.org](https://www.change.org/)": la piazza virtuale.

Diverse sono state le iniziative di contrasto che le nostre Organizzazioni hanno intrapreso contro i continui provvedimenti che penalizzano i pensionati.

Per esprimere il dissenso contro i continui interventi riduttivi sulle pensioni, Federmanager e CIDA hanno attivato una serie di iniziative: assemblea degli iscritti, incontri con parlamentari, audizioni parlamentari. Contro i provvedimenti che hanno ulteriormente penalizzato il meccanismo automatico di perequazione (anni 2023 e 2024), sono stati avviati ricorsi pilota presso cinque Tribunali ordinari e due Corti dei Conti regionali. Ricorsi ancora in corso.

Nel corso del 2023 il Comitato Pensionati ALDAI si è riunito in più occasioni, allargando la partecipazione agli iscritti, per fare il punto sulle nuove regole di rivalutazione delle pensioni e chiedere a Federmanager e CIDA di intervenire a livello politico e con azioni giudiziarie per difendere gli interessi della categoria. Le richieste hanno riguardato anche la necessità di promuovere azioni più incisive di comunicazione esterna e la raccolta di firme per una petizione al Governo.

A luglio, CIDA ha dato inizio alle procedure dei ricorsi pilota

presso cinque Tribunali ordinari e due Corti dei Conti regionali contro gli stravolgimenti del meccanismo di adeguamento delle pensioni al costo della vita.

Le sollecitazioni della nostra Organizzazione hanno spinto Federmanager e CIDA a promuovere il 6 ottobre a Milano una manifestazione di carattere nazionale con il determinante contributo organizzativo di ALDAI. L'evento ha ottenuto una elevata partecipazione di pubblico e una risonanza mediatica nazionale.

Nella seconda parte dell'anno, è partita la petizione *Salviamo il ceto medio* lanciata da CIDA e indirizzata alla Presidenza del Consiglio, al Ministro dell'Economia e al Ministro del Lavoro con l'obiettivo di salvaguardare il ceto medio dai ripetuti interventi iniqui che ormai da anni colpiscono ingiustamente coloro che rappresentano il motore dell'economia e la reale fascia produttiva del Paese. La nostra mobilitazione e partecipazione a questa iniziativa è stata esemplare. È sperabile che le richieste veicolate tramite questa nuova forma di mobilitazione siano ascoltate e che, finalmente, siano attuate le Riforme e i cambiamenti attesi da anni.

### SERVIZIO TUTORING

Il servizio MyExecutiveTutoring nel corso dell'anno ha realizzato 42 percorsi. Dal report di fine attività compilato dai Tutori, l'operato degli Executive Tutor ha ottenuto un indice di soddisfazione di 98/100. Si rileva inoltre che l'andamento delle richieste del 2023 evidenzia una diminuzione dell'età media dei Tutori, posizionata adesso sui 49 anni; complessivamente l'età media rimane intorno ai 51 anni, con una concentrazione nella fascia 45/50 anni per i dirigenti in servizio e 50/60 per i dirigenti disoccupati.

Il servizio Tutoring Next Generation – dedicato a figli e nipoti di Soci in età universitaria o post-universitaria, con o senza esperienze lavorative, che desiderano un supporto per definire il proprio futuro – nel 2023 è stato erogato a 33 ragazze/ragazzi.

Per i dettagli, si rimanda alla sezione dedicata allo *Speciale Assemblea* della rivista *Dirigenti Industria* aprile 2024.

### ATTIVITÀ DELLE COMMISSIONI CONSULTIVE E DEI GRUPPI

Le attività delle Commissioni Consultive e dei Gruppi di Lavoro sono state realizzate sia in modalità telematica che in presenza, garantendo la possibilità di seguire gli eventi anche a distanza.

Nell'ambito delle iniziative rivolte ai figli/nipoti degli Associati, accanto alla storica Borsa di Studio Bonaiuti, è stata proposta la Borsa di Studio Ennio Peccatori, istituita nel 2020 dal Gruppo Seniores Edison e dalla famiglia Peccatori, rivolta agli studenti meritevoli iscritti alle facoltà di Ingegneria dell'Automazione, Elettrica, Energetica e Gestionale delle Università della Regione Lombardia. Un'ampia varietà di temi e spunti di riflessione sono stati oggetto dei meeting organizzati dalle Commissioni Consultive e dai Gruppi di Lavoro.

Il Gruppo Giovani e il Gruppo Minerva hanno proposto varie iniziative e momenti di incontro finalizzati ad ampliare

il network e la consapevolezza dell'appartenenza a un sistema complesso e articolato, ma accomunato da un'unica visione focalizzata agli interessi della categoria.

Anche in questo caso, per conoscerne i dettagli, si rimanda alla sezione dedicata allo *Speciale Assemblea* della rivista *Dirigenti Industria* aprile 2024.

### ASSEMBLEA ANNUALE ED EVENTI

L'Assemblea annuale si è svolta il 7 giugno a Milano, presso l'Auditorium Testori di Palazzo Lombardia. L'evento, che rappresenta il momento caratterizzante nella vita dell'Associazione, è stato partecipato e apprezzato dai Soci per i temi trattati e per gli ospiti di rilievo. Il tema *Milano e la Lombardia per un nuovo Rinascimento* con al centro il ruolo del manager ha catturato l'attenzione e gli interventi degli illustri relatori hanno stimolato riflessioni interessanti (Attilio Fontana, Presidente Regione Lombardia; Giuseppe Sala, Sindaco di Milano; Guido Guidesi, Assessore allo Sviluppo Economico Regione Lombardia; Matteo Villa, Ricercatore senior e responsabile DataLab, ISPI; Monica Poggio, CEO Bayer Italia e Vicepresidente Assolombarda; Tommaso Santini, Strategic Advisor Gabetti Property Solution SpA; member of the board Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026 SpA). In conclusione, è stato proposto un focus sul tema *Valorizzare la componente manageriale per la competitività: la misura firmata da Regione Lombardia con Manager e Imprese* con l'intervento di Paolo Mora, Direttore Generale Formazione e Lavoro Regione Lombardia.

Nel corso del 2023, numerosi sono stati i momenti di incontro, workshop, eventi e networking che confermano la vivacità e la partecipazione alla vita associativa e si rimanda per il loro dettaglio alle specifiche relazioni delle attività. Si evidenzia tra questi il tradizionale e storico appuntamento con il Concerto d'Autunno ALDAI e gli eventi di premiazione per le Borse di Studio Bonaiuti ed Ennio Peccatori che ALDAI eroga ai giovani laureati meritevoli.

Una particolare menzione va alla cerimonia per il riconoscimento ai Soci con 50 e 40 anni di anzianità di iscrizione all'Associazione che si è svolta anche nel 2023 al Teatro Dal Verme di Milano ed è stato un momento partecipato e particolarmente carico dal punto di vista emotivo. Tutti i premiati presenti hanno ricevuto l'onorificenza che rappresenta un simbolo di appartenenza e di profondo legame alla nostra Categoria.

### ATTIVITÀ DI STAMPA E COMUNICAZIONE

ALDAI-Federmanager non ha mancato nel corso dell'anno di portare avanti progetti e azioni di comunicazione coerenti con la propria mission di rappresentanza e tutela della categoria manageriale attraverso iniziative mirate e puntuali attività di media relation. Tra queste, diversi articoli sui molteplici temi di interesse per il management del territorio. Il Servizio ha sempre lavorato in sinergia per i contenuti del sito e le attività di mailing.

La volontà di proporre ai Soci momenti che fossero di alta formazione su tematiche di interesse per la categoria ha trovato ampia realizzazione nell'ideazione e nella programmazione di un ciclo di incontri dedicati al management e

realizzati in collaborazione con gli Enti del sistema Federmanager.

L'Associazione ha consolidato inoltre la propria presenza sui canali social: LinkedIn, in particolare, si conferma il canale di maggiore rappresentanza e identità.

La Rivista *Dirigenti Industria* si è confermata la voce del management grazie al contributo e alla professionalità dei suoi autori che hanno messo a disposizione competenza e tempo per confezionare in modo puntuale l'house organ della nostra Associazione, nella sua duplice versione, cartacea e digitale.

### **POLITICHE ATTIVE - FORMAZIONE**

Il 2023 è stato un anno intenso caratterizzato da una ripresa delle attività consolidando i nuovi modelli di organizzazione del lavoro introdotti post pandemia.

Il Servizio Orientamento e Formazione ha proseguito l'attività di consulenza e promozione degli strumenti per le politiche attive. Gli associati che hanno risolto il rapporto di lavoro sono, infatti, stati seguiti per l'avvio di percorsi di outplacement, con 4. Manager, in convenzione con ALDAI. Sono stati proposti suggerimenti orientativi per l'attivazione di percorsi di consulenza di carriera, per un check sul cv (CV&Employability), sulle variabili della propria spendibilità e sull'approccio al mercato del lavoro, per l'inserimento del profilo nel portale dell'Agenzia del lavoro Fondirigenti per l'accesso alle prestazioni GSFasi, e sulla certificazione delle competenze manageriali Federmanager-Rina.

È proseguita la fattiva e proficua partnership con il fondo di formazione bilaterale Fondirigenti e con Federmanager Academy.

In stretta sinergia con l'Area Sistemi Formativi e Capitale Umano di Assolombarda, il Servizio Orientamento e Formazione ha collaborato alla realizzazione del *Progetto Strategico Competenze Manageriali* per la resilienza delle PMI. Tale iniziativa conferma ALDAI come uno dei principali partner per la proposta di best practice di rilevazione dei fabbisogni formativi – utili strumenti anche a beneficio di imprese e manager – e di creazione di modelli di riferimento per il territorio.

Nel corso dell'anno, il Servizio, nell'ambito della Commissione tecnica Fondirigenti istituita con Assolombarda, ha esaminato, valutato e condiviso 367 Piani Formativi Aziendali e 89 Piani formativi afferenti tre Avvisi promossi da Fondirigenti che hanno offerto l'opportunità a manager e imprese di avvalersi di percorsi di formazione improntati su temi specifici e ritenuti prioritari sulla base dei fabbisogni rilevati dal Fondo.

Gli Avvisi 1 (83 piani formativi), 2 (5 piani formativi) e 3/2023 (1 piano formativo) hanno rispettivamente focalizzato l'attenzione sul rafforzamento del learning mindset manageriale per guidare l'innovazione, la sostenibilità e la resilienza delle imprese; sulla crescita dei giovani dirigenti per lo sviluppo delle piccole e medie imprese e sui temi dell'upskilling e reskilling manageriale per la ripartenza delle imprese. Nel corso dell'anno sono state consolidate e rafforzate le partnership con le società per i servizi al lavoro quali Intoo (GiGroup), LHH (Gruppo Adecco) e Uomo&Impresa (Gruppo

UMANA) e con le business school di formazione manageriale quali 24OreBusiness School, MIP, Fondazione Istud e AHK (Camera di Commercio Italo Germanica).

### **ATTIVITÀ DI CARATTERE SOCIALE**

I Soci Senior ALDAI sono impegnati in attività e iniziative rivolte ai giovani e alla comunità e promuovono proposte formative atte a permettere un invecchiamento attivo valorizzando il vasto patrimonio di conoscenze e competenze. Nel corso del 2023 questo obiettivo è stato messo ancor più a fuoco con la creazione del Gruppo Volontari Per il Sociale che opera per l'orientamento dei giovani, per creare ponti tra mondo della scuola e mondo del lavoro, per aiutare i ragazzi a diventare protagonisti del cambiamento. I Senior ALDAI attivi in questo gruppo sono oramai più di cento, tutti impegnati come tutor nelle scuole superiori con i *PCTO*, *Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento* e nelle scuole medie con i progetti *Il Ritmo Giusto Scuola Media e Idee sostenibili*. Nel corso dell'anno, l'attività si è sviluppata in 225 classi di 56 scuole, raggiungendo più di 4.500 studenti.

È stata forte l'attenzione data alla formazione e all'aggiornamento continui. Il corso *Outplacement verso il sociale – Rimettersi in gioco nella solidarietà*, articolato su 7 incontri, è giunto alla sua 11ª edizione. 5 eventi sono stati dedicati all'aggiornamento dei tutor, sui temi della *Trasformazione Digitale*, su *Scuola e Società in trasformazione*, su *Lavoro che verrà*. Grande successo per le tre giornate *"Train the trainer sulla Meritocrazia"*, organizzate con il contributo di CIDA e del Forum della Meritocrazia.

### **CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

Il cambiamento comincia dalla volontà e necessita coraggio. Troviamo insieme lo slancio per agire, per contribuire a migliorare e per risolvere le complessità. I temi rilevanti che abbiamo sul piatto sono il rinnovo del Contratto; la riforma dello Statuto Federale; lo sviluppo associativo; il rafforzamento dell'interlocuzione con le Parti Sociali e con le Istituzioni; l'implementazione della sinergia con gli Enti e le Società del Sistema Federmanager; l'interazione con le aziende del territorio. E sopra tutti: il futuro dell'Organizzazione.

Ci aspetta un futuro da vivere appieno. Abbiamo le chiavi: coesione, crederci, lavorare insieme e non avere paura di cambiare.

A metà 2024 termina il mandato consiliare e, in qualità di Presidente, voglio ringraziare tutti i componenti del Consiglio Direttivo, degli Organi Sociali, delle Commissioni e dei Gruppi con cui ho avuto il privilegio di lavorare.

Il processo per il rinnovo delle Cariche Sociali è in corso e porterà a giugno 2024 all'insediamento dei nuovi Organi Sociali per il Triennio 2024-2027.

Concludo infine la relazione dell'attività 2023 rivolgendo un sentito ringraziamento a tutti i Soci che si attivano ogni giorno al fianco di ALDAI per il supporto e lo spirito di servizio e a tutti coloro che credono nell'Associazione e costituiscono un patrimonio di energia e valore per la categoria manageriale.



# Bilancio al 31 dicembre 2023

## STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	31/12/2023	31/12/2022
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>		
<b>I. IMMATERIALI</b>		
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	15.993	15.993
7) Altre	36.496	36.496
<i>Fondo ammortamento altre immobilizzazioni immateriali</i>	-50.798	-49.953
Totale immobilizzazioni immateriali	1.690	2.536
<b>II. MATERIALI</b>		
1) Terreni e fabbricati	191.458	191.458
<i>Fondo ammortamento terreni e fabbricati</i>	-104.260	-98.516
2) Impianti e macchinari	41.936	41.936
<i>Fondo ammortamento impianti e macchinari</i>	-30.287	-27.141
4) Altre		
a) Macchine elettr. d'ufficio	201.427	195.292
<i>Fondo ammort. macch. elettr. d'ufficio</i>	-159.839	-150.269
b) Mobili e arredi	72.169	78.282
<i>Fondo ammort. mobili e arredi</i>	-63.995	-65.309
c) Altre attrezzature	7.085	7.085
<i>Fondo ammort. altre attrezzature</i>	-7.085	-7.085
Totale immobilizzazioni materiali	148.610	165.735
<b>III. FINANZIARIE</b>		
1) Partecipazioni in		
a) imprese controllate	1.267.897	1.267.897
3) Altri titoli	3.335.131	3.290.397
Totale immobilizzazioni finanziarie	4.603.028	4.558.294
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>4.753.329</b>	<b>4.726.565</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>		
<b>II. CREDITI</b>		
1) Verso associati per quote dell'esercizio e verso clienti		
a) Verso associati per quote dell'esercizio – entro 12 mesi	96.220	100.000
b) Verso clienti – entro 12 mesi	122.320	162.060
4bis) Crediti tributari – entro 12 mesi	22.250	1.505
5) Verso altri – entro 12 mesi	21.029	16.840
a) Crediti verso FEDERMANAGER	0	2.810
Totale	261.819	283.214
<b>TOTALE CREDITI</b>	<b>261.819</b>	<b>283.214</b>
<b>IV. DISPONIBILITÀ LIQUIDE</b>		
1) Depositi bancari e postali	170.311	243.909
3) Denaro e valori in cassa	752	350
<b>TOTALE DISPONIBILITÀ LIQUIDE</b>	<b>171.063</b>	<b>244.259</b>
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>432.882</b>	<b>527.473</b>
<b>D) RATEI E RISCONTI</b>		
– Ratei e risconti attivi	21.930	12.533
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>5.208.141</b>	<b>5.266.571</b>
<b>PASSIVO</b>		
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>		
I. FONDO DI DOTAZIONE	52.000	52.000
III. RISERVE DI RIVALUTAZIONE	27.609	27.609
V. RISERVA STATUTARIA	3.960.295	4.010.442
VII. ALTRE RISERVE		
– RISERVA DA ARROTONDAMENTO	-1	0
VIII. RISULTATO ESERCIZI PRECEDENTI		
IX. AVANZO/DISAVANZO DI GESTIONE	-57.705	-50.147
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>3.982.198</b>	<b>4.039.904</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>		
	0	0
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO</b>		
	586.138	531.864
<b>D) DEBITI</b>		
7) Debiti verso fornitori – entro 12 mesi	48.951	100.767
9) Debiti verso controllate – entro 12 mesi	100.000	109.636
12) Debiti tributari – entro 12 mesi	21.532	48.416
13) Debiti verso istituti di previdenza – entro 12 mesi	41.510	27.429
14) Altri debiti – entro 12 mesi	78.158	88.843
a) debiti verso FEDERMANAGER	169.975	165.675
b) debiti diversi	179.678	154.037
<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>639.805</b>	<b>694.803</b>
<b>E) RATEI E RISCONTI</b>		
	0	0
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>5.208.141</b>	<b>5.266.571</b>

**Bilancio al 31 dicembre 2023**
**CONTO ECONOMICO**

	31/12/2023	31/12/2022
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		
1) ricavi		
– per contributi associativi		
a) dell'esercizio	2.254.016	2.267.550
c) contributi e recuperi diversi	118.574	126.725
5) altri ricavi e proventi	277.890	296.751
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.650.480</b>	<b>2.691.025</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		
6) per materie prime sussidiarie e di consumo	6.542	4.713
7) per servizi	381.350	408.515
8) per godimento beni di terzi	208.114	218.794
9) per il personale		
a) salari e stipendi	908.861	883.973
b) oneri sociali	234.441	198.565
c) accantonamento TFR	69.787	103.277
<i>Totale spese per il personale</i>	<i>1.213.088</i>	<i>1.185.815</i>
10) ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamenti immob. immateriali	845	845
b) ammortamenti immob. materiali	23.258	19.887
<i>Totale ammortamenti e svalutazioni</i>	<i>24.104</i>	<i>20.732</i>
14) oneri diversi di gestione	852.555	858.810
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.685.753</b>	<b>2.697.379</b>
<b>DIFFERENZA A-B</b>	<b>-35.273</b>	<b>-6.354</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		
16) altri proventi finanziari		
d) proventi diversi		
– interessi attivi	51.703	34.965
17) interessi e altri oneri finanziari		
– interessi passivi	248	28
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>51.455</b>	<b>34.938</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>16.183</b>	<b>28.584</b>
22) imposte sul reddito d'esercizio		
– imposte correnti	-73.888	-78.731
<b>AVANZO / DISAVANZO DI GESTIONE</b>	<b>-57.705</b>	<b>-50.147</b>

# Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2023

## CRITERI DI FORMAZIONE

Il bilancio d'esercizio, di cui la seguente nota integrativa costituisce parte integrante, è redatto secondo lo schema dettato dagli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, interpretato e integrato dai principi contabili italiani emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC"). I valori sono espressi in unità di Euro. Le informazioni ivi contenute vengono fornite al fine di dare maggiore dettaglio ai numeri contenuti nel prospetto contabile e seguono lo schema previsto dall'articolo 2427 del Codice Civile. I commenti relativi all'attività svolta dall'Associazione e i fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio sono contenuti nella relazione sulla gestione.

## CRITERI DI VALUTAZIONE

La valutazione delle voci di bilancio è ispirata a criteri generali di prudenza e competenza, nella prospettiva della continuazione di vita dell'Associazione. I criteri di valutazione delle poste dell'attivo e del passivo rispetto all'esercizio precedente sono rimasti invariati.

Vengono omesse le voci precedute da numeri arabi che risultano con contenuto zero, in ossequio al disposto dell'art. 4 par. 5 della IV Direttiva CEE. Più precisamente, i criteri di valutazione adottati nella formazione del bilancio sono i seguenti.

### Immobilizzazioni

#### • Immateriali

Sono iscritte al costo storico di acquisizione, comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione e si riferiscono a spese di manutenzione su beni di terzi in locazione e a licenze software. A tali costi sono sottratti gli ammortamenti effettuati nel corso dell'esercizio, calcolati secondo la durata del contratto di locazione per gli oneri pluriennali e del 50% per il software.

#### • Materiali

Sono iscritte al costo di acquisto incrementato, per quanto riguarda i fabbricati, dell'importo della rivalutazione monetaria di cui alla legge n. 72/1983 e rettificata dai corrispondenti fondi di ammortamento. Il calcolo degli ammortamenti è avvenuto applicando le seguenti aliquote, ridotte alla metà per i beni entrati in funzione nel corrente esercizio:

- fabbricati 3%;
- impianti e macchinari 7,50%;
- mobili e arredi d'ufficio 12%;
- arredamento generico 15%;
- attrezzature varie 15%;
- macchine elettroniche ufficio 20%;
- sistemi telefonici 20%.

Le spese di natura conservativa vengono imputate integralmente al Conto Economico. Le spese di natura incrementativa, in quanto sostenute allo scopo di prolungare la vita utile del bene, ovvero di adeguarlo tecnologicamente o di aumentarne la sua capacità produttiva, vengono attribuite al cespite al quale si riferiscono e ammortizzate in base alla sua vita utile.

### Crediti

Sono esposti al loro valore di presumibile realizzo.

### Partecipazioni e titoli

Sono valutate con il metodo del patrimonio netto, mentre i titoli sono stati iscritti al costo di acquisizione o, se inferiore, al valore di mercato.

### Disponibilità liquide

Sono iscritte al valore nominale e riflettono la disponibilità di cassa alla data di chiusura dell'esercizio.

### Debiti

Sono rilevati al loro valore nominale.

### Ratei e Risconti

Sono determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio.

### Fondi rischi e oneri

I fondi sono stati stanziati per coprire oneri o passività di natura determinata, di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio non sono determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza. Nella valutazione di tali fondi sono stati rispettati i criteri generali di prudenza e competenza e non si è proceduto alla costituzione di fondi rischi generici privi di giustificazione economica.

### Fondo TFR

È calcolato in conformità all'art. 2120 del Codice Civile e ai contratti collettivi di lavoro e rappresenta quanto a tale titolo è maturato a carico dell'Associazione a favore del personale dipendente.

### Imposte sul reddito

Le imposte correnti sono accantonate secondo le aliquote e le norme vigenti in base a una puntuale determinazione del reddito imponibile.

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2023

### Imputazione dei ricavi e dei costi

I componenti positivi e negativi dell'esercizio sono iscritti a bilancio con riferimento al periodo in cui si riferisce la loro competenza. Pertanto, i ricavi per quote sono riconosciuti con riferimento all'anno 2023, al netto degli incassi già realizzati e riferiti al 2024, e considerando le quote riscattate dall'esercizio precedente. I costi sono imputati al Conto Economico nell'esercizio in conformità ai contratti stipulati e nel rispetto del principio della competenza temporale. I ricavi derivanti dall'attività commerciale dell'Associazione sono riconosciuti con riferimento al periodo in cui si è svolta la prestazione, che generalmente coincide con la fatturazione.

### CRITERI DI CLASSIFICAZIONE

Nella formazione del presente bilancio si è tenuto conto delle interpretazioni emanate dall'Organismo Italiano di Contabilità relativamente alla composizione e agli schemi di bilancio di esercizio, nonché alla classificazione nel Conto Economico dei costi e dei ricavi secondo corretti principi contabili.

### DATI SULL'OCCUPAZIONE

L'Associazione ha avuto in forza al 31/12/2023 n. 18 (n. 16 al 31/12/2022) dipendenti suddivisi come segue:

- n. 1 dirigente
- n. 3 quadri
- n. 14 impiegati

Tra gli impiegati n. 3 risorse sono assunte a tempo determinato. Gli altri contratti sono a tempo indeterminato.

## ATTIVITÀ

### B) IMMOBILIZZAZIONI

#### I. Immobilizzazioni immateriali

Costo	Valore al 31/12/2022	Fondo al 31/12/2022	Incrementi	Ammortamento	Valore netto al 31/12/2023
Software	15.993	15.993	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>15.993</b>	<b>15.993</b>	-	-	-

I valori indicati si riferiscono a software acquistati negli anni precedenti.

Costo	Valore al 31/12/2022	Fondo al 31/12/2022	Incrementi	Ammortamento	Valore netto al 31/12/2023
Oneri Pluriennali	36.496	33.960	-	-845	1.691
<b>Totale</b>	<b>36.496</b>	<b>33.960</b>	-	<b>-845</b>	<b>1.691</b>

#### II. Immobilizzazioni materiali

Categoria di cespite		Valore al 31/12/2022	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore netto al 31/12/2023
Fabbricati	Costo storico	75.235	-	-	-	75.235
	Rivalutazione L. 72/83	27.609	-	-	-	27.609
	Costi incrementativi	88.614	-	-	-	88.614
Fondo ammortamento fabbricati		-98.516	-	-	-5.744	-104.260
<b>Totale netto</b>		<b>92.942</b>	-	-	<b>-5.744</b>	<b>87.199</b>

Categoria di cespite		Valore al 31/12/2022	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2023
Impianti e macchinari		41.936	-	-	-	41.936
Fondo amm.to impianti e macchinari		-27.141	-	-	-3.145	-30.287
<b>Totale netto</b>		<b>14.795</b>	-	-	<b>-3.145</b>	<b>11.649</b>

Trattasi dell'impianto evacuazione antincendio, dell'impianto elettrico, di un gruppo frigorifero e dell'impianto di condizionamento della sede.

Categoria di cespite	Valore al 31/12/2022	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2023
Macchine elettroniche ufficio	189.179	6.134	-	-	195.313
Sistemi telefonici	7.085	-	-	-	7.085
Macchine ordinarie d'ufficio	6.113	-	-	-	6.113
Fondo ammortamento macchine uff. elett.	-144.156	-	-	-9.570	-153.726
Fondo ammortamento Sistemi telefonici	-7.085	-	-	-	-7.085
Fondo amm.to macchine ordinarie d'ufficio	-6.113	-	-	-	-6.113
<b>Totale netto</b>	<b>45.023</b>	<b>6.134</b>	-	<b>-9.570</b>	<b>41.588</b>

L'incremento è riferito all'acquisto di n. 6 Notebook.

Categoria di cespite	Valore al 31/12/2022	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2023
Mobili/arredi e attrezzature varie	78.282	-	-	-	78.282
Fondo ammortamento arredi	-65.309	-	-	-4.800	-70.109
<b>Totale netto</b>	<b>12.974</b>	-	-	<b>-4.800</b>	<b>8.174</b>

### III. Immobilizzazioni finanziarie

#### 1) Partecipazioni in imprese controllate

Partecipazione	Quota di capitale sociale	Costo al 31/12/2022	Incrementi	Decrementi	Costo al 31/12/2023
ARUM SRL	100%	1.267.897	0	0	1.267.897

L'unica partecipazione si riferisce alla società ARUM S.r.l., con sede legale in Milano, via Larga n. 31, capitale sociale euro 1.300.000, classificata, ai sensi dell'art. 2359, comma 3, tra le partecipazioni in società controllate. La partecipazione è iscritta in bilancio al valore di euro 1.267.897. Il patrimonio netto risultante dal bilancio della controllata chiuso al 31/12/2023 è pari ad euro 1.325.193.

Per l'attività svolta dalla società controllata nel corso del 2023, si rimanda alla relazione sulla gestione e ai relativi documenti di Bilancio.

#### 4) Altri titoli

In questa voce sono rappresentati gli impieghi dell'Associazione per la messa a rendimento della liquidità disponibile. Tali impieghi sono stati scelti con un processo di analisi periodica delle offerte del mercato finanziario in modo da azzerare il rischio sul capitale investito. Si è privilegiata la scelta di prodotti a medio termine con possibilità di riscatto. L'importo è stato attentamente valutato, tenendo in considerazione le esigenze di liquidità anche solo potenzialmente emergenti.

Nel dettaglio in tale voce sono iscritte le polizze assicurative con la Compagnia Generali per complessivi euro 2.309.721 (capitale rivalutato al tasso annuo di rendimento realizzato dalla Gestione separata GESAV). Il rendimento lordo per l'anno 2023 è stato pari al 2,94%.

Nel corso del 2023, per cogliere le opportunità offerte dal mercato, è stata disinvestita una parte di quanto precedentemente impiegato nella polizza Crédit Agricole (senza penali di riscatto), pari a euro 300.000, e reinvestita in una linea obbligazionaria personalizzata a tre anni con capitale vincolato, considerando gli investimenti con rendimento interessante e senza particolari rischi.

Pertanto in bilancio il contratto di capitalizzazione con Crédit Agricole – Gestione Separata CA VITA PIÙ – risulta iscritto per l'importo aggiornato pari a euro 693.916. Il rendimento lordo per l'anno 2023 è stato pari al 2,30%.

Si precisa che le altre linee relative a Generali prevedono, in caso di riscatto parziale o totale, un addebito di penali decrescenti negli anni, mentre Crédit Agricole non applica alcuna penale.

	DURATA	VALORE INVESTITO	VALORE AL 31/12/2023	RENDIMENTO LORDO	TRATTENUTA	RENDIMENTO NETTO
GENERALI	14/07/2022 - 14/07/2037	€ 495.000	€ 505.890	2,94%	-1,38%	1,56%
GENERALI	23/12/2019 - 23/12/2026	€ 1.191.396	€ 1.257.688	2,94%	-1,38%	1,56%
GENERALI	19/05/2016 - 19/05/2026	€ 500.000	€ 582.175	2,94%	-1,38%	1,56%
CRÉDIT AGRICOLE	14/12/2017 - 14/12/2042	€ 950.000	€ 693.916	2,30%	-0,90%	1,40%
<b>ALTRI TITOLI</b>	<b>DURATA</b>	<b>VALORE INVESTITO</b>	<b>VALORE AL 31/12/2023</b>			
BNP PARIB 22-28 2.75	Data di acquisto 21/11/2023	€ 100.000	€ 96.048			
BTP 15/04/26 3,80%	Data di acquisto 21/11/2023	€ 98.000	€ 98.880			
CA ITA 23-25 4% 940	Data di acquisto 30/11/2023	€ 50.000	€ 50.000			
GOLDMAN SAC 22-29 4	Data di acquisto 21/11/2023	€ 50.000	€ 50.535			
			<b>€ 3.335.132</b>			

Nel suo complesso le disponibilità finanziarie immobilizzate, senza tenere conto della partecipazione nella società ARUM S.r.l. in quanto investimento non liquido, sono al 31/12/2023 risultate pari a complessivi euro 3.335.132, rispetto ad euro 3.290.397 riportate nel bilancio dell'esercizio precedente, facendo registrare un incremento pari ad euro 44.735.

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2023

### C) ATTIVO CIRCOLANTE

#### II. Crediti

Crediti entro 12 mesi	al 31/12/2023	al 31/12/2022	differenza
<i>1) Crediti verso associati e verso clienti</i>	218.539	262.060	-43.520
– verso associati	96.220	100.000	-3.781
– verso clienti	15.501	132.770	-117.269
– fatture da emettere	106.254	29.070	77.184
– note di credito da ricevere	565	220	345
<i>4 bis) Crediti tributari</i>	22.250	1.505	20.746
– credito IRES	6.395	–	6.395
– IVA a credito	15.855	1.504	14.351
– Altri crediti	–	1	-1
<i>5) Crediti verso altri</i>	21.029	19.649	1.380
– crediti verso Federmanager	–	2.810	-2.810
– altri crediti	19.817	14.680	5.138
– crediti diversi	1.212	2.160	-948
<b>Totale crediti entro 12 mesi</b>	<b>261.819</b>	<b>283.214</b>	<b>-21.395</b>
Crediti oltre 12 mesi			
<b>TOTALE CREDITI</b>	<b>261.819</b>	<b>283.214</b>	<b>-21.395</b>

#### IV. Disponibilità liquide

Descrizione	Valore al 31/12/2022	Incrementi	Decrementi	Valore al 31/12/2023
Depositi bancari/postali	243.909	–	73.598	170.311
Cassa contanti	350	402		752
<b>TOTALI</b>	<b>244.259</b>	<b>402</b>	<b>73.598</b>	<b>171.063</b>

### D) RATEI E RISCONTI

L'ammontare complessivo pari ad euro 21.930 risulta ripartito come segue:

Ratei attivi	euro	376
Risconti attivi	euro	21.554
<b>Totale</b>	euro	<b>21.930</b>

## PASSIVITÀ

### A) PATRIMONIO NETTO

Riepilogo delle utilizzazioni delle riserve				
Descrizione	Fondo di dotazione	Riserva di rivalutazione	Riserva statutaria	Risultato esercizi precedenti
<b>alla fine esercizio 2019</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>3.477.379</b>	-
incrementi	-	-	343.542	
distribuzione	-	-	-	
copertura perdite	-	-	-	
altre destinazioni	-	-	-	
arrotondamento	-	-	-	
<b>alla fine esercizio 2020</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>3.820.921</b>	-
incrementi	-	-	196.397	
distribuzione	-	-	-	
copertura perdite	-	-	-	
altre destinazioni	-	-	-	
arrotondamento	-	-	-	
<b>alla fine esercizio 2021</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>4.017.318</b>	-
incrementi	-	-	-	
distribuzione	-	-	-	
copertura perdite	-	-	-6.876	
altre destinazioni	-	-	-	
arrotondamento	-	-	-	
<b>alla fine esercizio 2022</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>4.010.442</b>	-
incrementi	-	-	-	
distribuzione	-	-	-	
copertura perdite	-	-	-50.147	
altre destinazioni	-	-	-	
arrotondamento	-	-	-	
<b>alla fine esercizio 2023</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>3.960.295</b>	

Descrizione	31/12/2022	Incrementi	Decrementi	31/12/2023
Fondo di dotazione	52.000	-	-	52.000
Riserva di rivalutazione	27.609	-	-	27.609
Riserva statutaria	4.010.442	-	50.147	3.960.295
Riserva da arrotondamento	-	-	-	-1
Risultato dell'esercizio	-50.147	-57.705	50.147	-57.705
<b>Totale</b>	<b>4.039.904</b>	<b>-57.705</b>	-	<b>3.982.198</b>

Si precisa che l'art. 30 dello Statuto ALDAI non consente la distribuzione, anche in modo indiretto, di utili o avanzi di gestione, nonché di fondi, riserve o capitale durante la sua vita, salvo che la destinazione o la distribuzione non siano imposte per obblighi di legge.

### C) FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO

TFR	
Saldo al 31/12/2023	euro 586.138
Saldo al 31/12/2022	euro 531.864
Variazioni	euro 54.274

La voce ha subito un incremento netto pari ad euro 54.274, dovuto all'accantonamento della quota di competenza maturata a favore dei dipendenti in forza al 31/12/2023 (comprensivo della rivalutazione). La differenza con l'accantonamento TFR a conto economico, pari ad euro 13.755 è dovuta ai Contributi PREVINDAI, COMETA e FIDEURAM, che vengono versati direttamente all'Ente.

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2023

### D) DEBITI

Debiti entro 12 mesi	al 31/12/2023	al 31/12/2022	differenza
7) <i>Debiti verso fornitori</i>	48.951	100.767	-51.816
– fornitori	32.419	39.212	-6.793
– fatture da ricevere	16.532	61.555	-45.023
9) <i>Debiti verso controllate</i>	100.000	109.636	-9.636
– ARUM Srl	100.000	109.636	-9.636
12) <i>Debiti tributari</i>	21.536	48.416	-26.884
– saldo IVA	–	20.279	-20.279
– saldo IRES	–	8.349	-8.349
– saldo IRAP	932	610	322
– ritenute IRPEF	20.600	14.490	6.110
– rivalutazione TFR	–	4.689	-4.689
13) <i>Debiti verso istituti di previdenza</i>	41.510	27.429	14.081
– contributi INPS	35.245	21.284	13.961
– contributi PREVINDAI	4.657	4.737	-80
– contributi METASALUTE	52	26	26
– contributi fondo pensione FIDEURAM	546	477	69
– contributi fondo pensione COMETA	1.010	904	105
14) <i>Altri debiti</i>	427.812	408.554	19.256
– verso associati per contributi anticipati	78.158	88.843	-10.685
– contributo a Federmanager	169.975	165.675	4.300
– conto ferie e competenze dipendenti	129.351	109.333	20.018
– debiti diversi	50.327	44.704	5.623
<b>Totale debiti entro 12 mesi</b>	<b>639.805</b>	<b>694.803</b>	<b>-54.998</b>
debiti oltre 12 mesi			
<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>639.805</b>	<b>694.803</b>	<b>-54.998</b>

### INFORMAZIONI DI CUI ALL'ART. 2427 N. 22 DEL CODICE CIVILE

Nessun contratto di locazione finanziaria è in essere alla data di chiusura dell'esercizio.

## CONTO ECONOMICO

### A) VALORE DELLA PRODUZIONE

Saldo al 31/12/2023	euro 2.650.480
Saldo al 31/12/2022	euro 2.691.025
Variazioni	euro -40.545

La voce si suddivide in:

- contributi associativi dell'esercizio per euro 2.254.016 che diminuiscono rispetto al passato esercizio di euro 13.534;
- contributi e recuperi diversi per euro 118.574 in diminuzione rispetto al passato esercizio per euro 8.151, comprendono per euro 104.574 le quote di servizio per la sottoscrizione dei verbali di conciliazione, per euro 14.000 per il rimborso spese condominiali.
- altri ricavi e proventi per euro 277.890: rientrano in questa voce il contributo progetto *Le rotte della Previdenza* per euro 154.100; affitti attivi per euro 85.193; ricavi contratto di service per euro 8.000; sopravvenienze attive ordinarie per euro 2.690. Sono compresi, inoltre, rimborsi spese Federmanager per euro 6.767; rimborsi Fondirigenti per euro 11.680 e contributi Assemblea ALDAI per euro 9.459. La voce diminuisce rispetto all'anno precedente di euro 18.860.

Il numero degli iscritti al 31/12/2023 è pari a 13.685 e registra rispetto al 2022 un decremento del 2,01%. L'impatto negativo è riconducibile a cessazioni più numerose tra i Soci in pensione (anche per ragioni anagrafiche), la componente di Soci in servizio risulta invece sostanzialmente invariata.

Nel corso del 2023 sono stati 205 i manager non iscritti per cui la nostra Associazione ha fornito assistenza per la sottoscrizione dei verbali di conciliazione con attività rivolta alle aziende.

L'importo unitario delle quote associative è rimasto invariato (dirigenti in servizio euro 240, dirigenti in pensione euro 120, dirigenti in pensione ante '88 euro 112). I dirigenti inoccupati possono versare la quota ridotta se autocertificano un reddito inferiore a euro 50.000 annui.



## B) COSTI DELLA PRODUZIONE

Saldo al 31/12/2023	euro 2.685.753
Saldo al 31/12/2022	euro 2.697.379
Variazioni	euro -11.627

Si riportano di seguito le variazioni delle voci di Conto Economico con il dettaglio di alcuni tra i principali conti che le compongono.

Costi	31/12/2023	31/12/2022	differenza
Per materie prime, suss. e di consumo	6.542	4.713	1.828

La voce è aumentata rispetto all'anno precedente soprattutto in quanto sono stati acquistati beni di importo inferiore a euro 516,46.

Costi	31/12/2023	31/12/2022	differenza
Per servizi	381.350	408.515	-27.165

Le principali voci di costo che compongono le spese per servizi sono costituite da:

	31/12/2023	31/12/2022	differenza
Convegni ed eventi istituzionali e di sviluppo associativo	34.748	31.082	3.666
Consulenze e collaborazioni	59.991	70.569	-10.578
Consulenze amministrative	55.583	56.528	-945
Manutenzione e assistenza	18.552	11.791	6.761
Spese emergenza Covid-19	-	958	-958
Spese di viaggio, partecipazione iniziative istituz., riunioni nazionali, rappresentanza	25.188	18.896	6.292
Assemblea annuale	22.506	40.722	-18.216
Marketing e ufficio stampa	16.686	30.500	-13.814
Aggiornamento profess. dipendenti	11.757	13.407	-1.649
Telefoniche	21.952	23.502	-1.550
Pulizia uffici	24.499	23.548	951
Servizi bancari	5.504	8.559	-3.055
Energia elettrica	14.042	24.215	-10.174
Spese L. 81/2008	3.668	4.558	-890
Spese postali	15.236	14.311	925
Premiazione Soci	5.436	7.326	-1.889

Il costo delle consulenze è in diminuzione rispetto agli esercizi precedenti (-11.523) in considerazione dell'attribuzione di ulteriori attività in capo al personale interno a seguito del consolidamento delle competenze acquisite.

In merito ai corsi di aggiornamento del personale (-1.649), si segnala un percorso di formazione di sistema promosso da Federmanager Academy interamente finanziato da Fondirigenti. Come per l'esercizio precedente si conferma il percorso di rafforzamento delle competenze anche con il contributo della Federazione.

Il costo dell'Assemblea Annuale, in diminuzione rispetto al precedente esercizio (-18.216), è stato finanziato parzialmente con il contributo di sponsor istituzionali e commerciali.

Si segnalano le tradizionali manifestazioni musicali e convegni ed eventi istituzionali (+3.666). È stato realizzato l'evento di premiazione dei Soci ALDAI al raggiungimento del 40° e 50° anno di iscrizione (-1.889).

Rispetto al 2022, si registrano inoltre le seguenti variazioni: ufficio stampa (-13.814), spese per energia elettrica (-10.174), spese di viaggio per la ripresa delle riunioni e delle iniziative nazionali in presenza (+5.880).

Costi	31/12/2023	31/12/2022	differenza
Per godimento beni di terzi	208.114	218.794	-10.680

La voce comprende costi di locazione immobili e relative spese condominiali per complessivi euro **147.093** (-15.116 euro rispetto al 2022); spese per licenze d'uso software per euro **6.866** (+4.281 euro rispetto al 2022); spese per utilizzo spazi di terzi per euro **46.275** (+2.395 euro rispetto al 2022) e spese per noleggi diversi per euro **7.880** (-2.241 euro rispetto al 2022).

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2023

Costi	31/12/2023	31/12/2022	differenza
Per il personale	1.213.088	1.185.815	27.273

La voce in aumento rispetto al dato 2022 non registra sostanziali variazioni, se non per le voci obbligatoriamente legate agli aumenti contrattuali e agli accantonamenti per ferie non godute.

Costi	31/12/2023	31/12/2022	differenza
Ammortamenti	24.104	20.732	3.371

Trattasi dell'ammortare degli ammortamenti di periodo per il cui dettaglio si rimanda al prospetto relativo alla voce B dell'attivo dello Stato Patrimoniale.

Costi	31/12/2023	31/12/2022	differenza
Oneri diversi di gestione	852.555	858.810	-6.255

La voce comprende principalmente il contributo a Federmanager pari ad euro **681.724** (-5.270 euro rispetto al 2022), pari al 33% delle quote associative e si riduce per effetto del decremento del numero dei Soci; la spesa per la rivista *Dirigenti Industria* per euro **100.000** (importo coincidente con quello 2022); l'IMU/TARI per euro **32.431** (+47 euro); iniziative formative per euro **14.079** (+2.100 euro rispetto al 2022) riguardano la partecipazione degli Executive Tutor iscritti all'Albo ALDAI a percorsi di aggiornamento formativo.

Nel corso del 2023 sono state consegnate le borse di studio relative ai due Bandi intitolati a "Ing. Giacomo Bonaiuti" e "Dott. Ennio Peccatori" per euro **6.000**.

	31/12/2023	31/12/2022	differenza
Proventi e (oneri) finanziari	51.455	34.938	16.518

Riguardano i proventi maturati nell'esercizio sui tre contratti stipulati con Generali Italia e con Crédit Agricole, in base ai rendimenti realizzati dalle rispettive Gestioni separate, al netto del rendimento trattenuto.

Nel 2023, tra i proventi finanziari, si registra la remunerazione della liquidità sul conto corrente.

### IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO

DESCRIZIONE	31/12/2023	31/12/2022
<b>IRES</b>		
imponibile non commerciale	84.228	80.007
imponibile commerciale	84.351	112.663
IRES non commerciale	20.215	19.202
IRES commerciale	20.244	27.032
<b>Totale IRES</b>	<b>40.459</b>	<b>46.234</b>
<b>IRAP</b>		
imponibile non commerciale	750.047	708.595
imponibile commerciale	107.102	124.652
IRAP non commerciale	29.252	27.635
IRAP commerciale	4.177	4.861
<b>Totale IRAP</b>	<b>33.429</b>	<b>32.497</b>
<b>TOTALE IMPOSTE</b>	<b>73.888</b>	<b>78.730</b>

La tabella confronta il carico fiscale iscritto a bilancio stimato per l'esercizio chiuso al 31/12/2023 con il carico fiscale effettivamente sostenuto nell'esercizio precedente.

## ALTRE INFORMAZIONI DI CUI ALL'ARTICOLO 2427 DEL CODICE CIVILE

- **Crediti e debiti di durata residua superiore a cinque anni e debiti garantiti da garanzie reali**

L'Associazione non ha iscritto a bilancio crediti o debiti di durata superiore a cinque anni.

- **Ammontare degli oneri finanziari imputati nell'esercizio ai valori iscritti nell'attivo**

A nessuno dei valori dell'attivo dello Stato Patrimoniale sono stati imputati oneri finanziari.

- **Ammontare dei proventi da partecipazione diversi dai dividendi**

L'Associazione non ha percepito alcun provento da partecipazioni.

- **Evoluzione prevedibile della gestione 2024**

Ai sensi dell'art. 2427 n. 22 quater) Cod. Civ., si segnala che alla data di redazione del presente bilancio permane una situazione generale complessa.

Si ritiene in questa sede che il contesto di riferimento non rappresenti attualmente un elemento impattante il processo di stima delle grandezze di Bilancio al 31 dicembre 2023, né un fattore di incertezza sulla capacità dell'Associazione di continuare a operare come un'entità in funzionamento.

Resta necessaria, come sempre, la continua azione di monitoraggio dell'andamento dei dati al fine di favorire un'attenta gestione con interventi, laddove possibile, più rapidi ed efficaci.

## RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

Ai sensi del 2° comma dell'art. 2428 Cod. Civ., con riferimento ai rapporti con la controllata, precisiamo che gli stessi si riferiscono alle locazioni dell'immobile di Via Larga 31 e all'attività editoriale riguardante la rivista *Dirigenti Industria*; entrambi i rapporti sono stati mantenuti secondo le modalità contrattuali pattuite.

Di seguito si indicano i rapporti con parti correlate:

- debiti commerciali € 100.000
- per locazioni di € 151.969\*
- per servizi editoriali di € 100.000
- per utilizzazione spazi di € 9.602 \*

\* importi comprensivi di IVA

## CONCLUSIONI

- ad oggi non vi sono eventi occorsi in data successiva al 31/12/2023 tali da rendere la situazione patrimoniale, economica e finanziaria sostanzialmente diversa;
- il bilancio dell'Associazione chiuso al 31/12/2023 rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale economica e finanziaria, e corrisponde alle risultanze della contabilità sociale.

L'esercizio chiude con un risultato ante imposte positivo pari a € 16.183, a carico del bilancio figurano altresì le imposte IRES ed IRAP per € 73.888.

Invitiamo, pertanto, i Signori Associati ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/2023 con un disavanzo di gestione pari ad euro 57.705, che si propone di coprire interamente tramite il parziale utilizzo della Riserva Statutaria.

Per il Consiglio Direttivo

**Il Presidente e Tesoriere ad interim**  
(Manuela Biti)

# Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti ai Soci ALDAI

Il Collegio dei Revisori, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023, ha svolto sia le funzioni previste dagli artt. 2403 e ss. Cod. Civ. sia quelle previste dall'art. 2409-bis Cod. Civ.

L'Associazione ha reso disponibile il Progetto di Bilancio consuntivo al 31 dicembre 2023, completo di Relazione sulla gestione e di Nota Integrativa, così come verificato dalla Giunta Esecutiva in data 8 aprile e approvato dal Consiglio Direttivo in data 11 aprile 2024.

La presente relazione unitaria contiene nella sezione A) la "Relazione del revisore indipendente ai sensi dell'art. 14 del d.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39" e nella sezione B) la "Relazione ai sensi dell'art. 2429, comma 2, Cod. Civ."

## A) RELAZIONE DEL REVISORE INDIPENDENTE AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.L.GS. 27 GENNAIO 2010, N. 39

### RELAZIONE SULLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

#### Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio di ALDAI, costituito dallo Stato Patrimoniale al 31 dicembre 2023 e dal Conto Economico per l'esercizio chiuso a tale data, dalla Relazione sulla gestione e dalla Nota Integrativa.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale dell'Associazione al 31 dicembre 2023 e del risultato economico per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

#### Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia. Siamo indipendenti rispetto all'Associazione in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio.

#### Responsabilità della Giunta Esecutiva, del Consiglio Direttivo e del Collegio dei Revisori dei Conti per il bilancio d'esercizio

La Giunta Esecutiva è responsabile della verifica del Progetto di Bilancio annuale elaborato dal Tesoriere e della predisposizione delle relazioni da sottoporre all'approvazione del Consiglio Direttivo.

Il Consiglio Direttivo è responsabile per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Il Consiglio Direttivo è responsabile per la valutazione della capacità dell'Associazione di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità associativa, nonché per una adeguata informativa in materia. Il Consiglio Direttivo utilizza il presupposto della continuità associativa nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbia valutato che sussistono le condizioni per lo scioglimento dell'Associazione o per l'interruzione dell'attività o non abbia alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio dei Revisori dei Conti ha la responsabilità della vigilanza, controlla la gestione economica e finanziaria dell'Associazione secondo quanto previsto dal Codice Civile e da altre Leggi in materia.

#### Responsabilità del Revisore per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia individui sempre

un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia, abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'Associazione;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte del Consiglio Direttivo del presupposto della continuità associativa e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'Associazione di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero,

qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che l'Associazione cessi di operare come un'entità in funzionamento;

- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo comunicato ai Responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

## RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

### Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del d.lgs. 39/10

Il Consiglio Direttivo dell'Associazione è responsabile per la predisposizione della Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2023, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio dell'Associazione al 31 dicembre 2023 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la Relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio dell'Associazione al 31 dicembre 2023 ed è redatta in conformità alle norme di legge. Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e), del d.lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'Associazione e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

## B) RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA AI SENSI DELL'ART. 2429, COMMA 2, COD. CIV.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023 la nostra attività è stata ispirata alle disposizioni di legge e alle Norme di comportamento del Collegio Sindacale emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

### B1) Attività di vigilanza ai sensi degli artt. 2403 e ss. Cod. Civ.

Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello Statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dall'Associazione e sul suo concreto funzionamento.

Abbiamo partecipato all'Assemblea Annuale dei Soci e alle riunioni del Consiglio Direttivo e, sulla base delle informazioni disponibili, non abbiamo rilevato violazioni della legge e dello statuto, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

Abbiamo altresì acquisito dall'organo amministrativo informazioni sul generale andamento della gestione e della sua prevedibile evoluzione, in particolare in ordine alle misure adottate dall'Associazione per affrontare eventuali conseguenze riconducibili alla difficile congiuntura economica derivante da conflitti bellici, all'incremento dei costi dell'energia e delle materie prime, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo acquisito conoscenza e abbiamo vigilato sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento e in ordine alle misure adottate dall'organo amministrativo, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni e l'esame dei documenti, e a tale riguardo, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Non sono pervenute denunce dai Soci ex art. 2408 Cod. Civ.

Non sono state presentate denunce al Tribunale ex art. 2409 Cod. Civ.

Nel corso dell'esercizio non sono stati rilasciati dal Collegio dei Revisori dei Conti pareri previsti dalla legge.

Nel corso dell'esercizio non abbiamo effettuato segnalazioni all'organo di amministrazione ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 25-otties d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e non sono pervenute segnalazioni da parte dei creditori pubblici qualificati ex art. 25-novies d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14. Nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione.

### B2) Osservazioni in ordine al bilancio d'esercizio

Per quanto a nostra conoscenza, il Consiglio Direttivo, nella redazione del bilancio, non ha derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423, comma 5, Cod. Civ.

I risultati della revisione legale del bilancio da noi svolta sono contenuti nella sezione A) della presente relazione.

### B3) Osservazioni e proposte in ordine alla approvazione del bilancio

Considerando le risultanze dell'attività da noi svolta, non rileviamo motivi ostativi all'approvazione, da parte dei Soci, del bilancio chiuso al 31 dicembre 2023, così come approvato dal Consiglio Direttivo.

Il Collegio, preso atto che l'esercizio si chiude con un disavanzo di gestione pari a € 57.705,11, concorda con quanto proposto dal Consiglio Direttivo in merito alla copertura del disavanzo tramite il parziale utilizzo della Riserva Statutaria.

Milano, 22 aprile 2024

Il Collegio dei Revisori dei Conti

Mario Di Loreto  
Gennaro Bersani  
Claudio Notaristefano

## Bilancio al 31 dicembre 2023

STATO PATRIMONIALE ATTIVO		31.12.2023	31.12.2022
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>			
II. Materiali			
1) Terreni e fabbricati	513.314	560.549	
2) Impianti e macchinari	15.138	18.153	
4) Altri beni	825	1.300	
Totale	529.277	580.002	
III. Finanziarie			
2) Crediti			
d) Verso altri oltre i 12 mesi	533.076	524.545	
Totale	533.076	524.545	
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	1.062.353	1.104.547	
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>			
I. Rimanenze			
1) Materie prime, sussidiarie di consumo	0	22.500	
II. Crediti			
1) Verso clienti, entro i 12 mesi	42.453	135.734	
4) Verso controllante, entro i 12 mesi	100.000	109.760	
4 bis) Crediti tributari, entro 12 mesi	947	3.346	
5) Verso altri entro i 12 mesi	1.332	326	
5) Verso altri oltre i 12 mesi	155	0	
Totale	144.887	249.166	
IV. DISPONIBILITÀ LIQUIDE			
1) Depositi bancari e postali	209.053	61.600	
3) Denaro e valori in cassa	5	15	
Totale	209.058	61.615	
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	353.945	333.281	
<b>D) RATEI E RISCONTI</b>			
- Vari	39	644	
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>1.416.337</b>	<b>1.438.472</b>	
<b>STATO PATRIMONIALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>			
I. Capitale	1.300.000	1.300.000	
III. Riserva di rivalutazione	31.500	31.500	
IV. Riserva legale	10.231	9.499	
VII) Altre riserve:			
- Riserva per arrotondamenti ad unità di euro	0	0	
VIII) Utili (perdite) portati a nuovo	-32.060	-45.969	
IX. Utile (Perdita d'esercizio)	15.522	14.640	
Totale	1.325.193	1.309.670	
<b>C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO LAVORO</b>			
	10.172	7.436	
<b>D) DEBITI</b>			
7) Debiti verso fornitori, entro i 12 mesi	34.435	80.939	
12) Debiti tributari, entro i 12 mesi	9.635	1.808	
13) Debiti verso istituti previdenziali, entro i 12 mesi	1.806	1.181	
14) Altri debiti, entro i 12 mesi	16.731	19.068	
14) Altri debiti, oltre i 12 mesi	9.000	9.000	
Totale	71.607	111.996	
<b>E) RATEI E RISCONTI</b>			
- Vari	9.365	9.370	
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>91.144</b>	<b>128.802</b>	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVO</b>			
		<b>1.416.337</b>	<b>1.438.472</b>
<b>CONTO ECONOMICO</b>			
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	367.984	493.027	
5) Altri ricavi e proventi - vari	2.405	1.298	
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	370.389	494.325	
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
6) Per materie prime	0	22.500	
7) Per servizi	155.359	291.411	
8) Per godimento di beni di terzi	7.772	17.602	
9) Per il personale:			
a) Salari e stipendi	41.646	41.027	
b) Oneri sociali	10.636	10.973	
c) Trattamento di fine rapporto: Ammortamenti e svalutazioni:	2.760	2.982	
a) Amm.to immobilizzazioni immateriali	0	400	
b) Amm.to immobilizzazioni materiali	53.471	52.059	
11) Variazione delle rimanenze di materie prime	22.500	-22.500	
14) Oneri diversi di gestione	58.705	57.201	
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	352.849	473.655	
DIFFERENZA VALORI E COSTI DI PRODUZIONE			
	17.540	20.670	
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
16) Altri proventi finanziari:			
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni, che non costituiscono partecipazioni	8.574	5.638	
d) proventi diversi dai precedenti - altri	80	272	
17) Interessi e altri oneri finanziari - altri	8.654	5.910	
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	8.650	5.910	
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>26.190</b>	<b>26.580</b>	
22) Imposte sul reddito	10.668	11.940	
26) Utile (Perdita) d'esercizio	15.522	14.640	

Si dichiara che il presente bilancio è conforme alle scritture contabili.

Il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
(Luigi Napoli)

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2023

Al Socio unico.

Il bilancio al 31.12.2023 presenta un utile di € 15.522, dopo aver stanziato ammortamenti per € 53.471 e aver previsto imposte correnti a carico dell'esercizio per € 10.668. La presente nota integrativa, redatta secondo le indicazioni dell'art. 2427 del Cod. Civ., costituisce, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2423 del Cod. Civ., parte integrante del bilancio stesso.

### CRITERI DI FORMAZIONE

Il bilancio è conforme al dettato degli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, nonché ai criteri fissati dal Decreto Legislativo n. 139/2015, come risulta dalla presente nota integrativa, redatta ai sensi dell'art. 2427 Cod. Civ., che costituisce, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2423, parte integrante del bilancio d'esercizio.

### CRITERI DI VALUTAZIONE

Esponiamo di seguito i criteri adottati per la valutazione delle poste dello Stato Patrimoniale, criteri conformi al disposto dell'art. 2426 Cod. Civ. e invariati rispetto al precedente bilancio.

### Immobilizzazioni materiali

Sono iscritte al costo di acquisto, incrementato, per quanto riguarda gli immobili, dell'importo della rivalutazione monetaria legge 72/1983. I relativi ammortamenti dedotti comprendono la quota di competenza dell'esercizio, calcolata sulla base del criterio della residua possibilità di utilizzazione, criterio che abbiamo ritenuto ben rappresentato dalle seguenti aliquote ordinarie stabilite dalla normativa fiscale. Gli acquisti dell'esercizio sono ammortizzati con l'aliquota ridotta alla metà.

- Fabbricati 3%
- Impianti 15%
- Attrezzature 25%
- Mobili e arredi 12%
- Macchine elettroniche ufficio 20%.

### Immobilizzazioni finanziarie

Le immobilizzazioni finanziarie sono valutate al costo degli investimenti effettuati, rivalutato con i rendimenti annui maturati; il valore è eventualmente ridotto in presenza di perdite di valore ritenute durevoli.

### Crediti

Sono esposti al presumibile loro valore di realizzo, ottenuto, rispetto al valore nominale, mediante apposito fondo svalutazione crediti.

### Disponibilità liquide

Sono iscritte al valore nominale.

### Debiti

Sono iscritti al valore nominale.

### Ratei e risconti

Sono stati determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio.

### Fondo TFR

Rappresenta l'effettivo debito maturato verso l'unico dipendente in conformità di legge e del contratto di lavoro vigente.

### Riconoscimento ricavi, proventi, costi e oneri

I componenti positivi e negativi di reddito sono stati rilevati nel Conto Economico secondo il principio della competenza temporale.

### Imposte

Le imposte sul reddito dell'esercizio sono determinate sulla base di una realistica previsione degli oneri di imposta da assolvere in applicazione della vigente normativa fiscale.

Ove previste, le imposte anticipate o differite sono determinate tenendo conto delle differenze temporanee esistenti tra il risultato civilistico e il reddito imponibile.

### Impianti e macchinari

Valore storico	€ 74.964
Fondo ammortamento al 31.12.2022	€ -56.811
Valore al 31.12.2022	€ 18.153
Incrementi dell'esercizio	€ 0
Ammortamento esercizio 2023	€ -3.015
Valore al 31.12.2023	€ 15.138

### Altri beni

Valore storico	€ 171.573
Fondi ammortamenti al 31.12.2022	€ -170.273
Valore al 31.12.2022	€ 1.300
Incrementi dell'esercizio	€ 0
Ammortamento esercizio 2023	€ -475
Valore al 31.12.2023	€ 825

### IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

#### Crediti verso altri - oltre l'esercizio

€ 533.076 (€ 524.545)  
Riguardano per € 293.015 un contratto di capitalizzazione a premio unico con Generali Italia SpA, ammontante in linea capitale ad € 250.000, con durata minima di cinque anni, stipulato inizialmente in data 14.4.2016 e prorogato per lo stesso importo alle attuali condizioni di mercato; l'importo rilevato è comprensivo delle rivalutazioni fino al 31.12.2023, calcolate in base al rendimento annuo. L'importo residuo di € 240.061 si riferisce all'investimento effettuato inizialmente nell'esercizio 2017 (successivamente integrato nel 2020) con Crédit Agricole in prodotti assicurativi a premio unico, ammontante in linea capitale a complessivi € 230.000; l'importo rilevato è comprensivo delle rivalutazioni fino al 31.12.2023, calcolate in base al rendimento annuo.

### ATTIVO CIRCOLANTE

#### Rimanenze

€ 0 (€ 22.500)  
Si sono azzerate; si erano formate alla fine del 2022 per l'acquisto di carta, in considerazione dei notevoli aumenti di prezzo di quel periodo.

**Crediti verso clienti** € 42.453 (€ 135.734)  
Diminuiscono di € 93.281.

#### Crediti verso controllante

€ 100.000 (€ 109.760)  
Diminuiscono di € 9.760 e rappresentano il credito di natura commerciale relativo alla rivista *Dirigenti Industria*.

#### Crediti tributari

€ 947 (€ 3.346)  
Riguardano il credito IRAP 2023 per eccedenza di acconti versati nell'esercizio.

#### Crediti verso altri

€ 1.487 (€ 326)  
Aumentano di € 1.161.

## STATO PATRIMONIALE

### ATTIVO

#### IMMOBILIZZAZIONI

##### Immobilizzazioni materiali

##### Terreni e fabbricati

Valore storico	€ 1.614.523
Rivalutazione Legge 72/1983	€ 50.117
	€ 1.664.640

##### Fondo ammortamento

al 31.12.2022	€ -1.104.091
Valore al 31.12.2022	€ 560.549
Incrementi dell'esercizio	€ 2.745
Ammortamento esercizio 2023	€ -49.980
Valore al 31.12.2023	€ 513.314

Ai sensi dell'art. 10 della legge 72/1983, precisiamo che tutti gli immobili, oggetto della rivalutazione monetaria eseguita in forza di detta legge, sono ancora compresi nel patrimonio sociale e che non si è mai derogato in passato ai criteri legali di valutazione fissati dall'art. 2426 Cod. Civ. In base al principio fissato dall'O.I.C., riguardante la suddivisione del valore contabile degli immobili tra fabbricati e aree sottostanti, l'importo del costo attribuibile ai fabbricati risulta pari ad € 1.513.791, quello attribuibile all'area sottostante, determinato sulla base del criterio fiscale fissato dall'art. 7 del D.L. 223/2006, risulta pari ad € 153.594.

Con particolare riferimento alle movimentazioni delle immobilizzazioni materiali si segnala che gli incrementi si riferiscono al costo sostenuto per le spese straordinarie condominiali relative a interventi sulle parti comuni dello stabile.

**Disponibilità liquide**

€ 209.058 (€ 61.615)

Aumentano di € 147.443. In analisi le disponibilità liquide riguardano il denaro in cassa (€ 5), il saldo del c/c postale (€ 7.808) e il saldo dei c/c bancari (€ 201.244) presso Intesa Sanpaolo, Banca di Sondrio e Crédit Agricole.

**RATEI E RISCOINTI****Risconti attivi**

€ 39 (€ 644)

Riguardano costi per servizi contabilizzati di competenza del 2024.

**PASSIVO****PATRIMONIO NETTO**

Presenta la composizione e i movimenti qui di seguito indicati.

**Capitale sociale** € 1.300.000 (€ 1.300.000)

È rimasto invariato. Si è formato con conferimenti in denaro.

**Riserva rivalutazione monetaria****Legge 72/1983**

€ 31.500 (€ 31.500)

Invariata, formatasi ai sensi di tale legge. Originariamente la riserva si era costituita nell'importo di € 50.117.

**Riserva legale**

€ 10.231 (€ 9.499)

Si è incrementata per la destinazione del 5% dell'utile dell'esercizio precedente; si è formata per destinazione di utili degli esercizi precedenti. Non è distribuibile e può essere utilizzata a copertura di perdite.

**Utili (perdite) portati a nuovo**

€ -32.060 (€ -45.969)

Si è ridotta di € 13.909 per l'imputazione del residuo utile 2022.

Riassumendo le indicazioni sul Patrimonio netto, questo aumenta da € 1.309.670 a € 1.325.193, per effetto dell'utile del presente esercizio 2023.

**TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO**

€ 10.172 (€ 7.436)

Il fondo si è incrementato per la quota maturata nell'esercizio, al netto dell'imposta sostitutiva; è relativo al dipendente in forza al 31.12.2023, che ha optato di mantenere presso la Società l'importo accantonato.

**DEBITI****Debiti verso fornitori** € 34.435 (€ 80.939)

Sono diminuiti di € 46.504. Sono rappresentati principalmente dal debito verso lo stampatore della rivista *Dirigenti Industria*.

**Debiti tributari**

€ 9.635 (€ 1.808)

Riguardano il saldo IVA dell'esercizio per € 8.820, il saldo IRES 2023 per € 29 e ritenute di lavoro dipendente per € 786.

**Debiti verso istituti previdenziali**

€ 1.806 (€ 1.181)

Riguardano l'importo dei contributi INPS del dipendente, relativi al mese di dicembre.

**Altri debiti**

€ 25.731 (€ 28.068)

Sono diminuiti di € 2.337. Riguardano per € 7.953 l'emolumento del Collegio Sindacale dell'esercizio 2023, per € 8.224 il debito verso il dipendente per le competenze del mese di dicembre 2023, nonché per ferie maturate e rateo della 14<sup>a</sup>, oltre al deposito cauzionale di € 9.000 ricevuto sul contratto di locazione stipulato nell'esercizio 2022.

**RATEI E RISCOINTI****Risconti passivi**

€ 9.365 (€ 9.370)

Riguardano ricavi di competenza dell'esercizio 2024, relativi alla rivista.

**CONTO ECONOMICO****Valore della produzione**

€ 370.389 (€ 494.325)

**Ricavi delle vendite e delle prestazioni**

€ 367.984 (€ 493.027)

La sensibile diminuzione è dipesa dall'avvenuta cessazione nel 2022 del contratto Progetto Sviluppo PMI.

I ricavi sono così suddivisi: canoni di locazione degli immobili € 163.430; ricavi dei servizi per l'utilizzazione di spazi € 9.450; ricavi per l'attività editoriale € 116.535, così formati: € 100.000 nei confronti della controllante, per la rivista *Dirigenti Industria*; € 16.535 per abbonamenti (di cui € 13.850 per abbonamenti alla rivista in versione digitale, sottoscritti dalle altre Associazioni Territoriali), € 78.568 per proventi pubblicitari.

**Costi della produzione**

€ 352.849 (€ 473.655)

**Per materie prime**

€ 0 (€ 22.500)

**Per servizi**

€ 155.359 (€ 291.411)

Riguardano prevalentemente, per l'importo di € 112.872, i seguenti costi della rivista: stampa e confezionamento (€ 66.470), realizzazione grafica (€ 18.300), spedizione della rivista (€ 24.887), costi per la rivista digitale (€ 3.215).

Gli altri costi più significativi si riferiscono a prestazioni professionali (€ 15.371), all'emolumento del Collegio Sindacale (€ 7.953), a spese di pulizia (€ 6.430), nonché a spese per energia elettrica, pulizia e manutenzioni. Vi figurano anche spese di rappresentanza e omaggi per € 90, adeguatamente documentate e non correlate ad attività svolte nei confronti di Enti Pubblici.

**Per godimento beni di terzi**

€ 7.772 (€ 17.602)

Sono costituiti dalle spese condominiali ordinarie a carico della società.

**Per il personale dipendente**

€ 55.042 (€ 54.982)

Riguardano il costo del dipendente della Società nel corso dell'esercizio.

**Ammortamenti e svalutazioni**

€ 53.471 (€ 52.459)

Il costo delle immobilizzazioni materiali e immateriali è stato ammortizzato, così come richiesto dal n. 2 dell'art. 2426 Cod. Civ., in relazione alla residua possibilità di utilizzazione dei beni.

**Variazione delle rimanenze****di materie prime** € 22.500 (€ -22.500)**Oneri diversi di gestione**

€ 58.705 (€ 57.201)

Riguardano prevalentemente per € 53.439 l'imposta IMU 2023 sugli immobili, per € 1.401 la tassa rifiuti, per € 1.642 l'imposta di registro sui canoni di locazione; gli altri oneri riguardano tributi minori, sopravvenienze passive, spese generali diverse e, per € 662, perdite su crediti oramai inesigibili.

**Proventi e oneri finanziari**

€ 8.650 (€ 5.910)

I proventi riguardano per € 8.574 quelli maturati nell'esercizio sui due contratti stipulati con Generali Italia e con Crédit Agricole, in base ai rendimenti realizzati dalle rispettive Gestioni separate, al netto del rendimento trattenuto. I rendimenti lordi sono stati pari rispettivamente al 2,94% e al 2,30%.

**Imposte sul reddito** € 10.668 (€ 11.940)

La voce comprende lo stanziamento a carico dell'esercizio della IRES di € 7.399 e della IRAP di € 3.269. Nell'esercizio la società non ha usufruito di contributi o crediti di imposta nell'ambito dei provvedimenti legislativi emanati a sostegno delle imprese colpite dagli effetti del Covid-19.

Ai sensi dell'art. 2427 Cod. Civ. comunichiamo altresì quanto segue:

- 1) non vi sono, nel bilancio in esame, crediti o debiti correnti di durata residua superiore a cinque anni;
- 2) il Consiglio di Amministrazione non percepisce alcun compenso per la carica; il compenso per il Collegio Sindacale è determinato in € 7.953.

Invitiamo il Socio unico ad approvare il bilancio chiuso al 31.12.2023 e a deliberare sulla destinazione dell'utile di esercizio di € 15.521,83 secondo la seguente proposta: il 5%, pari ad € 776,10 a incremento della riserva legale, la differenza di € 14.745,73 a riduzione delle perdite degli esercizi precedenti.

Il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
(Luigi Napoli)



# Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione al 31 dicembre 2023

## Al socio unico ALDAI,

il bilancio al 31.12.2023, che sottoponiamo per la sua approvazione, chiude con un utile di esercizio di € 15.522, dopo aver stanziato ammortamenti per € 53.471, di cui € 49.980 relativi ai fabbricati; a carico del bilancio figurano altresì le imposte IRES e IRAP dell'esercizio per € 10.668.

## ATTIVITÀ SVOLTA NELL'ESERCIZIO

Diamo notizia dei fatti e degli aspetti più significativi dell'esercizio in esame.

### Attività immobiliare e contratti di locazione

Nell'anno è proseguita l'attività di locazione degli immobili di proprietà. Il rapporto principale, sulla base di due contratti rinnovati con ALDAI in data 1.1.2013 prorogati fino al 31.12.2024, relativi al primo e al secondo piano dello stabile di Via Larga 31 e a due box, ha apportato ricavi per complessivi € 126.620 (€ 116.808 nel 2022). Complessivamente dalla gestione immobiliare sono stati incassati € 163.430 (€ 135.783 nel 2022), importo in aumento per effetto della completa esecuzione dei contratti e dell'applicazione dell'adeguamento ISTAT.

### Contratti di gestione di spazi

La concessione a terzi degli spazi, principalmente quello della Sala Viscontea Sergio Zeme, ha apportato ricavi per € 9.450 (€ 8.000 nel 2022).

### Rapporti contrattuali relativi alla rivista *Dirigenti Industria*

La rivista *Dirigenti Industria* è il mezzo di comunicazione e approfondimento di numerose tematiche di interesse per i manager del comparto industriale.

Nel corso del 2022 la Società aveva avviato varie analisi e, recependo le indicazioni del Socio, una consultazione degli associati per avere un parere sull'eventuale modifica alla periodicità della rivista. L'esito, pur confermando il gradimento dei Soci per la rivista cartacea, ha aperto alla possibilità di ridurre la periodicità con preferenza di riduzione da undici a dieci numeri all'anno. Pertanto, al fine di contenere l'aumento dei costi (principalmente la carta) e in vista di ulteriori aumenti, ha ridotto la periodicità della rivista da undici a dieci numeri all'anno e, in accordo con il fornitore, ha acquistato la carta in anticipo a tariffe bloccate per i primi 5 numeri. Tale decisione ha consentito di far fronte all'aumento dei costi delle materie prime subito a partire dalla metà del 2022, mantenendo però fede

all'impegno verso i Soci di garantire un costante aggiornamento sulle tematiche che più interessano la categoria. Le versioni digitali <https://dirigentiindustria.it/> e <https://dirigentisenior.it> hanno invece proseguito regolarmente le attività confermando il rapporto con *Filo Diretto Dirigenti* (Federmanager Bologna Ferrara Ravenna) e *Dirigenti Nordest* (Federmanager Triveneto).

Il 2023 ha confermato il trend di crescita degli utenti (dispositivi) registrandone circa 200.000 nuovi in 12 mesi. La distribuzione geografica dei lettori indica che per il 33% sono ubicati in Lombardia, per il 59% nelle altre regioni italiane e circa l'8% all'estero.

Durante l'esercizio tutti i contratti relativi alla stampa sono stati regolarmente rispettati e hanno avuto un regolare svolgimento.

C'è stata una sostanziale conferma dei ricavi per la vendita della rivista (ALDAI e abbonati), che si sono attestati in € 116.535; di questi € 13.850 sono relativi alla rivista in versione digitale. I numeri editati nel 2023 sono stati dieci, senza supplementi o inserti, con una tiratura annuale quindi ridotta rispetto all'anno precedente pari a 153.799 copie (170.687 copie nel 2022). I costi inerenti stampa, confezionamento, realizzazione grafica e spedizione sono risultati pari a € 135.372 comprensivi di € 22.500 per rimanenze materie prime, rispetto a € 138.647 nel 2022.

I proventi complessivi per la raccolta pubblicitaria della rivista cartacea e digitale ammontano a € 78.568.

Ricavi pubblicitari	2023	2022	Decremento
Diretti rivista cartacea	€ 64.618	€ 87.585	-26,47%
Diretti rivista digitale	€ 13.950	€ 18.300	-23,77%

### Andamento finanziario

Come per gli anni precedenti, la gestione finanziaria ha privilegiato e mantenuto investimenti con basso profilo di rischio, a tutela del patrimonio della società. È sempre in essere con Generali Italia il contratto di capitalizzazione ammontante in linea capitale a € 250.000. Il rendimento lordo annuo realizzato dalla Gestione separata GESAV è stato pari al 2,94%.

Parimenti prosegue con Crédit Agricole il contratto di capitalizzazione - Gestione Separata *CA VITA PIÙ*, ammontante ad € 230.000 nell'anno, con un rendimento lordo annuo pari al 2,30%.

## FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO ED EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Nessun evento straordinario riguardante la gestione della società si è manifestato nei primi mesi di quest'anno, il cui andamento è in linea con quello del 2023. Per quanto riguarda infatti l'attività immobiliare proseguono regolarmente i contratti di locazione in essere; per quanto riguarda la gestione della rivista l'attività editoriale sta proseguendo con le modalità già illustrate nella presente relazione e con costi stabili rispetto a quelli del 2023, anche per quanto riguarda i prezzi delle materie prime.

Sta proseguendo l'impegno di sviluppare e incrementare i ricavi derivanti dagli inserzionisti pubblicitari.

Su questi presupposti e su questi risultati ci sentiamo di confermare che è pienamente salvaguardata la continuità aziendale, tenuto altresì conto della rilevanza del patrimonio della società.

## CODICE ETICO

Gli Amministratori e i dipendenti della società adottano il codice etico di ALDAI.

## RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

Ai sensi del 2° comma dell'art. 2428 Cod. Civ., con riferimento ai rapporti con la controllante, precisiamo che gli stessi si riferiscono alle locazioni attive dell'immobile di Via Larga 31 e all'attività editoriale riguardante la rivista *Dirigenti Industria*; entrambi i rapporti sono stati mantenuti secondo le modalità contrattuali pattuite.

In particolare tali rapporti hanno evidenziato ricavi:

- per locazioni di € 126.620;
- per servizi editoriali di € 100.000;
- per utilizzazione spazi di € 8.000.

## UTILIZZO DEGLI STRUMENTI FINANZIARI

La Società non ha in essere strumenti finanziari derivati.

## PROPOSTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Invitiamo il Socio unico ad approvare il bilancio chiuso al 31.12.2023 e a deliberare sulla destinazione dell'utile di esercizio di € 15.522, secondo questa proposta: il 5%, pari ad € 776 alla riserva legale, la differenza di € 14.746 a riduzione delle perdite degli esercizi precedenti.

Il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente (Luigi Napoli)

## Relazione del Collegio Sindacale della società ARUM Srl al socio unico ALDAI

Il Collegio Sindacale, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023, ha svolto sia le funzioni previste dagli artt. 2403 e ss. Cod. Civ. sia quelle previste dall'art. 2409-bis Cod. Civ. La presente relazione unitaria contiene nella sezione A) la "Relazione del revisore indipendente ai sensi dell'art. 14 del d.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39" e nella sezione B) la "Relazione ai sensi dell'art. 2429, comma 2, Cod. Civ."

### A) RELAZIONE DEL REVISORE INDIPENDENTE AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39

#### Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

##### Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della società ARUM Srl, costituito dallo Stato Patrimoniale al 31 dicembre 2023, dal Conto Economico e dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data, dalla relazione sulla gestione e dalla nota integrativa.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2023, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

##### Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia.

Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio.

##### Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio d'esercizio

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

##### Responsabilità del Revisore per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si

possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia, abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata,

a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;

- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenta le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo comunicato ai Responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

#### Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

##### Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), del d.lgs. 39/10

Gli Amministratori della società ARUM Srl sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione al 31 dicembre 2023, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della Relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio della ARUM Srl al 31 dicembre 2023 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi. A nostro giudizio, la Relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della Società al 31 dicembre 2023 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e), del d.lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

#### B) RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA AI SENSI DELL'ART. 2429, COMMA 2, COD. CIV.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2023 la nostra attività è stata ispirata alle disposizioni di legge e alle Norme di comportamento del Collegio Sindacale emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

##### B1) Attività di vigilanza ai sensi degli artt. 2403 e ss. Cod. Civ.

Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello Statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento.

Abbiamo partecipato alle assemblee e alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e, sulla base delle informazioni disponibili, non abbiamo rilevato violazioni della legge e dello Statuto, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

Abbiamo altresì acquisito informazioni sul generale andamento della gestione e della sua prevedibile evoluzione, in particolare in ordine alle misure adottate dall'organo amministrativo per affrontare eventuali conseguenze riconducibili alla difficile congiuntura economica derivante da conflitti bellici, all'incremento dei costi dell'energia e delle materie prime, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo acquisito conoscenza e abbiamo vigilato sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento e in ordine alle misure adottate dall'organo amministrativo, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'ade-

guatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni e l'esame dei documenti aziendali, e a tale riguardo, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Non sono pervenute denunce dai Soci ex art. 2408 Cod. Civ.

Non sono state presentate denunce al Tribunale ex art. 2409 Cod. Civ.

Nel corso dell'esercizio non sono stati rilasciati dal Collegio Sindacale pareri previsti dalla legge.

Nel corso dell'esercizio non abbiamo effettuato segnalazioni all'organo di amministrazione ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 25-octies d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e non sono pervenute segnalazioni da parte dei creditori pubblici qualificati ex art. 25-novies d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14. Nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione.

##### B2) Osservazioni in ordine al bilancio d'esercizio

Per quanto a nostra conoscenza, gli Amministratori, nella redazione del bilancio, non hanno derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423, comma 5, Cod. Civ.

Il Socio con PEC del 17/04/2024, ha rinunciato espressamente ai termini previsti dall'art. 2429 Cod. Civ. per il deposito della presente relazione unitaria, sollevandoci da qualsiasi contestazione.

I risultati della revisione legale del bilancio da noi svolta sono contenuti nella sezione A) della presente relazione.

##### B3) Osservazioni e proposte in ordine alla approvazione del bilancio

Considerando le risultanze dell'attività da noi svolta, non rileviamo motivi ostativi all'approvazione, da parte del socio, del bilancio chiuso al 31 dicembre 2023, così come redatto dagli Amministratori.

Il Collegio, preso atto che l'esercizio si chiude con un utile di € 15.521,83, concorda con la proposta di destinazione del risultato d'esercizio fatta dagli Amministratori in nota integrativa.

Milano, 22 aprile 2024

Il Collegio Sindacale

Mario Di Loreto  
Gennaro Bersani  
Claudio Notaristefano

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

Scegli uno studio odontoiatrico con tecnologie all'avanguardia.  
Con il finanziamento **Davvero Zero** avrai la possibilità di agevolazioni economiche e finanziamenti a tasso zero senza interessi fino a 60 mesi.

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Cesare Paris  
Sede principale  
Via Sabotino, 8C 21049 - Tradate (VA)  
Tel. 0331.811217

Scopri tutti i servizi che lo Studio può offrirti, visita subito il nostro nuovo sito [www.cesareparis.it](http://www.cesareparis.it)





# Per una crescita strutturale

Stefano Cuzzilla  
Presidente Federmanager

*La riforma fiscale rappresenta un banco di prova importante per tutti. Per far compiere al Paese uno scatto in avanti, dovranno essere coinvolte al meglio competenze, professionalità e amministrazioni diverse*

**L'**ampia **riforma fiscale** voluta dal Governo sta procedendo attraverso gli step dei diversi decreti attuativi e può rappresentare un punto di svolta importante per il Paese.

Ce lo auguriamo, soprattutto perché la nostra capacità di essere competitivi è strozzata dal peso di un fisco iniquo e da cattiva **burocrazia**.

Dalle premesse che vediamo, alla base della riforma si pone l'intento politico di agire per **ridurre la pressione fiscale** su famiglie e imprese, **semplificare** e rendere comprensibile il quadro normativo e garantire una piena **certezza del diritto**.

Se è giusto intervenire per migliorare l'efficacia delle fasi sanzionatorie e i meccanismi di riscossione, in un Paese come il nostro che patisce un **tax gap intorno ai 100 miliardi**, non si deve però appesantire il panorama del **contenzioso**, con oltre il **40% delle controversie civili** presso la Corte di Cassazione che riguarda oggi questioni di carattere tributario.

Appare pertanto più che opportuno che si proceda spediti sulla via di una modernizzazione e sburocratizzazione di sistema; il che significa sposare il concetto che **per pagare meno tasse è necessario che le paghino tutti**.

Altrimenti si ricade nell'usuale malcostume italiano di vessare chi

lavora onestamente, come i tanti manager che la nostra Federazione rappresenta, e di permettere a chi fa il furbo di vivere sulle spalle degli altri, beneficiando di servizi a cui non contribuisce.

Per crescere in **maniera sostenibile sotto il profilo economico e sociale**, l'Italia ha bisogno quindi di **giustizia ed equità fiscale**, anche e soprattutto per quel **ceto medio** che è il motore dell'iniziativa economica nazionale.

Chi guadagna da 50mila euro in su non può essere considerato un super ricco, come ha ben sottolineato il Viceministro Leo anche in occasione del nostro **Open Day CIDA** sulla petizione a salvaguardia del ceto medio.

L'intervento riformatorio rappresenta un banco di prova importante per tutti e, affinché il Paese sia in grado di fare uno scatto in avanti, dovranno essere coinvolte al me-

glio **competenze, professionalità e amministrazioni** diverse.

Soprattutto perché, quando parliamo di fisco, parliamo anche di **investimenti** sullo sviluppo e sul progresso dell'Italia. La **leva fiscale** ha difatti assunto, negli ultimi anni, un ruolo preponderante anche come strumento di **politica industriale**, grazie a un significativo strumentario di agevolazioni e crediti di imposta.

Organizzazioni come la nostra vogliono sempre più contribuire a un **dialogo qualificato con tutti i livelli istituzionali** per favorire interventi, sul piano normativo e regolatorio, che producano effetti benefici in termini di **crescita strutturale**. Dal **taglio del cuneo fiscale** ai sostegni di cui le PMI hanno bisogno per dotarsi di **competenze manageriali innovative**, serve un progetto di riforma affidabile, che premi chi è onesto e rilanci il lavoro. ■

Appare pertanto più che opportuno che si proceda spediti sulla via di una modernizzazione e sburocratizzazione di sistema; il che significa sposare il concetto che per pagare meno tasse è necessario che le paghino tutti

# UN VILLAGGIO VACANZE SUL MARE DI TROPEA

**Promo  
Giugno**  
Settimana  
in pensione completa  
a partire da  
**600 euro!**



Benvenuti al villaggio La Pizzuta, un'oasi di pace e bellezza situata nella splendida Costa degli Dei.

Mare cristallino, natura incontaminata, ospitalità calda e genuina, cucina fresca e di qualità, e panorami mozzafiato renderanno il vostro soggiorno unico e irripetibile. Non perdetevi l'opportunità di visitare il villaggio La Pizzuta e di vivere un sogno.



**Villaggio La Pizzuta Srl**  
Contrada Cervo, Parghelia (VV)  
Tel. 0963 600592  
Whatsapp: +39 350 1897750  
Email: [info@lapizzuta.it](mailto:info@lapizzuta.it)



Chiamaci o visita il nostro sito [www.lapizzuta.it](http://www.lapizzuta.it)

Presentando la tua tessera di associato Federmanager avrai diritto a condizioni riservate. Ti Aspettiamo!

**la pizzuta**

Villaggio fiorito sul mare di Tropea



# Al passo con il futuro

Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

*Per guidare il Paese nel processo di trasformazione digitale, servono certamente infrastrutture e tecnologie all'avanguardia, ma sono necessarie soprattutto competenze in grado di rispondere al cambiamento*

**P**ortare a termine un ampio processo di **trasformazione digitale** nel Paese delle antiche vestigia, delle tradizioni, delle consuetudini. Obiettivo non facile, ma abbiamo il dovere di centrarlo.

Anche perché la congiuntura storica non ammette alternative e le risorse a disposizione ci sono. Basti pensare che **la missione n. 1 del PNRR**, denominata *"Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo"*, prevede lo stanziamento di **oltre 40 miliardi di euro**: una cifra imponente, da gestire con sapienza e lungimiranza.

Del resto, i processi lavorativi all'interno delle organizzazioni stanno traendo indubbi benefici dall'adozione di **nuove modalità operative** e buona parte del merito è da ascrivere allo sbalorditivo **sviluppo tecnologico** degli ultimi anni.

Sviluppo che ha però come contraltare un panorama di **complessità** da fronteggiare. Pensiamo a quanto importante sia oggi un tema come quello della **cybersecurity**, fondamentale per proteggere il **patrimonio industriale** e le preziose **banche dati** delle aziende e della Pubblica amministrazione. Oppure anche al tema dell'integrazione nei processi dell'**intelligenza artificiale**, una rivoluzione che si sta manifestando a **una velocità senza precedenti**, come sottolineato più volte anche da Sam Altman, guru di OpenAI.

Per governare il cambiamento e stimolare una piena **competitività** del sistema Paese, servono certamente **infrastrutture e tecnologie** all'avanguardia, ma servono soprattutto **competenze** al passo coi tempi.

È necessario, in altre parole, lavorare a un **nuovo umanesimo** che ponga la persona, con un rinnovato bagaglio di **conoscenze tecniche** e di **soft skill**, al centro dei processi di digitalizzazione.

Su questo fronte, c'è molto da lavorare. Infatti, il recente *Digital decade report* della Commissione europea ha evidenziato come, in Italia, solo il **46% delle persone** possiede competenze digitali di base. E se si guarda nel dettaglio al settore occupazionale, ben si comprende quanto sia urgente procedere attraverso efficaci iniziative di **upskilling** e **reskilling**.

Anche per tali ragioni, la nostra Federazione insiste sul tema della **formazione** e promuove un percorso come **BeManager**, che **certifica le competenze manageriali** di figure quali **l'innovation manager**, in grado di trasformare il modo di fare azienda, soprattutto nelle PMI.

Ma bisogna guardare anche oltre e, come avvenuto proprio per il **voucher per innovation manager**, vogliamo lavorare di concerto con le istituzioni perché siano previsti fondi che supportino le **PMI** a inserire, nell'assetto aziendale, figure apicali con specifiche competenze digitali.

Abbiamo un obiettivo chiaro: aggiornare e riconvertire la nostra **forza lavoro**. E per farlo, le opportunità offerte dalla rivoluzione digitale devono essere colte innanzitutto a livello manageriale. ■

... come avvenuto proprio per il voucher per innovation manager, vogliamo lavorare di concerto con le istituzioni perché siano previsti fondi che supportino le PMI a inserire, nell'assetto aziendale, figure apicali con specifiche competenze digitali

# Formazione manageriale d'eccellenza, Fondirigenti pubblica il *Catalogo 2023*

*Una selezione dei migliori piani formativi realizzati dalle imprese nel 2023 attraverso il Conto formazione e gli Avvisi del fondo interprofessionale più grande d'Italia per il finanziamento della formazione continua dei dirigenti*

**F**ornire alle imprese, ai dirigenti e alla business community fonti di ispirazione valide per innovare la cultura manageriale del Paese, attraverso una panoramica dei migliori interventi formativi realizzati attraverso il Conto formazione e gli Avvisi. Sono questi gli obiettivi del nuovo *Catalogo della formazione manageriale d'eccellenza 2023*, presentato da **Fondirigenti**.

I risultati per l'anno 2023 confermano le ottime performance del fondo interprofessionale più grande d'Italia per il finanziamento della formazione continua del management, promosso da **Confindustria** e **Federmanager**. Sono 2.273 i piani approvati e finanziati dal Fondo nel 2023, per oltre 26,3 milioni di euro, che hanno coinvolto 2.707 imprese italiane in quasi 293mila ore di formazione per 12.781 dirigenti, a consuntivo dell'attività finanziata tramite Conto Formazione e Avvisi nell'anno appena concluso.

La maggioranza dei piani ha interessato le grandi imprese, ben 1.345, che hanno assorbito oltre 17,5 milioni di euro di finanziamenti, prevalentemente grazie al Conto Formazione. Seguono le medie imprese, con 712 piani per quasi 6,6 milioni, e le piccole, con 216 piani per poco più di 2,2 milioni, in larga misura grazie agli Avvisi, che si confermano strumento prezioso per l'accesso alle opportunità formative per le imprese di piccola dimensione.

Per favorire questo processo, Fondirigenti ha deciso di raccogliere alcuni interventi più significativi nel nuovo

**Catalogo 2023 della Formazione Manageriale d'eccellenza.** "Con la pubblicazione di questa seconda edizione, il nostro Fondo conferma il proprio impegno nelle attività di analisi, valutazione e diffusione di modelli innovativi di formazione – spiega il presidente **Marco Bodini** – Le buone pratiche censite riguardano un ampio ventaglio di percorsi promossi da imprese di differenti dimensioni, settori e territori che hanno avuto impatti concreti sull'efficientamento dei sistemi produttivi, la revisione dei sistemi organizzativi, l'innovazione dei processi e dei prodotti, la valorizzazione dei giovani talenti e delle diversità".

Il catalogo raccoglie in tutto **47 esperienze aziendali**, che hanno coinvolto 60 dirigenti per un totale di 2.958 ore di formazione in **diversi ambiti di intervento** considerati prioritari per la crescita manageriale e competitiva delle aziende. Dall'alimentare all'abbigliamento e alla moda, dall'aerospazio all'ITC, passando per l'arredamento, il settore chimico e metalmeccanico, per quello della consulenza e dei servizi, le schede progettuali raccontano i percorsi realizzati dalle imprese, mettendo in evidenza un approccio virtuoso che, partendo dall'analisi dei fabbisogni formativi, definisce obiettivi concreti e percorsi costruiti sulle reali esigenze delle aziende e dei propri manager.

Gli interventi sono stati suddivisi in 4 aree di intervento che rappresentano altrettanti temi prioritari per la crescita manageriale e competitiva delle aziende:

- **Gestione dei rischi finanziari**, che raccoglie interventi a supporto della capacità delle imprese e dei dirigenti di reagire alle crisi inattese, causate dalla pandemia da Covid-19 e dall'instabilità geopolitica, con strategie aziendali capaci di minimizzare l'impatto dei rischi finanziari, della riorganizzazione della supply chain e della protezione dei dati aziendali, garantendo al meglio la business continuity;
- **Transizione digitale** con interventi a supporto dell'introduzione nelle imprese di nuove tecnologie digitali per innovare o riconvertire la propria organizzazione: dal governo dei dati all'innovazione dei processi produttivi e di vendita;



- **Sostenibilità ambientale e sociale** che raccoglie i percorsi, incentrati sia sulla sostenibilità ambientale sia sulla sostenibilità sociale, di aziende che hanno intrapreso la transizione verde e 'responsabile' verso un modello di crescita efficiente e sostenibile;
- **Competenze per il cambiamento** con interventi formativi per favorire l'adozione di nuovi strumenti e tecniche manageriali, modalità di lavoro e gestione delle relazioni, al fine di rafforzare le soft skills necessarie per guidare il cambiamento, valorizzare la Diversity & Inclusion, far crescere i talenti e migliorare le performance del personale.

Le **47 iniziative raccolte** sono state realizzate a cavallo tra il 2022 e 2023, attraverso il Conto formazione e gli Avvisi 1/2022 e 2/2022. In particolare, con il primo Avviso, dedicato alla "transizione resiliente", Fondirigenti ha voluto sostenere le imprese nel loro percorso di cambiamento, formando manager capaci di interpretare trend e contesti in continua evoluzione, con l'obiettivo di innovare i processi aziendali e valorizzare i giovani talenti. Il secondo Avviso 2/2022, dedicato esclusivamente alla formazione di donne manager, è stato finalizzato a diminuire lo "spread" che caratterizza la formazione manageriale al femminile in coerenza con le priorità della Missione 5 del PNRR – Inclusione e coesione – che va a sostegno della parità di genere e del contrasto alle discriminazioni, includendo la formazione tra i 'fattori abilitanti' per la crescita.

*"Con questa seconda edizione, Fondirigenti prosegue il processo di analisi, valutazione, riconoscimento e diffusione di buone pratiche e modelli innovativi di formazione – sottolinea il DG di Fondirigenti **Massimo Sabatini** – condividendo testimonianze concrete di come la formazione sia stata utilizzata dalle imprese per affrontare le importanti sfide che hanno caratterizzato l'ultimo triennio. In questo modo, consolidiamo un'idea molto pratica del ruolo che la formazione continua può svolgere a sostegno di moderne politiche industriali, che potrà trovare già nel prossimo Avviso, di imminente pubblicazione, un'importante occasione di sperimentazione".*

Per quanto riguarda la **Gestione dei rischi finanziari**, sono queste le aziende protagoniste degli interventi censiti: Bonino Carding Machines, Chemi-Vit, Comet,



Dott. Gallina, Irem, Italtack, Manni Sipre, Mesa, Pirelli Tyre, Secheron Hasler, Sistematica.

L'area delle **Competenze per cambiamento** raccoglie le esperienze di dieci aziende: ASIS Salernitana Reti e Impianti, Capgemini Italia, Clementoni, Gesca, Intelligere, Magis, Roncadin, Russo di Casandrino, Teamsystem, Unifix SWG.

Rilevante il capitolo **Sostenibilità ambientale e sociale**, con piani volti a supportare le imprese nell'adozione e implementazione di un modello di crescita efficiente e sostenibile. Tra le aziende coinvolte, ci sono: ARC Linea Arredamento, Ateco Polimeri, Cielo e Terra, Confindustria Cuneo, Cromoplast, Dean Industria, Della Toffola, ELT Group, Ferrino, Fileni Alimentare, In.Te.S.A, La Marzocco, Lo Conte Enrico & Giacobbe Antonio, Magna Closures, Medtronic Italia, Ospedale San Raffaele.

Gli interventi formativi per la **Transizione digitale** sono finalizzati a supportare le imprese e i dirigenti nell'introduzione di nuove tecnologie digitali per innovare o riconvertire la propria organizzazione. In questa sezione si raccontano le esperienze di dieci aziende: Circet Italia, Avery Tico, Injecta, Lanificio di Toll, Sanipur, Bluetag, Sandro Vicari, L.&S. Italia, Karma, Yokohama (Trelleborg Wheel Systems Italia). ■



Per visionare il catalogo  
[www.fondirigenti.it](http://www.fondirigenti.it)

# Il nostro welfare ha bisogno di un mercato del lavoro forte ed equilibrato

A cura del Gruppo Cultura/Cultura Finanziaria

I recenti dati relativi al quarto trimestre 2023, appena pubblicati da ISTAT, ci danno l'opportunità di valutare lo stato di salute del mercato del lavoro del nostro Paese e di fare qualche considerazione in prospettiva sul futuro del nostro welfare.

Partiamo dai dati chiave: l'occupazione cresce in termini tendenziali (da quarto trimestre 2022 a quarto trimestre 2023, quindi in un anno) di 533mila occupati (+2,3%), coinvolgendo i dipendenti a tempo indeterminato (+3,3%) e gli indipendenti (+1,3%) ma non i dipendenti a termine che diminuiscono (-1,4%); continua il calo dei disoccupati (-3,2%) e degli inattivi all'interno della cosiddetta popolazione di riferimento (soggetti in età lavorativa 15-64 anni). Tale dinamica si riflette nel tasso di occupazione (+1,4% a/a) e nel tasso di disoccupazione e inattività che diminuiscono (-0,2% e -1,2% rispettivamente).

La direzione imboccata, positiva, si inserisce in un quadro europeo che ha la stessa tendenza e che non cambia il peso del nostro Paese in un confronto competitivo con gli altri Paesi europei e soprattutto con l'esigenza di aumentare il numero di individui attualmente occupati (vedere figura 1). Sappiamo che la consistenza e la composizione del mercato del lavoro, e in particolare il numero di occupati, determina i redditi delle persone e da questi le imposte per i servizi fondamentali del nostro Stato, gli oneri contributivi per il nostro welfare, i consumi, il risparmio e gli investimenti per le nostre imprese.

Dalla figura 1 emerge che l'Italia, con il suo 66% (che è un valore medio nazionale) ha uno dei peggiori tassi di occupazione tra i principali Paesi dell'Europa. Il tasso di occupazione è il rapporto percentuale tra chi è occupato (e ha quindi una retribuzione) e la popolazione di

riferimento (individui della popolazione tra i 15 e i 64 anni). Semplificando, in Italia per ogni 100 persone in età lavorativa, 66 sono occupate mentre 34 risultano disoccupate e/o inattive. In Francia, per gli stessi parametri, la ripartizione è 74/26, in Germania 80/20, 75/25 è la media UE. Passando a valori assoluti, l'Italia ha un numero di occupati di 23,8 milioni, la Francia di 31 milioni e la Germania 45,7 milioni. Questo confronto evidenzia, in maniera indiscutibile, un significativo handicap di potenzialità e sviluppo del nostro Paese se paragonato a quelli che sono partner, ma anche competitor, sul mercato globale. **I nostri 23,8 milioni di occupati (dati ISTAT quarto trimestre), si ripartiscono in 15,8 milioni a tempo indeterminato, 3 milioni a termine, 5 milioni di indipendenti (vedere tabella 1). Preoccupa il numero elevato di occupati a termine e di indipen-**

Figura 1

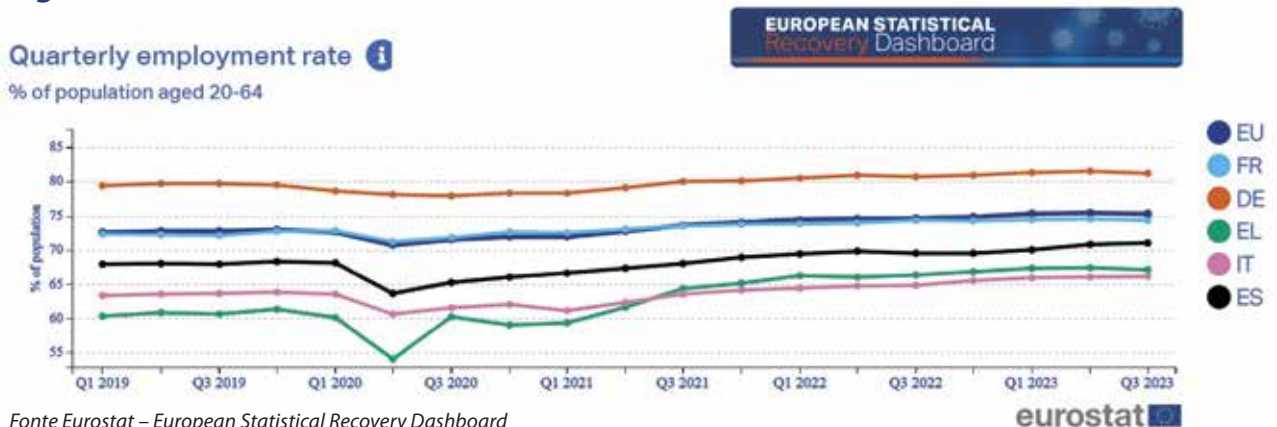


Tabella 1

Tipologia di orario, posizione professionale, carattere dell'occupazione	Valori assoluti (in migliaia)	Variazioni su IV trim. 2022		Incidenza %	
		Absolute (in migliaia)	Percentuali	IV trim 2022	IV trim 2023
<b>Totale</b>	<b>23.810</b>	<b>533</b>	<b>2,3</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
a tempo pieno	19.478	391	2,0	82,0	81,8
a tempo parziale	4.332	143	3,4	18,0	18,2
Dipendenti	18.772	469	2,6	78,6	78,8
Permanenti	15.831	509	3,3	65,8	66,5
a tempo pieno	13.176	492	3,9	54,5	55,3
a tempo parziale	2.655	17	0,6	11,3	11,2
A termine	2.941	-40	-1,4	12,8	12,4
a tempo pieno	2.021	-93	-4,4	9,1	8,5
a tempo parziale	920	53	6,1	3,7	3,9
Indipendenti	5.038	65	1,3	21,4	21,2
a tempo pieno	4.281	-8	-0,2	18,4	18,0
a tempo parziale	757	73	10,7	2,9	3,2
con dipendenti	1.473	16	1,1	6,3	6,2
senza dipendenti	3.565	48	1,4	18,4	18,3

Fonte ISTAT - Mercato del lavoro IV trimestre 2023

**denti (3+5 = 8 milioni). Quindi, l'occupazione nel nostro Paese non è solo numericamente inferiore ma anche di dubbia qualità.**

Infatti, dal lavoro a termine (e spesso discontinuo) e da quello indipendente si producono redditi dichiarati bassi e conseguentemente lo sono gli oneri contributivi per il nostro welfare (in primis le pensioni) e le imposte verso lo Stato (dalle quali si ricavano servizi essenziali quali la sanità, la sicurezza, la difesa, l'istruzione).

Nel 2022 lo Stato ha incassato dalle imposte 544 miliardi di euro. La tassa più importante, l'IRPEF, cioè

l'imposta sui redditi delle persone fisiche, ha portato circa 205 miliardi di euro (il 40%) nelle casse pubbliche. Guardando ai prossimi anni il CNEL (Consiglio Nazionale Economia e Lavoro), con un'indagine del 2021, evidenzia quanto segue:

- la rappresentatività dell'IRPEF come principale imposta sulle diverse forme di reddito (da lavoro, da capitale, da immobili, ecc...) è in netto calo e si sta concentrando sempre più su reddito da lavoro dipendente e pensioni in un momento in cui la quota dei redditi da lavoro sul prodotto nazionale appare in sostanziale declino;

- il divario tra gettito teorico ed effettivo (*Tax Gap*), per le diverse categorie di reddito, appare molto più ampio nel caso dei redditi di lavoro autonomo e d'impresa che non in quello dei redditi da lavoro dipendente;

- la specializzazione dell'IRPEF su redditi da lavoro dipendente e pensioni è conseguenza di un campo di applicazione piuttosto limitato sugli altri redditi (d'impresa, di lavoro autonomo, di capitale, da immobili, ecc...) che sono soggetti, in larga parte, a tassazione separata, forfettaria o in esenzione.

Tabella 2

CATEGORIA	Numero		Importo complessivo		Importo medio	
		%	Milioni di euro	%	Euro	Numero indice
<b>Ivs</b>	<b>17.710.006</b>	<b>77,8</b>	<b>292.103</b>	<b>90,6</b>	<b>16.493,66</b>	<b>116,56</b>
Vecchiaia	12.198.356	53,6	235.257	73,0	19.285,93	136,29
Invalidità	955.025	4,2	12.529	3,9	13.118,83	92,71
Superstiti	4.556.625	20,0	44.317	13,8	9.725,94	68,73
Indennitarie	641.161	2,8	4.027	1,2	6.280,08	44,38
Assistenziali	4.420.837	19,4	26.104	8,1	5.904,68	41,73
<b>Totale</b>	<b>22.772.004</b>	<b>100</b>	<b>322.233</b>	<b>100</b>	<b>14.150,40</b>	<b>100</b>

a) Numero indice Italia=100

Fonte INPS - Pensioni e importo annuo, complessivo e medio, per categoria di pensione. Anno 2022 – Statistiche in breve, ottobre 2023

## Figura 2

**LE COMPONENTI DELL'ECONOMIA NON OSSERVATA**  
Anni 2018-2021, valori in milioni di euro, incidenze sul Pil in valori percentuali

COMPONENTI	2018		2019		2020		2021	
	milioni di euro	incidenza %	milioni di euro	incidenza %	milioni di euro	incidenza %	milioni di euro	incidenza %
<b>Economia sommersa</b>	188.931	10,7	183.893	10,2	157.346	9,5	<b>173.886</b>	<b>9,5</b>
da Sottodichiarazione	93.953	5,3	90.397	5,0	79.713	4,8	91.378	<b>5,0</b>
da Lavoro irregolare	78.034	4,4	77.033	4,3	62.407	3,8	68.124	<b>3,7</b>
Altro	16.944	1,0	16.463	0,9	15.226	0,9	14.384	0,8
<b>Attività illegali</b>	19.238	1,1	19.411	1,1	17.283	1,0	<b>18.155</b>	1,0
<b>Economia non osservata</b>	208.169	11,8	203.304	11,3	174.629	10,5	192.042	10,5
Valore aggiunto	1.589.576	-	1.611.368	-	1.502.861	-	1.637.288	-
PIL	1.771.391	-	1.796.649	-	1.681.240	-	1.822.345	-

L'ECONOMIA NON OSSERVATA NEI CONTI NAZIONALI 

Fonte ISTAT Componenti dell'Economia Non Osservata

**Allo stato attuale, meno di 24 milioni di occupati (in buona parte sottopagati e sottodichiaranti) sostengono (in un sistema a ripartizione qual è l'INPS) circa 22,7 milioni di pensioni (di cui 4,4 milioni di tipo assistenziale e 0,6 milioni di tipo indennitarie).**

Con questi numeri le prospettive di sostenibilità del nostro stato sociale appaiono incerte. È indispensabile apportare, prima possibile, correttivi a quantità, qualità ed equilibrio della nostra occupazione da un lato, e delle entrate dello Stato dall'altro. La quantità aumenta portando al lavoro più persone (tramite una domanda più sostenuta sia nel settore pubblico sia in quello privato), soprattutto donne

(il cui tasso di occupazione è al 52,8%), giovani (nella fascia 15-24 anni la disoccupazione è al 22,8%) e quei migranti che potrebbero soddisfare la domanda di lavoro che non trova riscontro nell'offerta nazionale. **Poi, risulta insufficiente la nostra risposta ai dati sulla cosiddetta "Economia non osservata". Questa pesa per 192 miliardi di euro di cui 174 di economia sommersa e 18 di attività illegali (vedere figura 2).**

**Si è spesso discusso di incrociare tra loro le banche dati (INPS, PRA, Anagrafe Tributaria, Catasto, Casellario Giudiziario, conti correnti, ecc...) per ottenere risultati più significativi che tuttavia tardano a manifestarsi.**

La qualità aumenterebbe invece migliorando l'equilibrio delle componenti del mercato del lavoro. Trasformando occupati a termine (e indipendenti) in occupati indeterminati, incrementando il livello reddituale medio (attualmente il reddito lordo degli italiani sfiora i 30mila euro contro i 40.000 dei francesi e i 45.000 dei tedeschi). Livello, quest'ultimo, che in termini reali è peggiorato nel corso di vent'anni (dal 1992 al 2021) come ci ricordano OCSE e INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, vedere figura 3). Non possiamo inoltre ignorare quelle attività palesemente sottopagate (dai caregiver ai lavoratori agricoli, a quelli del turismo, agli stagionali) ma numericamente consistenti.

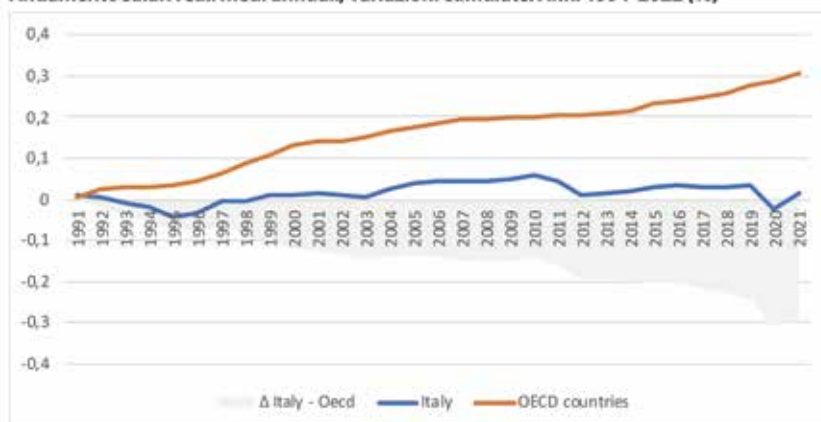
Il gettito tributario è incrementabile allargando la base imponibile: ad esempio riducendo il peso di regimi di esenzione/riduzione impositiva e forfettizzazione che indeboliscono il principio di equità orizzontale dei contribuenti.

Il raggiungimento di questi obiettivi migliorerebbe sia il totale degli oneri contributivi per l'INPS sia il gettito tributario per lo Stato, dando maggiore capacità di manovra e incisività anche all'azione dei Governi.

**Il Paese ha bisogno di visione, coraggio e scelte prioritarie a beneficio dell'intera collettività e della reale crescita. Il dividendo sociale distribuito sarebbe un incremento del benessere economico e del nostro welfare.** ■

## Figura 3

Andamento salari reali medi annuali, variazioni cumulate. Anni 1991-2022 (%)



Fonte - Inapp - elaborazione su dati OCSE, 1991-2022



**L'evento Welfare e mercato del lavoro si terrà**

**mercoledì 12 giugno 2024  
alle ore 17:30  
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

**Per partecipare è necessaria la registrazione su [www.aldai.it](http://www.aldai.it)**

# METTI IN AGENDA LA TUA SALUTE

**Prenotare è facile, veloce e pratico**

Con l'App GSD puoi:

- **Prenotare visite specialistiche** per te o un tuo caro, in tutte le strutture del Gruppo San Donato
- **Effettuare video-visite** in Telemedicina con gli specialisti del Gruppo
- **Scaricare referti online**

**Scarica l'App di  
Gruppo San Donato**



Gruppo  
San Donato

# “SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

Oggi parleremo di un Servizio Complementare alla Finanza, molto attuale ma soprattutto di grande interesse per dirigenti e imprenditori.

Da anni Banca Generali ha inserito nella sua offerta di consulenza, oltre ai prodotti Finanziari, vari Servizi Advisory che trattano temi importanti per la valutazione e la tutela dei Patrimoni (Real Estate, Family Office, Corporate Governance, Art Advisory) argomenti che completano uno studio di consulenza con un'analisi a 360° del Patrimonio, dando così consigli e valutazioni molto più complete.

Anche nei Servizi Complementari, come in quelli Finanziari, Banca Generali collabora con partner importanti nei vari settori e il cliente, comunque, ha sempre l'appoggio e la consulenza della private bank del Leone.

In questo articolo si vuole evidenziare l'importanza del sostegno dato agli imprenditori e ai dirigenti per gli Aggiornamenti ESG e bandi oggi esistenti per cui, molte aziende si trovano in difficoltà considerate la complessità degli argomenti, le necessità in termini di tempo e le scadenze della normativa europea.

## Imprenditori e private bankers fianco a fianco: Banca Generali accompagna le PMI verso il futuro

**Fare impresa è sempre una sfida, ma la private bank del Leone offre sempre più servizi a 360 gradi, per accompagnare imprenditori e aziende in un percorso fatto di competitività, innovazione e sostenibilità.**

Assicurare competitività, produttività e crescita alla propria azienda è una sfida quotidiana per imprenditori. Una sfida che oggi si trova a fare i conti con scenari in continua evoluzione. Da un lato deglobalizzazione e tensioni geopolitiche che ostacolano gli scambi commerciali, dall'altro un'esigenza di decarbonizzazione per combattere i cambiamenti climatici e assicurarsi indipendenza energetica. Le opportunità offerte dalla digitalizzazione convivono con le difficoltà di un contesto di tassi alti e una crescente difficoltà ad accedere al credito bancario tradizionale.

Un contesto in cui è sempre più prezioso per gli investitori potersi confrontare con partner che possano stare loro vicino nella ricerca delle migliori soluzioni alle quotidiane sfide d'impresa, senza conflitti di interesse e con l'intere-

resse dell'imprenditore come unica bussola. Un bisogno a cui rispondono sempre di più i consulenti finanziari di Banca Generali, terza realtà nel private banking in Italia con circa 93 miliardi di masse.

Negli anni il ruolo dei consulenti finanziari è cambiato, evolvendosi: non si focalizza più solo sul patrimonio finanziario, ma lo sguardo è olistico e abbraccia tutto il patrimonio delle famiglie clienti: finanziario, immobiliare, e d'impresa. I banker sono interlocutori privilegiati per le famiglie imprenditoriali, su temi come competitività, crescita, transizione sostenibile e passaggio generazionale.

Sono gli stessi imprenditori che sempre di più cercano la consulenza dei banker di Banca Generali, tra i cui clienti ci sono 15.000 imprenditori e che negli ultimi due anni ha accompagnato oltre 600 aziende in un percorso di valo-

**Grazia Mallus**

Private Banker

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

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER

rizzazione del patrimonio d'impresa, stando al loro fianco con i suoi servizi di advisory.

Innovazione, sostenibilità, perfezionamento della governance, accesso ai mercati dei capitali. Tutti questi sono temi su cui gli imprenditori potranno contare su Banca Generali in qualità di advisor, un ruolo che rappresenta un valore aggiunto. I banker sono focalizzati sulla protezione del patrimonio nel tempo e per questo capaci di stare al fianco dell'imprenditore, della sua famiglia e dell'impresa nel loro esclusivo interesse. Nella ricerca delle migliori soluzioni alle sfide d'impresa hanno dalla loro parte l'assenza di conflitti di interesse, per portare i migliori partner a dialogare con l'imprenditore.

Di fronte a queste esigenze della transizione ecologica e digitale, dell'accesso ai mercati dei capitali o dell'evoluzione della governance, Banca Generali mette a disposizione delle aziende dei suoi clienti imprenditori un ventaglio di servizi di corporate advisory che si avvalgono dei migliori partner specializzati nei singoli segmenti di attività. I team specializzati affiancano gli imprenditori, offrendo la loro expertise in aree che spaziano dal project financing alle potenzialità delle operazioni straordinarie, dall'accesso al mercato dei capitali alle best-practice della corporate governance, dall'innovazione digitale alle soluzioni verso la transizione sostenibile.

Per confrontarsi con le best-practice, Banca Generali sceglie ha allargato lo sguardo alle migliori Università e Società di Consulenza Finanziaria, creando una vasta rete di conoscenza e competenze. Sul fronte accademico sono attive collaborazioni con Milano-Bicocca, che realizza l'Osservatorio O-Fire sulla finanza sostenibile, con Sda Bocconi, con cui è attivo il Corporate Governance Lab e con Liuc-Università per Osservatorio Private Banking. Tra le collaborazioni con società di consulenza finanziaria ci sono realtà come Ir Top Consulting, per i servizi di advisory sui percorsi legati alla sostenibilità, un tema cruciale se si pensa che 7.000 aziende dovranno compilare per la prima volta un bilancio di sostenibilità nei prossimi due anni.

La crescita sostenibile nei prossimi anni dovrà affrontare una sfida di portata epocale, anzi generazionale. Secondo i dati AIPB nei prossimi 5 anni passeranno di mano da una generazione

all'altra circa 180 mld di ricchezza sotto forma di patrimonio d'impresa e nei prossimi 10 anni questo valore supererà i 300 mld. Questo passaggio di consegne sarà reso più complesso dai cambiamenti nella struttura delle famiglie. Anche in questa sfida Banca Generali affianca le famiglie imprenditoriali con i suoi servizi, e non solo. La sfida del passaggio generazionale richiede di istituire un dialogo, conciliando bisogni diversi con l'obiettivo di conservare e proteggere al meglio il valore del patrimonio familiare in un'ottica dinastica, garantendo quella continuità che è fondamentale per supportare la crescita sostenibile delle aziende. Per fare è nato il progetto **BG4Future**, che vuole assicurare che la relazione con le famiglie clienti abbia una continuità nel tempo.

Tutto questo lavoro ovviamente ha origine nel rapporto **di fiducia** che i **banker** hanno con i clienti e che si costruisce sul territorio, con una presenza forte e capillare, stando il più possibile vicini agli imprenditori e alle loro famiglie.

*Mi auguro che sia stato un articolo interessante e che abbia suscitato qualche curiosità.*

*Rimango a vostra disposizione per approfondimenti sia nella parte Finanziaria che sui Servizi Complementari Patrimoniali.*

**Al prossimo articolo**



**Grazia Mallus**

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER

# Primavera nei giardini e nei parchi del FAI



La fioritura dei tulipani a Villa Della Porta Bozzolo (foto © Barbara Verduci)

**I**n primavera i giardini e i parchi storici che circondano i Beni del FAI-Fondo per l'Ambiente Italiano in Lombardia e in Piemonte si accendono di colori e si riempiono di profumi che incantano e inebriano i visitatori, come un'esplosione di vitalità e allegria.

**Villa Della Porta Bozzolo** a Casal-

zuigno (VA), una "villa di delizia" a due passi dal Lago Maggiore, è caratterizzata da un monumentale giardino all'italiana terrazzato, un vero e proprio "teatro" che nella bella stagione si tinge delle tonalità dei fiori che sbocciano. Fino a maggio sono i tulipani ad animare la "scena verde" della villa, edificata nel Cinquecento come dimora di

campagna e trasformata nel Settecento in una fastosa residenza estiva. Questi sono fiori primaverili affascinanti e particolarmente apprezzati per le loro tinte accese e vivaci e per le foglie verde intenso. Sono amati anche perché il loro bulbo può dare origine a diverse varietà e sfumature di colore, tutte molto diverse tra loro.



*Un altro scorcio  
di Villa Della Porta  
Bozzolo  
(foto © Barbara Verduci)*



Ancora, la settecentesca **Villa Panza** a Varese spalanca le finestre su un magnifico giardino all'italiana e ospita una collezione di arte contemporanea americana tra le più conosciute al mondo, oltre a mostre di respiro interna-



*In queste tre immagini collegate:  
Villa Panza con i giardini all'italiana  
e le sue fioriture (foto © FAI)*





Sotto: due immagini del Monastero di Torba, Patrimonio Unesco.



© stock.adobe.com



© Gabriele Basilico

I boschi del Varesotto custodiscono come uno scrigno un tesoro prezioso e antichissimo, fatto anche di usanze e saperi tradizionali. La natura che, in particolare nella bella stagione, circonda rigogliosa il **Monastero di Torba** a Gornate Olona (VA) – complesso monumentale longobardo, oggi parte di un parco archeologico dichiarato Patrimonio Mondiale dell'UNESCO – sarà lo sfondo della quarta edizione di **Herbarium**, **sabato 18 e domenica 19 maggio**, la mostra mercato dedicata alle piante officinali e ai loro innumerevoli usi passati e attuali, tra credenze popolari, tradizioni e scienza. Un tema che scaturisce dalla storia del luogo, dalla coltivazione e lavorazione di erbe medicinali e aromatiche che qui per secoli hanno praticato le monache e che nel corso dei tre giorni verranno raccontate al pubblico attraverso molteplici attività, sia per adulti che per bambini: escursioni, approfondimenti, picnic, laboratori e workshop artistici.

zionale. Il giardino è progettato in perfetto dialogo con la villa, tanto che il paesaggio diventa una continuazione naturale e insieme essenza stessa dell'architettura. Elemento di connessione tra lo spazio naturale e quello urbano, esso è stato definito dal conte Giuseppe Panza, che insieme alla moglie Giovanna donò la villa al

FAI nel 1996, come un *"un enorme spazio verde, sospeso tra terra e cielo, dal quale l'orizzonte è visibile in tutte le direzioni"*. La primavera è la stagione migliore per passeggiare tra i suoi alberi secolari e il corridoio di carpini ottocentesco, e per scoprire le numerose installazioni di arte contemporanea che lo arricchiscono.



Infine, anche il grande parco romantico di ben 41 ettari del **Castello di Masino** a Caravino (TO) fino a maggio si tinge dei colori della primavera. In questo periodo il bianco domina su tutti perché circa 6.000 esemplari di *Spirea Vanhouttei* sbocciano dando vita al cosiddetto "Giardino delle nuvole". La *Spirea Vanhouttei* è un arbusto dalla forma cespugliosa che con la sua candida fioritura regala ai visitatori un'esperienza indimenticabile e dal sapore poetico. La primavera è davvero un'occasione unica per visitare i Beni del FAI, da non perdere! ■



*La splendida fioritura del "Giardino delle nuvole" al Castello di Masino.*

*(foto © Maria Burro)*

*A sinistra nella foto piccola: profumi e sensazioni delle fioriture al Castello di Masino.*

*(foto © Barbara Verduci)*

Per saperne di più  
[www.fondoambiente.it](http://www.fondoambiente.it)



# I muri del Mediterraneo

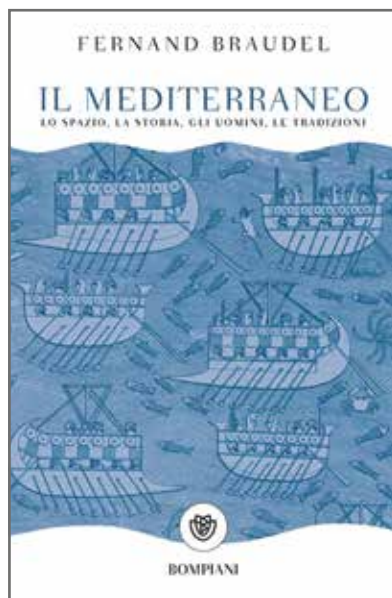
Appuntamento del ciclo Letteratura 2024 (Gruppo Cultura)

Giovanni Sansò

Componente dei Gruppi di Lavoro Cultura e Dirigenti per l'Europa e Geopolitica

**M**editerraneo, mare che unisce, mare che divide. Cos'è il Mediterraneo? Mille cose insieme, non un paesaggio, ma innumerevoli paesaggi. Non una civiltà, ma una serie di civiltà accatastate le une sulle altre (F. Braudel, *Il Mediterraneo*, Bompiani, 1985, incipit).

Il Mediterraneo è nato solo 5 milioni e mezzo di anni fa e al suo interno altri mari lo riassumono: il Mare Adriatico, corridoio marittimo che ha unito l'Oriente con l'Occidente per oltre un millennio (Egidio Ivetic, *Storia dell'Adriatico*, Introduzione). Gli abitanti delle sue rive sono nati prima ancora che nascesse questo Mare, con una storia gloriosa, un futuro che si riapre luminoso, dopo la sua tragica recente vicenda; il Mar Ionio, il mare di Ulisse, dove fiorirono la Grecia e la Magna Grecia, la parte centrale e più profonda del Mediterraneo, anch'esso con il suo mitico passato narrato nei poemi di Omero e Virgilio. Le sue coste italiane riecheggiano ancora delle atrocità degli attacchi dell'Islam nelle centinaia di torri d'avvistamento ancora erette, i riti civili e religiosi e i poeti tramandano le infinite guerre e tragedie;



il Mare Egeo con le sue isole dove nacque la Medicina – l'isola di Kos che diede i natali a Ippocrate, onorato ancor oggi con il platano più grande d'Europa – l'isola di Lesbo dove a Ereso dove nacque Saffo, la più dolce poetessa dell'amore, e a Mitilene nacque Alceo, il poeta della bellezza della patria, della vita e dell'amore.

E poi via via gli altri mari che uniscono e dividono le sue sponde, dalla Sardegna, con la sua anti-

chissima luminosa civiltà nuragica, a Creta e Cipro: i popoli del Mare. Infine, l'Egitto con le vestigia imponenti dei Faraoni.

A Oriente Gerusalemme, la Città delle Religioni, che Dante pone al centro dell'Ecumene, è la città simbolo dei tre Muri Religiosi che dividono non solo il Mediterraneo, ma il mondo intero, con le tre diverse concezioni dei rapporti tra potere religioso e potere politico, fonte di atrocità eterne tra gli uomini.

Queste sono solo alcune delle sensazioni del turista o del viaggiatore di lavoro e di commercio. Dallo studio delle tracce lasciate almeno 200mila anni fa dall'uomo (isola di Naxos), dalle civiltà succedutesi sulle sue rive, l'intellettuale e lo storico possono soddisfare a fondo la loro sete di conoscenza della storia umana, fin dai primordi, in quanto è qui che l'uomo ha maturato la sua umanità, la sua evoluzione in tutti i sensi. Ha osservato il mondo reale, il variare periodico dei fenomeni naturali, ha trasmesso le sue conoscenze, sensazioni, intuizioni, il suo pensiero alle generazioni future con la raffigurazione pittorica e la parola prima, e con la scrittura poi. Ha constatato il reale e, elaboran-



do il suo passato, ha immaginato quale poteva essere il suo futuro, con quali mezzi realizzarlo e quali e quante probabilità aveva per riuscirvi: ha costruito la sua evoluzione e il suo primato sulla Terra, prendendone consapevolezza.

Nata nel Medio Oriente e poi diffusa in tutto il Mediterraneo, la religione cristiana ha dato all'uomo piena coscienza della sua dignità e, con Gesù, gli ha concesso di costruire sull'Amore, la Bellezza e le Virtù, nel compendio dei Comandamenti, la più splendida civiltà mai realizzata prima sulla Terra, basata sulla solidarietà, la ragione, la conoscenza e la pace, per la soddisfazione dei bisogni materiali e la sua sicurezza.

Sulle rive di questo mare sono confluite da ogni parte della Terra innumerevoli migrazioni di uomini alla ricerca di condizioni ambientali

più favorevoli alla vita. Quasi sempre con la forza hanno conquistato un loro spazio vitale, un territorio, poi spesso condiviso con le altre comunità già stanziate.

Questo contributo di genti ha portato a una competizione, a una gara per l'affermazione delle rispettive qualità e capacità, che sono state la spinta per un progresso sempre intenso in tutti i campi, allo scopo di consolidare sempre meglio le comunità prima, e le nazioni poi. Mille etnie, lingue, interessi e usanze diverse, in emulazione non sempre pacifica tra loro, che ne hanno fatto l'insieme di popoli tra i più litigiosi del mondo, ma tutti insieme sono stati spinti a una formidabile per lo sviluppo delle conoscenze in tutti i campi, le cui conquiste sono state sfruttate per lo sviluppo sempre crescente intellettuale, materiale, militare: civiltà, cultura e sicurezza

nella pace.

Mille muri sono stati eretti e poi distrutti e ancor oggi altri ancora richiamano l'attenzione degli uomini di buona volontà per risolverli. Come?

È la risposta che l'Europa e tutte le Nazioni che si affacciano sulle sue rive devono dare. Il Mediterraneo fu unito e nel periodo del suo massimo splendore sotto Augusto nacque Gesù e l'umanità intera ne fu illuminata e redenta... Oggi la scelta spetta alle sue genti. ■



**L'incontro I Muri del Mediterraneo si terrà**

**lunedì 3 giugno 2024**

**alle ore 17:30**

**in Sala Viscontea Sergio Zeme**

**Per partecipare è necessaria**

**la registrazione su [www.aldai.it](http://www.aldai.it)**

## TERMINI DI CONSEGNA FATTURE PER IL SERVIZIO DI TRASMISSIONE DELLE RICHIESTE DI RIMBORSO FASI E ASSIDAI

<b>PRIMO TRIMESTRE</b> (fatture gennaio/febbraio/marzo)	➔	Da consegnare in ALDAI <b>entro il 15 maggio</b>
<b>SECONDO TRIMESTRE</b> (fatture aprile/maggio/giugno)	➔	Da consegnare in ALDAI <b>entro il 31 luglio</b>
<b>TERZO TRIMESTRE</b> (fatture luglio/agosto/settembre)	➔	Da consegnare in ALDAI <b>entro il 15 novembre</b>
<b>QUARTO TRIMESTRE</b> (fatture ottobre/novembre/dicembre)	➔	Da consegnare in ALDAI <b>entro il 15 febbraio</b>

**La documentazione può essere consegnata con una delle seguenti modalità:**

- IN RECEPTION: IN FOTOCOPIA E IN BUSTA CHIUSA INDIRIZZATA AD ALDAI - ALL'ATTENZIONE DI CRISTIANA SCARPA O SALVATORE FRAZZETTO - SPECIFICANDO NOME E COGNOME DELL'ASSISTITO, NEI GIORNI E NEGLI ORARI DI APERTURA DEGLI UFFICI

**OPPURE**

- TRAMITE E-MAIL A UNO DEI SEGUENTI INDIRIZZI (utilizzare sempre un solo indirizzo)  
[cristiana.scarpa@aldai.it](mailto:cristiana.scarpa@aldai.it) • [salvatore.frazzetto@aldai.it](mailto:salvatore.frazzetto@aldai.it)

### APPUNTAMENTI IN SEDE E COLLOQUI TELEFONICI

I Soci possono fissare incontri in sede con i colleghi del servizio Fasi-Assidai previo appuntamento. I colloqui telefonici sono previsti nei pomeriggi di martedì, giovedì e venerdì dalle 14:30 alle 17:00

# DIRIGENTI

INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE  
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE  
INDUSTRIALI

## DIRETTORE RESPONSABILE

Manuela Biti

## COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

## SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

## COMITATO DI REDAZIONE

Michela Bitetti, Manuela Biti, Michele Carugi,  
Sara Cattaneo, Pasquale Ceruzzi, Giuseppe Colombi,  
Franco Del Vecchio, Paolo Ferrario, Silvana Menapace,  
Fabio Pansa Cedronio, Mino Schianchi,  
Chiara Tiraboschi, Francesco Vallone

## SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano

Partita IVA 03284810151

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: [arumsrl@legalmail.it](mailto:arumsrl@legalmail.it)

Iscritta al Registro Nazionale della Stampa  
con il numero 5447, vol. 55, pag. 369,  
del 20.11.1996.

Società soggetta alla direzione

e coordinamento dell'ALDAI

(Associazione Lombarda Dirigenti  
Aziende Industriali).

Poste Italiane SpA

Spedizione in abbonamento postale

Decreto Legge 24/12/2003 n. 353

(convertito in Legge 27/2/2004 n. 46)

Art.1, comma 1. Pubbl. inf. 45% DCB/Milano  
euro 1,03.

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

## STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano

[www.rotolito.it](http://www.rotolito.it) - [www.rotolito.com](http://www.rotolito.com)

## ART DIRECTION

Camillo Sassi - [creomilano93@gmail.com](mailto:creomilano93@gmail.com)

## PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: [amministrazione@aldai.it](mailto:amministrazione@aldai.it)

## FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina orizzontale 195x130 mm

Allegato - formato da definire

Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

## HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Manuela Biti, Teresa Lavanga, Redazione 4.Manager,

Alessandro Bossi, Stefano Cuzzilla,

Mario Cardoni, Ufficio Stampa Fondirigenti,

Gruppo Cultura/Cultura Finanziaria,

FAI Fondo per l'Ambiente italiano, Giovanni Sansò

## Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 5, 7, 12, 17, 56 in alto, 58

appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO  
IN TIPOGRAFIA IL 22 APRILE 2024**



Ai sensi del Reg. Ue n. 2016/679 e il D.Lgs. n. 196 del 30/06/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali", ARUM Srl (l'Editore) garantisce la massima riservatezza dei dati in possesso, che sono utilizzati al solo scopo di inviare la rivista "DIRIGENTI INDUSTRIA", nonché la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica, la limitazione o la cancellazione scrivendo direttamente all'Editore.

Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22 del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a [arumsrl@legalmail.it](mailto:arumsrl@legalmail.it) indicando un recapito presso cui essere contattati.

Il dettaglio delle modalità di trattamento dei dati personali degli abbonati è descritto sul sito internet della rivista, alla pagina:

<https://dirigentiindustria.it/legal/privacy-notice.html>

Dichiarazione di tiratura resa al Garante

per l'editoria, ai sensi del comma 28

della Legge 23 dicembre 96 n. 650:

n. 18.000 copie.

Costo abbonamento 10 numeri: euro 15,00.

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



## TERME PREISTORICHE

RESORT & SPA



UN NUOVO  
MODO  
DI VIVERE  
LE TERME  
100% GREEN



## » OFFERTA SPECIALE RISERVATA AI SOCI ALDAI

*Settimana con cure a partire da € 720,00 per persona in camera doppia Elegance rinnovata*

*Chiamaci per info allo 049.793477*

Terme Preistoriche Resort & Spa  
Via Castello, 5 - 35036  
Montegrotto Terme (Padova) Italia

Resort +39 049.793477  
Info piscine +39 049.8914735  
[www.termepreistoriche.it](http://www.termepreistoriche.it)



PREISTORICHE  
GREEN LODGE



## ASCOLTARE, COMUNICARE, INNOVARE

Il Fasi, nella ricerca di soluzioni innovative volte a potenziare la conoscenza del valore della tutela offerta, è lieto di presentare **"Fasi In a Box"**: una pagina web progettata per semplificare e rendere sempre più immediato il rapporto tra il Fondo, le Aziende aderenti e i Dirigenti iscritti.

"Fasi In a Box" è molto più di un semplice kit informativo: è un hub completo di risorse e informazioni essenziali, accessibile con un clic, e rappresenta un'evoluzione del tradizionale plico cartaceo inviato in passato.

Al suo interno è possibile trovare la Circolare Fasi per il 2024, una panoramica dettagliata delle ultime novità introdotte dal Fondo, e tutti i link utili al sito istituzionale per consultare le informazioni e i documenti più importanti in modo semplice e rapido.

**Se non lo hai ancora navigato controlla la tua mail  
e scopri come avere il Fasi sempre a portata di mano!**

# Fasi In a Box

Il plico informativo diventa digitale

PER LE  
AZIENDE



PER I  
DIRIGENTI





Diagnosticare,  
curare, conservare.  
Per noi,  
**da oltre 27 anni,**  
odontoiatria  
è **scienza** medica.

## STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

VIA LEOPARDI 8 (ANG. P.LE CADORNA) M1 M2 MILANO

- **IMPLANTOLOGIA AD OSTEOINTEGRAZIONE  
A CARICO IMMEDIATO E DIFFERITO**
- **RICOSTRUZIONE OSSEA PRE-IMPLANTARE**
- **ORTODONZIA INVISIBILE ADULTI E BAMBINI**
  - **ODONTOIATRIA INFANTILE**
- **PROTESI FISSA: TECNICA DIGITALE CEREC,  
IMPRONTE OTTICHE**
- **PARODONTOLOGIA  
(DIAGNOSI E CURA PATOLOGIE GENGIVALI)**
- **ORTOPANTOMOGRAFIE (PANORAMICHE)  
TELERADIOGRAFIE, TAC DIGITALE  
CONE-BEAM, IN SEDE**
- **ESTETICA DENTALE  
E SBIANCAMENTO PROFESSIONALE**
- **IGIENE E PREVENZIONE**



**CONVENZIONE DIRETTA FASI • FASI OPEN • PRONTO-CARE • FASCHIM • FISDAF**

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

🌐 [www.studiodifeo.it](http://www.studiodifeo.it) ✉ [segreteria@studiodifeo.it](mailto:segreteria@studiodifeo.it)

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