

NUMERO 8 - OTTOBRE 2024 - ANNO LXXVII

DIRIGENTI

INDUSTRIA



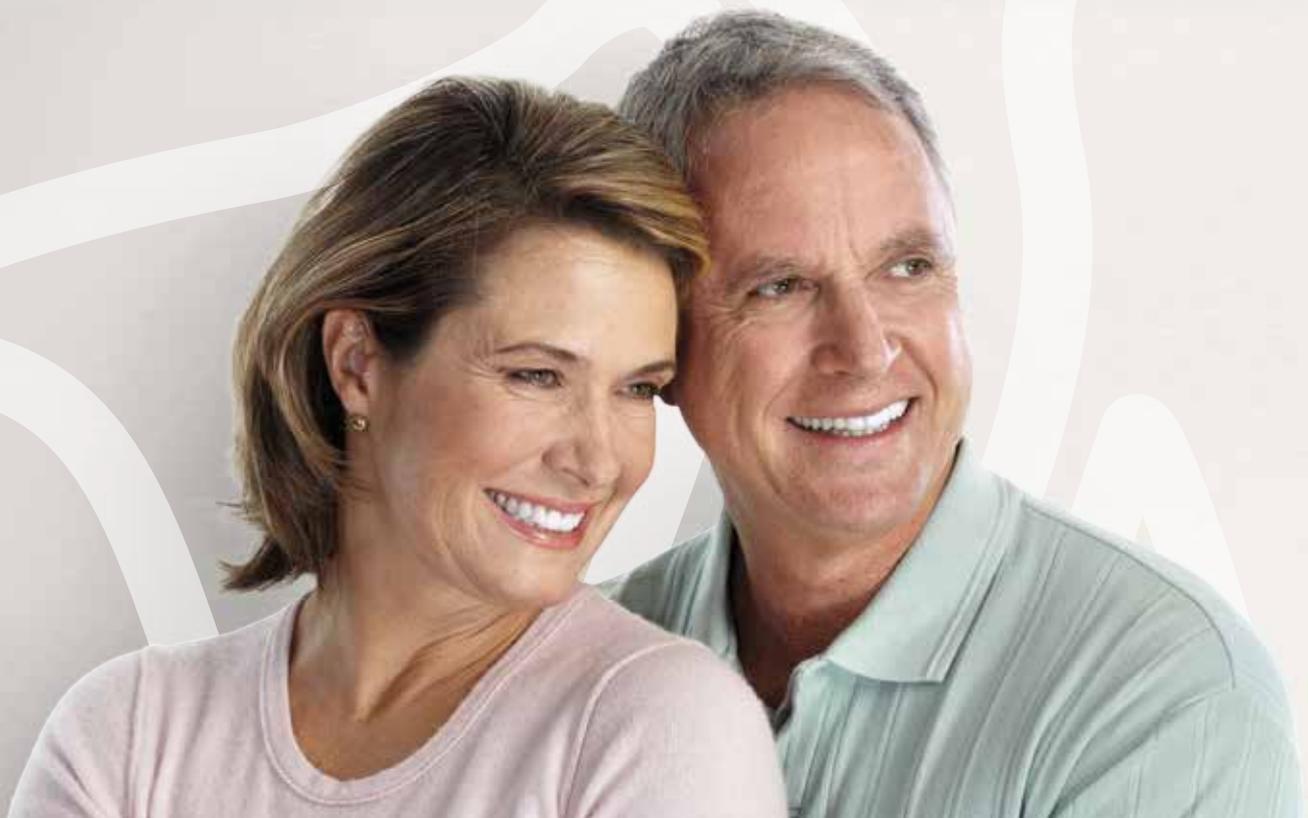
ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI



La nostra casa

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 TRASPARENTE
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 - www.odontobi.it



Facciamo il punto

Nel momento in cui scrivo questo editoriale, mi giunge la trista notizia della scomparsa di Bruno Losito, nostro stimato Consigliere, che ha ricoperto ruoli di prestigio come la Presidenza ALDAI e quella Federmanager.

Ho avuto la fortuna di conoscerlo, seppur solo per un periodo molto breve, e ho sempre ammirato la sua leadership, il suo equilibrio e la sua lungimiranza, oltre che la grande competenza ed esperienza. È mancato un gigante.

Bruno è stato e rimarrà sempre un punto di riferimento per ALDAI e per Federmanager e anche per questo lo ricorderemo in uno spazio a lui dedicato all'interno di questo numero.

Non posso nascondere il mio grande desiderio e la consapevolezza di dover e voler fare qualcosa di significativo per ALDAI anche in suo onore. Queste intenzioni e sensazioni perdurano fin dal momento della mia nomina, e ho intenzione di mantenerle vive durante tutto il mio mandato.

Sono convinto che anche il mese di ottobre, dopo la ripresa dei lavori di settembre, sarà molto importante per ALDAI, la nostra Associazione territoriale, e più in generale per Federmanager. Desidero stabilire e mantenere il più possibile un dialogo diretto e sincero con tutti voi, contribuendo – se posso – ad avvicinare ancora di più l'Associazione a tutti, come è fondamentale che sia, trattandosi della nostra casa comune, da curare e far prosperare insieme.

In ALDAI stiamo seguendo con la massima attenzione i lavori in corso sul rinnovo del contratto nazionale e le questioni relative alle pensioni, consapevoli del rischio che si perpetuino le mancate perequazioni del passato. Da questi temi dipendono gran parte delle tutele della nostra categoria e del suo potere di acquisto, messe costantemente alla prova da atteggiamenti di scarsa considerazione che sembrano caratterizzare i nostri principali interlocutori contrattuali e politici. Su questi temi intendo mantenere accesa una discussione produttiva che vada dritta al punto senza far sprecare tempo prezioso per tutti e nell'interesse di tutti.

Sempre nel mese di ottobre, insieme ad ALDAI e seguendo il programma della mia Presidenza, ricominceremo ad andare a trovare le aziende e le RSA. Credo molto nel contatto il più possibile personale con tutti voi perché solo così si possono rafforzare le idee e le strategie per realizzarle. Scrivo tutto ciò consapevole

delle giuste aspettative che tutti noi dobbiamo avere gli uni nei confronti degli altri. Da ALDAI e dai suoi Soci ci si deve aspettare molto, in termini di valori, pragmatismo, affidabilità, autorevolezza e leadership, sia come associazione territoriale che come partner forte per tutta la Federazione.

Con questo approccio consapevole, aperto ma determinato, ALDAI continuerà a lavorare al miglioramento, all'adattamento e all'aggiornamento continuo dei servizi forniti agli iscritti, per favorirne la percezione da parte degli stessi, ma anche di coloro che ancora non si sono associati.

In quest'ottica, desidero rafforzare ulteriormente il patto di fiducia reciproco verso gli associati e, nel contempo, anche verso le altre organizzazioni territoriali partendo dalla Lombardia ed estendendo il dialogo e il confronto produttivo anche alle altre regioni. Intendo ricreare la simbiosi e la sinergia necessarie e indispensabili tra le diverse associazioni territoriali, rafforzando le convergenze nel rispetto delle differenze identitarie e strutturali, in modo che tutto ciò possa trovare la migliore sintesi possibile nella nostra Federazione. Federmanager ha bisogno di ALDAI e di tutte le altre territoriali e viceversa.

Nei prossimi mesi ci attende anche il rinnovo delle cariche federali e sarà importante che ognuno di noi, a partire dal sottoscritto, mantenga il massimo impegno per dare tutto il meglio di sé, mostrando le competenze, la professionalità, l'equilibrio, la lungimiranza e lo spirito di servizio, che ci si deve aspettare da una categoria da sempre attenta al bene del Paese, oltre che ai propri legittimi interessi.

Nel fare tutto ciò dobbiamo sempre ricordarci del contesto in cui operiamo e opereremo, di come la società evolve demograficamente e di come le tecnologie e le competenze possono o non possono (ancora) risolvere i problemi del presente e del futuro.

Desidero molto che ALDAI e Federmanager tornino a essere opinion leader e centri di servizi e conoscenza condivisa sempre più essenziali per gli associati, per tutta la categoria e per il nostro Paese. Abbiamo l'opportunità, le capacità e le forti motivazioni per farlo. Per questa ragione il lavoro delle nostre Commissioni e dei nostri Gruppi sarà per me sempre più importante, e con ALDAI intendo fare di tutto per far sì che venga conosciuto, divulgato e valorizzato al massimo. ■

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
■ **PEC** aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente: Giovanni Pagnacco

Vicepresidente: Roberta Lovotti

Vicepresidente: Angela Melissari

Tesoriere: Franco Del Vecchio

DIREZIONE

Direttore:

Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it
Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it
Chiara Tiraboschi 02.58376.237

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it

Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it

Donato Freda - donato.freda@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225

maria.caputo@aldai.it

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenza complementare

Valeria Briganti - 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

Ilaria Mendolia 02.58376.219

ilaria.mendolia@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

cristiana.scarpa@aldai.it

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

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

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

organizzazione@aldai.it

Michela Bitetti - amministrazione@aldai.it

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Patrizia Cortese 02.58376.231

Serena Vezzosi 02.58376.235

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it

Coordinatore: Francesco Vallone

GRUPPO MINERVA

organizzazione@aldai.it

Coordinatrice: Silvia Battigelli

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Luigi Napoli

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



TERME
PREISTORICHE
RESORT & SPA



PREISTORICHE
GREEN LODGE

UN NUOVO MODO
DI VIVERE LE TERME
100% GREEN

*Offerta speciale
riservata ai soci ALDAI*

**SETTIMANA
CON CURE**

a partire da € 720
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
www.termepreistoriche.it

Sommario

NUMERO 8 - OTTOBRE 2024 - ANNO LXXVII



In copertina:

La nostra Associazione è come una casa, un riferimento sicuro sempre più essenziale per gli associati e per la categoria

FOCUS - ALDAI-Federmanager Insieme a te

EDITORIALE

- 1 Facciamo il punto
Giovanni Pagnacco

FOCUS

- 4 Un prezioso compagno di viaggio
10 ALDAI-Federmanager in pillole

SINDACATO

- 12 Lavori in corso per il rinnovo del CCNL
Aurelio Giammusso

LAVORO

- 14 Con Regione Lombardia, per sostenere la componente manageriale delle imprese
Chiara Tiraboschi

GIOVANI MANAGER

- 16 Essere un giovane manager oggi
a cura della Redazione

ECONOMIA

- 18 Il Rapporto Draghi sul futuro della competitività europea
Franco Del Vecchio

INNOVAZIONE

- 20 Intelligenza Artificiale: è stata un'estate ricca di novità su un tema così controverso!
Sara Cattaneo
24 Il successo dell'Intelligenza Artificiale e la sua applicazione nel mercato finanziario
Pasquale A. Ceruzzi

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 28 Leadership vincenti
Stefano Cuzzilla
29 Sul gradino più alto del podio
Mario Cardoni

FORMAZIONE

- 32 Fondirigenti: sanità e cloud. Al via due progetti innovativi per i manager lombardi
Ufficio Stampa Fondirigenti

WELFARE

- 34 Riforma pensioni: opportunità o trappola per i futuri pensionati?
Mino Schianchi

PREVIDENZA

- 38 Inoltrato alla Consulta il ricorso sul taglio della perequazione
Silvana Menapace

- 40 La rivalutazione delle pensioni: un lungo percorso di ingiustizie e discriminazioni
a cura della Redazione

DI+

- 48 Mete autunnali in Lombardia
in Lombardia

VITA ASSOCIATIVA - UNO DI NOI

- 52 In ricordo di Bruno Losito
Stefano Cuzzilla, Giovanni Pagnacco

OPINIONI

- 54 Rieccoci con i tagli alla perequazione
Michele Carugi

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 56 Rapporto tra la tecnologia e il design
Luigi Merlini
58 Ripensare il rapporto tra individuo e denaro
Francesco Baroni
59 Il significato del "Muro" nella poetica di Eugenio Montale
Noemi Di Gioia



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

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



- Da manager a imprenditore – *Claudio Ceper*
- CIDA apprezza le dichiarazioni del Viceministro Leo sul cetο medio – *CIDA*
- Italia: nel 3° trimestre minore spinta dai servizi, meno debole l'industria, ancora male l'export – *Centro Studi Confindustria*
- ExpoTraining 28-29 Ottobre 2024

- CIDA e Valore D firmano un protocollo di intesa per promuovere cultura e leadership inclusiva – *CIDA*
- Premio Giuseppe Taliercio 2024 – *Ufficio Stampa Fondirigenti*
- A scuola si impara (anche) a salvare le vite – *Gruppo Volontari per il Sociale*

Per la lettura inserire una parte del titolo nel campo "ricerca" della rivista www.dirigentindustria.it

UN PREZIOSO COME

ALDAI-Federmanager

UNA GALASSIA DI SERVIZI E OPPORTUNITÀ PER IL MANAGER

La maggiore organizzazione territoriale
del sistema Federmanager:
l'Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali

Far parte di ALDAI significa entrare in una galassia di opportunità, vantaggi e prestazioni pensati appositamente per tutti gli aspetti della vita professionale, e non solo, dei manager.

Nell'ambito dei servizi sindacale, previdenziale, fiscale e di assistenza ai Fondi integrativi (Previndai, Fasi, Assidai), i Soci trovano il supporto ideale per le migliori scelte possibili per tutte le questioni relative al rapporto di lavoro e alla

sempre più complessa sfera previdenziale.

Il nostro team di professionisti affianca il manager fornendo supporto e assistenza in tutte le fasi relative all'instaurazione, svolgimento e cessazione del **rapporto di lavoro**.

A disposizione dei Soci strumenti e opportunità per promuovere e sostenere l'**employability** anche attraverso percorsi personalizzati di Executive Tutoring.

PAGNO DI VIAGGIO

- Sistema integrato di servizi, consulenze professionali e convenzioni
- Consulenze di carattere contrattuale, fiscale e previdenziale
- Assistenza ai Fondi integrativi (Previndai, Fasi, Assidai)
- Network qualificato di manager, protagonisti della business community e della società
- Iniziative di natura formativa e culturale

80
ANNI DI STORIA

14.000
ISCRITTI

 **ALDAI** ASSOCIAZIONE LOMBARDA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

 **FEDERMANAGER**

SCOPRI I NOSTRI SERVIZI



**Fasi
e Assidai**



**CCNL
Sindacale**



**Previdenza
e Fisco**



**Assistenza
Familiare
e Altri Servizi**



**Orientamento
e Formazione**

**MyExecutive
Tutoring**



“Un mondo di servizi e non solo che assicurano il sostegno necessario per intraprendere le scelte migliori per lo sviluppo professionale, in caso di discontinuità e per il pensionamento”

lavoro

ALDAI-Federmanager tutela e rappresenta il dirigente in ogni fase della sua vita professionale:

- Nuova proposta lavorativa
- Trasferimento sede di lavoro
- Mutamento mansione
- Risoluzione rapporto di lavoro.
L'Associazione è accreditata per assistere i Soci:
 - ↳ nella procedura telematica per le dimissioni e le risoluzioni consensuali
 - ↳ nelle procedure procedure sindacali per i licenziamenti collettivi e i trasferimenti d'azienda
- Discontinuità professionale
- Controllo buste paga
- Verifica spettanze di fine rapporto

▶ **RSA Rappresentanza Sindacale Aziendale**

Promozione e supporto per la costituzione delle RSA

Grande attenzione è rivolta anche ai manager in transizione che si rivolgono all'Associazione in situazione di discontinuità ma anche di sviluppo della propria carriera professionale: strumenti concreti e numerose opportunità per sostenere l'employability favorendo l'aggiornamento continuo delle competenze e un efficace approccio al mercato del lavoro.

▶ **Politiche attive**

- 4.Manager, realtà bilaterale Federmanager Confindustria che promuove e supporta iniziative indirizzate a diffondere e supportare la cultura manageriale
- Aggiornamenti sugli incentivi per la ricollocazione dei dirigenti inoccupati

▶ **Convenzioni outplacement con le principali realtà del settore**

▶ **Formazione e competenze**

- Piani e progetti strategici Fondirigenti per una formazione continua
- Percorsi Bemanager per la certificazione delle competenze: Innovation manager, Manager di rete, Manager per la sostenibilità, Export manager e manager per l'internazionalizzazione, Temporary manager

▶ **MyExecutive Tutoring**

Supporto personalizzato per acquisire maggiore consapevolezza di sé, chiarire le idee sul futuro professionale e rifocalizzare le proprie scelte

▶ **Workshop e iniziative**

dedicate allo sviluppo di carriera con esponenti del mondo dell'head hunting

...e ancora

PER I GIOVANI:

- ▶ **TNG - Tutoring Next Generation** progettato per supportare laureandi e laureati – anche alle prime esperienze lavorative – che desiderino un confronto per affrontare le scelte professionali o convalidare quelle già prese e per costruire al meglio il proprio futuro
- ▶ **Borse di studio** dedicate all'ing. Giacomo Bonaiuti e al dott. Ennio Peccatori

PER TUTTI I SOCI:

- Convenzioni Enasco "50&Più Servizi" e "50&PiùCaaf"
- Convenzioni commerciali e formative
- Viaggi e incontri culturali di vita associativa

previdenza

ALDAI-Federmanager garantisce assistenza in tutte le attività e necessità relative alla previdenza obbligatoria e complementare con attenzione anche agli aspetti fiscali.

Il servizio è pensato per offrire supporto a coloro che desiderano ricevere una verifica personalizzata della propria posizione previdenziale ed effettuare un'attenta pianificazione del proprio futuro pensionistico per orientarsi nelle scelte più opportune attraverso:

- informazioni previdenziali dettagliate con riferimento alle varie tipologie di accesso alla pensione
 - check personalizzati della situazione contributiva, proiezioni e verifiche della pensione
- valutazioni per ricongiunzioni, riscatti, cumulo e totalizzazione dei contributi
- informazioni e analisi delle posizioni in materia di previdenza complementare (Previdai e Previdapi)
 - ▶ convenzione 50&Più Enasco per l'invio telematico all'INPS delle domande di pensione e di tutte le altre richieste di prestazioni
 - ▶ convenzione Assocaaf per la compilazione dei modelli di dichiarazione dei redditi

welfare sanitario e assicurativo

I fondi sanitari integrativi oggi giocano un ruolo fondamentale a supporto del Servizio Sanitario Nazionale.

ALDAI-Federmanager assiste l'associato in tutte le necessità relative ai fondi del Sistema bilaterale Federmanager-Confindustria, **Fasi** e **Assidai**.

Un canale primario e preferenziale nei rapporti con i due enti: dall'analisi delle richieste di rimborso all'invio delle pratiche in modalità telematica e quindi alla liquidazione con tempistiche ridotte rispetto al canale ordinario.

Inoltre:

- informazioni sulle norme statutarie e regolamentari dei Fondi
- supporto nell'aggiornamento delle posizioni anagrafiche e contributive
- ▶ **Praesidium** per la progettazione e gestione di programmi di welfare aziendale e individuale con particolare riferimento agli obblighi contrattuali e all'adeguatezza delle coperture assicurative previste dall'art. 12 e art. 15 del CCNL.

il Sistema Federmanager

 SEDI TERRITORIALI



DA OLTRE 70 ANNI PROTAGONISTI DEL DOMANI



al tuo fianco sempre...

in servizio

in
transizione
di carriera

in pensione

insieme

- siamo protagonisti del futuro della rappresentanza della figura manageriale e del dibattito sul rinnovo del Contratto
- possiamo rafforzare le azioni a tutela della categoria e l'impegno a difesa del potere d'acquisto delle pensioni
- garantiamo la crescita di un sistema integrato di servizi e consulenze professionali, per la sfera personale e familiare
- sviluppiamo attivamente un network qualificato di manager, protagonisti della business community e della società

ALDAI-Federmanager promuove valori positivi e modelli di sviluppo per la categoria dirigenziale e il Paese, valorizza la partecipazione e l'impegno associativo nella governance, nelle rappresentanze sindacali aziendali (RSA), nelle Commissioni e nei Gruppi di lavoro, territoriali e nazionali, nelle Società e negli Enti che completano il Sistema.

PER RIMANERE INFORMATO

www.aldai.it • www.dirigentindustria.it

e nelle prossime pagine
il primo numero di

ALDAI-FEDERMANAGER IN PILLOLE

una rubrica che informerà
mensilmente i lettori sulle novità,
le caratteristiche e le peculiarità
dell'Associazione



ALDAI-FEDERMANAGER



• LAVORI IN CORSO PER IL RINNOVO DEL CCNL

Continuano i lavori per il rinnovo del nostro Contratto Collettivo, scaduto il 31 dicembre 2023.

Come parte di un sistema, ALDAI-Federmanager ha sempre mantenuto un filo diretto con i propri iscritti su un tema così vivo e pulsante attraverso le attività della Commissione Sindacale, più volte aperta a tutti gli iscritti, e gli articoli di approfondimento sulla rivista per un puntuale aggiornamento sullo stato dell'arte.

È in quest'ottica che riprendiamo le fila grazie al mirato contributo del collega Aurelio Giammusso, componente della Delegazione Trattante, che trova ampio spazio in questo numero.

• CONTINUANO LE VISITE IN AZIENDA DI ALDAI-FEDERMANAGER

ALDAI sostiene e promuove attivamente incontri di presentazione dei suoi servizi alle aziende e al management industriale, rilevando l'importanza strategica di far conoscere i vantaggi dell'appartenenza all'Associazione.

La sinergia nasce dalla collaborazione con colleghi e manager che hanno interesse a divulgare i servizi e i vantaggi che ALDAI riserva ai propri iscritti e ogni incontro rappresenta un'occasione di approfondimento su tematiche di interesse mirate e tailor made.

Anche nel mese di settembre ALDAI ha concluso un incontro con un'importante realtà del territorio e confidiamo che possa essere l'inizio di una serie di iniziative in altri contesti per promuovere e sostenere il management.



• PREVIDENZA: UN PORTO SICURO PER I MANAGER

Si chiama così il progetto Federmanager finalizzato a fornire al management consulenza previdenziale su misura in un contesto economico e lavorativo in continua evoluzione.

Il servizio, innovativo nel suo genere e realizzato in collaborazione con 4.Manager, prevede la possibilità di usufruire di un check previdenziale in grado di fornire un primo screening generale della propria situazione. Chi fosse interessato a usufruirne, può scrivere a lineadiretta@aldai.it



IN PILLOLE



• ASSISTENZA SANITARIA: RIEPILOGO NOVITÀ FASI

ODONTOIATRIA

Il Fasi ha equiparato le tariffe di rimborso dell'indiretta alla diretta

MEDICINA E CHIRURGIA

Aumento tariffe sale operatorie e ambulatoriali, e quelle dei pacchetti che prevedono l'uso della sala operatoria

INTRODUZIONE NUOVI PACCHETTI CHIRURGICI

INTRODUZIONE NUOVI PACCHETTI FISIOTERAPIA PER SINTOMATOLOGIA

Per assistenza e gestione pratiche, il servizio FASI di ALDAI-Federmanager è a disposizione dei Soci per ogni informazione e approfondimento in merito.



- Il contratto di lavoro dei dirigenti
- Tutela degli associati: Previdenza e assistenza Sanitaria Integrativa
- Politiche attive del lavoro

• MISURA PER LA VALORIZZAZIONE DELLA COMPONENTE MANAGERIALE

Fino al 15 dicembre 2024 i dirigenti che hanno perso l'impiego da almeno un mese, con una età compresa tra i 50 e i 62 anni, residenti o domiciliati nel territorio della Regione Lombardia, potranno presentare domanda di finanziamento per usufruire di due voucher:

Linea A – Servizi di placement – Valore massimo del voucher € 6.000,00;

Linea B – Servizi di formazione specialistica – Valore massimo del voucher € 5.000,00.

L'iniziativa può contare su una dotazione finanziaria complessiva, messa a disposizione da Regione Lombardia, di 1,5 milioni di euro di cui 500mila espressamente dedicati a favore di destinatari di genere femminile.

Ne parliamo più dettagliatamente nell'articolo all'interno di questo numero, ma ti ricordiamo che l'Associazione è a disposizione di tutti i Soci per offrire informazioni in merito all'Avviso Pubblico. Clicca sul nostro sito e contattaci per info approfondimenti in merito all'Avviso Pubblico.



Lavori in corso per il rinnovo del CCNL



Aurelio Giammusso

Consigliere Federmanager e componente Delegazione Trattante

Da quasi un anno è stato aperto il cantiere che dovrà riguardare il rinnovo del nostro CCNL, scaduto il 31 dicembre 2023.

Dopo una prima fase, tutta interna a Federmanager, che ha visto l'individuazione dei punti qualificanti da sottoporre a Confindustria nell'ambito delle trattative e l'approvazione del programma avvenuta nel corso del Consiglio Nazionale del 1° dicembre scorso, sono partiti i tavoli di confronto.

A partire dal mese di gennaio è iniziato un primo ciclo di sette incontri.

Nel corso della prima riunione è stata presentata a Confindustria la piattaforma programmatica con i punti qualificanti da inserire nel nuovo contratto.

Il 30 gennaio e il 6 febbraio si sono svolti gli incontri istituzionali con gli Enti bilaterali (Fondirigenti e 4.Manager nel primo incontro, FASI e Previdai nel secondo) volti a illustrare le finalità e i risultati degli Enti, nonché a proporre eventuali punti da inserire nella trattativa. Da fine febbraio le delegazioni hanno iniziato a confrontarsi nel merito.

Ripercorriamo, adesso, sinteticamente i temi affrontati nel ciclo di incontri.

Nel corso della prima sessione si è discusso della ridefinizione del ruolo del Dirigente in considerazione delle mutazioni di contesto organizzativo riscontrate in ambito aziendale: appiattimento delle or-

ganizzazioni, crescente **"quadrizzazione"** con sempre più frequenti asimmetrie retributive tra quadri apicali e dirigenti con RAL vicine ai minimi contrattuali... Sostanzialmente non sono emerse posizioni divergenti, e si è convenuto che la declaratoria vigente richieda una rivisitazione e, a tale scopo, è stata individuata una specifica commissione col mandato di approfondire gli aspetti giuridici e contrattuali. Altro tema affrontato in quella sede è stato quello della parità di genere, anche su questo argomento ci siamo confrontati e sostanzialmente le parti hanno trovato ampie zone di convergenza: in estrema sintesi abbiamo condiviso come favorire processi aziendali di trasparenza che favoriscano il progressivo avvicinamento alla parità di genere



piuttosto che imporre meccanismi prescrittivi (osservatori bilaterali); in ogni caso, vista la delicatezza e la complessità del tema, è stata creata, anche in questo caso, una commissione che affronti il tema in dettaglio e formuli delle proposte da sottoporre alle delegazioni. Si è discusso, infine, del ruolo attivo delle RSA in merito a temi specifici: occorre sottolineare l'apertura di Confindustria a riconoscere una rilevanza crescente delle Rappresentanze Sindacali Aziendali.

Successivamente le delegazioni si sono incontrate per discutere di Welfare e Tutele legali. Federmanager ha chiesto di poter far leva sugli sgravi fiscali disponibili per le aziende che vogliono mettere a disposizione dei propri dipendenti strumenti di welfare; per quanto riguarda il miglioramento delle tutele legali, la discussione è stata costruttiva e si avvia a trovare un accordo tra le parti a meno dei casi in cui si configura "colpa grave" per i quali Confindustria non intende introdurre nel Contratto alcun intervento migliorativo.

In marzo sono stati affrontati i temi della Formazione e delle Politiche Attive.

Federmanager ha chiesto di inserire nel CCNL interventi formativi – a carico delle Aziende e su richiesta del dirigente – per favorirne il reskilling; Confindustria ha risposto affermando di ritenere auspicabile un miglior utilizzo degli strumenti a disposizione delle aziende (Fondirigenti). Un ulteriore approfondimento è stato comunque demandato a un'apposita commissione. Per quanto riguarda le Politiche Attive, è stato fatto presente che lo strumento di outplacement reso disponibile nell'ultimo rinnovo contrattuale non è stato molto utilizzato, perché poco appetibile: per migliorarlo Federmanager ha chiesto di incrementare l'importo da destinare al dirigente per finanziare il ricollocamento; Confindustria ha manifestato una certa contrarietà a destinare nuove risorse su questo fronte, ma comunque il tema sarà ripreso e approfondito nei prossimi incontri.

In aprile il tavolo si è focalizzato sui temi relativi agli aspetti legati alla retribuzione; i punti portati all'at-

tenzione di Confindustria dalla delegazione sostanzialmente possono essere sintetizzati così:

- cogenza dell'MBO;
- recupero della perdita del potere d'acquisto delle retribuzioni a fronte dell'impennata inflattiva verificatasi negli ultimi anni;
- mantenimento dell'ultimo scatto biennale;
- adeguamento dell'indennità di trasferta.

È stato rappresentato uno stato di fatto che vede – da un lato – le retribuzioni della grande maggioranza dei dirigenti ferme da anni a causa di inesistenti politiche gestionali in favore del middle management e, contestualmente, un importante incremento delle dinamiche inflattive che hanno portato una consistente perdita del potere d'acquisto delle retribuzioni.

A fine giugno i lavori sono stati sospesi per consentire alle parti una pausa di riflessione in concomitanza con i mesi estivi.

L'obiettivo è quello di trovare con Confindustria una sintesi entro la fine dell'anno, per quanto lo scenario, che ha visto il recente passaggio di consegne ai vertici di Confindustria, potrebbe richiedere un allungamento dei tempi. ■



Con Regione Lombardia, per sostenere la componente manageriale delle imprese

Chiara Tiraboschi

Giornalista e Responsabile Servizio Comunicazione e Marketing ALDAI-Federmanager

In Lombardia i dirigenti che hanno perso l'impiego da almeno un mese possono chiedere due voucher per la ricollocazione. ALDAI-Federmanager in prima linea nella misura per promuovere una nuova cultura d'impresa

Valorizzazione della componente manageriale del capitale umano. È questo il nome completo della misura che la nostra Associazione ha concordato a livello regionale – per nome e per conto di Federmanager Lombardia – con Regione Lombardia e con i partner coinvolti (Manageritalia Lombardia, Confcommercio e Assolombarda) e che riconosce l'importanza dei manager per la competitività delle aziende. L'Avviso ha visto definitivamente la luce a metà dello

scorso anno con l'obiettivo di favorire il reinserimento lavorativo dei dirigenti inoccupati, incentivando l'ingresso nelle imprese del territorio di nuova managerialità.

Una misura a carattere sperimentale, ma al contempo dalla portata storica, dato l'obiettivo dichiarato: promuovere una nuova cultura d'impresa, che veda nelle figure manageriali una leva di sviluppo competitivo anche in ottica di sviluppo sostenibile, sostenendo le politiche attive del lavoro e progettando offerte formative utili a

fornire ai dirigenti le competenze tecniche, professionali e relazionali di cui le aziende hanno bisogno nell'attuale contesto di crisi.

Abbiamo riportato i principali fondamenti della misura nei diversi articoli su dirigentindustria.it (luglio, novembre e dicembre 2023), sui social di ALDAI-Federmanager e con un'area dedicata sul sito. Confidando di fare cosa gradita, riportiamo di seguito una scheda riassuntiva che riteniamo possa essere utile per riprendere le principali linee guida.

CHI SONO I DESTINATARI DELLA MISURA (di seguito chiamati soggetti coinvolti)

Sono ammessi a presentare domanda di contributo i dirigenti che, **alla data di presentazione della domanda**, presentano le seguenti caratteristiche:

- privi di impiego di tipo subordinato o **parasubordinato** da almeno 30 giorni

- ultimo rapporto di lavoro con qualifica di dirigente o **rapporto di lavoro con qualifica di dirigente concluso negli ultimi 12 mesi**

- età compresa tra 50 e 62 anni

- residenti o domiciliati in Regione Lombardia.

Fino al 15 dicembre 2024 i soggetti rispondenti a tali requisiti potranno presentare domanda di finanziamento per usufruire di due voucher:

LINEA A

SERVIZI DI PLACEMENT
VALORE MASSIMO DEL VOUCHER € 6.000,00

A cura di società di outplacement in possesso di specifica autorizzazione ministeriale e regolarmente iscritte presso l'Albo delle Agenzie per il Lavoro, Sezione V.

Prevede un contributo per i servizi di placement articolati in:

- bilancio delle competenze e caratteristiche;
- sviluppo del progetto professionale personalizzato;
- attività di ricerca di nuove opportunità professionali;
- supporto nella fase di selezione e di inserimento.

LINEA B

SERVIZI DI FORMAZIONE SPECIALISTICA
VALORE MASSIMO DEL VOUCHER € 5.000,00

A cura di operatori accreditati regionali per i servizi di Istruzione e Formazione Professionale, Università lombarde e loro consorzi, Fondazioni ITS Academy lombarde.

Prevedono un contributo per i servizi di formazione specialistica definito sulla base dei risultati dei servizi di placement o di ulteriore *assessment*. L'*assessment* deve essere effettuato da operatori accreditati ai servizi al lavoro e/o da società di outplacement.

Sono esclusi i percorsi finalizzati all'acquisizione di: competenze digitali di base e linguistiche; certificazioni abilitanti l'esercizio di attività professionali e/o mestieri.

Il destinatario può richiedere il contributo **a valere su una o entrambe le linee.**

In quest'ultimo caso, **i servizi della Linea B** dovranno essere avviati **successivamente** alla **fruizione dei servizi della Linea A**. Pertanto, se il destinatario presenta domanda solo per la Linea B, non potrà successivamente presentare domanda per la Linea A.

DOTAZIONE FINANZIARIA DELLA MISURA

L'iniziativa può contare su una dotazione finanziaria complessiva, messa a disposizione da Regione Lombardia, di 1,5 milioni di euro di cui 500mila espressamente dedicati a favore di destinatari di genere femminile.

Il contributo può essere richiesto da ciascun soggetto destinatario (dirigente disoccupato) **su una o entrambe** le linee di finanziamento.

Per entrambe le linee:

- L'importo del voucher per singolo destinatario non potrà superare il 75% delle spese ammissibili sul costo totale dei servizi. La quota di costo non coperta dal voucher rimane a carico del destinatario.
- Il riconoscimento fornito da Regione Lombardia all'Ente erogatore è subordinato parzialmente al raggiungimento del risultato occupazionale. Il 70% (calcolato in base alle spese sostenute e ritenute ammissibili) sarà rimborsato a prescindere dal risultato, mentre il 30% sarà rimborsato a condizione del raggiungimen-

to del risultato occupazionale, rappresentato alternativamente dalla sottoscrizione di:

- un unico contratto di lavoro di tipo subordinato, con qualifica di dirigente o quadro, di almeno 12 mesi;
- uno o più contratti di supporto manageriale, tramite il modello del "Temporary manager" o del "Fractional manager" per almeno 12 mesi, anche non continuativi.

Valorizzare la componente manageriale di lavoratrici e lavoratori momentaneamente usciti dal mercato del lavoro diventa oggi più che mai fondamentale, soprattutto in un contesto socioeconomico in continua evoluzione e caratterizzato da tensioni internazionali, crisi energetica, occupazionale e climatica, in cui il management delle imprese ha assunto sempre più un ruolo chiave per fronteggiare le sfide delle trasformazioni in atto, tra cui la transizione ecologica e digitale.



Invitiamo a visionare il sito www.aldai.it e a prendere contatti con gli uffici preposti dell'Associazione per approfondimenti o richieste di informazioni in merito.

Essere un giovane manager oggi

*La redazione intervista
Flavio Paradiso,
giovane manager
impegnato nelle sfide
del nostro tempo*

A cura della Redazione



Flavio Paradiso è Direttore Commerciale presso Epsotech, multinazionale leader nella produzione di lastre e film in tecnopolimeri con filiali in Austria, Francia, Germania, Italia e Regno Unito. Ricoprendo già, a soli 40 anni, un ruolo di responsabilità internazionale, in questa intervista ci rivela quali sono i maggiori ostacoli per la crescita dei giovani manager in Italia, i fabbisogni per lo sviluppo di carriera e le iniziative Federmanager maggiormente apprezzate.

Quali sono i maggiori ostacoli per la crescita dei giovani manager in Italia?

Essere un giovane manager presenta in Italia una serie di responsabilità, rischi, difficoltà e un considerevole impegno personale, che riducono le motivazioni per il ruolo dirigenziale e conseguentemente frena le nomine e l'attrattività delle nuove generazioni. In primo luogo vi è il problema strutturale dato dal rapporto costi/benefici dell'inquadramento all'atto della nomina a dirigente; si entra, infatti, in una

una stagione economica in cui essere dirigente poteva davvero rappresentare un ascensore sociale.

Quali sono i fabbisogni in termini di valorizzazione del ruolo, di tutele, di welfare, di formazione e networking per lo sviluppo di carriera dei giovani manager?

Valorizzare il ruolo di un giovane manager richiede interventi che aggiungano alle tutele le iniziative, in ogni ambito, di sviluppo delle competenze e di accelerazione della crescita. Occorre superare un modello di networking individualistico e riscoprire una dimensione sistemica, garantendo ai giovani dirigenti un canale di comunicazione preferenziale con il mondo dell'executive search di qualità, come forma di tutela preventiva e alternativa, specularla alla dimensione del temporary management, che ha spesso natura emergenziale.

In ambito reskilling è necessario rendere disponibili percorsi realmente efficaci in tempi compatibili con gli impegni dei manager; è necessario incrementare le iniziative destinate alla formazione continua mediante il potenziamento delle risorse dedicate e lo sviluppo di partnership di valore, da intendersi come parte integrante di un'offerta di welfare di qualità per la categoria: nel caso specifico dell'ambiente industria, esistono temi di carattere normativo, rapporti con i sindacati, strutture finanziarie, da erogare come pacchetto standard in sede di nomina del giovane dirigente.

Quali iniziative e servizi Federmanager aggiuntivi sarebbero maggiormente apprezzati dai giovani manager?

Appartenere a una categoria professionale dovrebbe rappresentare una fonte di orgoglio, soprattutto per i giovani che si affacciano alla dirigenza e scelgono di intraprendere ruoli di responsabilità nell'ambito

dei contesti organizzativi in cui operano. Riprendendo quanto ci siamo detti sui fabbisogni della categoria, sicuramente le iniziative del Gruppo Giovani possono e devono crescere in un'ottica di sempre maggiore inclusività: il Premio Giovane Manager rappresenta senz'altro un valido esempio. Dobbiamo però spingere maggiormente sull'attrattività dell'Associazione e per farlo è opportuno che Federmanager, tramite le rappresentanze territoriali, si faccia parte attiva nelle iniziative, affiancando la valida (e insostituibile) rappresentanza senior con un ricambio generazionale che unisca quantità e qualità, che può realizzarsi solamente se siamo in grado di proporre ai nuovi associati una dimensione specificamente dedicata ai giovani in servizio.

Quali iniziative proporresti per dare risposte concrete ai giovani manager?

Creare valore a livello associativo è sempre, inevitabilmente, un lavoro di squadra: come in azienda, i veri casi di successo sono sempre il risultato di gruppi di persone coesi e focalizzati verso un obiettivo chiaro. Ciò premesso, ho raccolto le aspettative e le proposte dei giovani colleghi, non solo milanesi, che ho condiviso in ambito Federmanager, delineando una serie di progetti che vorremmo realizzare per dare esattamente le risposte alle aspettative dei giovani manager per età o per attitudine; iniziative che permettano in particolare: un legame sempre più stretto con le eccellenze nell'executive search; lo sviluppo di partnership innovative con gli specialisti del reskilling; l'introduzione di una dimensione strutturata di networking specificamente dedicata ai giovani dirigenti in servizio. Un progetto da sviluppare insieme a chi ha voglia di contribuire alla crescita e valorizzazione di un management giovane in grado di generare sviluppo sostenibile nel tempo per le imprese. ■

dimensione di precarietà che non sempre trova un contrappeso economico adeguato, e viene accettata per il solo prestigio del ruolo. Il recente **rapporto Censis-CIDA** sulle condizioni del ceto medio rappresenta in modo evidente il manifesto disagio per il progressivo calo del potere d'acquisto sofferto da parte di chi si impegna, in particolare dalla Generazione Y – i "Millennial" (cui appartengo) che oggi hanno dai 29 ai 43 anni – verso le precedenti Generazioni X e, soprattutto, i Baby Boomers, che hanno potuto vivere



Il Rapporto Draghi sul futuro della competitività europea

Franco Del Vecchio

Segretario CIDA Lombardia - lombardia@cida.it

Mario Draghi ha presentato alla Presidente della Commissione europea – il 9 settembre scorso a Bruxelles – un corposo documento di 328 pagine e 199 grafici per delineare le priorità per lo sviluppo economico dell'Unione Europea

La Cina è diventata la fabbrica del mondo e sta superando l'Europa con il 17% del PIL mondiale, gli Stati Uniti detengono ancora il primato con il 26% – una posizione sostenuta da significativi investimenti in innovazione –, mentre l'Europa, che aveva recuperato in 50 anni dal dopoguerra oltre il 70% della differenza di produttività rispetto agli USA, negli ultimi 30 anni ha perso il 15%. Senza un ambizioso piano di sviluppo della competitività, della produttività e del PIL gli Stati europei non avranno le risorse e non saranno più in grado di sostenere il welfare e il livello di benessere conquistato nei secoli dai nostri Padri con tenacia e perseveranza. Come dice Draghi *“Dovremo ridimensionare alcune, se non tutte, le nostre ambizioni”*.

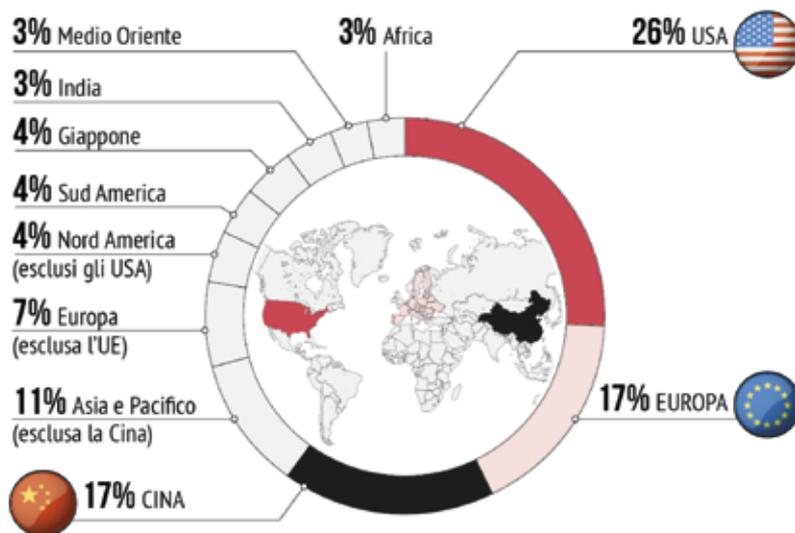
Il recupero della competitività è quindi determinante per il futuro delle nuove generazioni europee.

Nel valutare il contesto in continuo cambiamento, Mario Draghi ritiene importante superare tre vincoli che condizionano le nostre prospettive:

- l'era del boom del commercio mondiale sostenuto dalle regole multilaterali sembra essere finita;
- l'energia russa a basso costo non è più un'opzione dopo l'invasione dell'Ucraina;

IL PIL MONDIALE

Distribuzione tra continenti e principali Paesi



FONTE: Fondo monetario internazionale, 2024

- la protezione americana non è più garantita e l'Unione non può più fare a meno della propria difesa.

Tali vincoli rappresentano una minaccia per le prospettive economiche e impongono consapevolezza, apertura mentale e un cambiamento di approccio rispetto al passato per unire le forze ed essere artefici del futuro europeo.

Il rapporto indica che *“La stabilità geopolitica sta diminuendo e le nostre dipendenze si sono rivelate vulnerabili. Il cambiamento tecnologico sta accelerando rapidamente.*

L'Europa ha perso ampiamente la rivoluzione digitale guidata da Internet e gli aumenti di produttività che ha portato: infatti, il divario di produttività tra l'UE e gli Stati Uniti è in gran parte spiegato dal settore tecnologico. L'UE è debole nelle tecnologie emergenti che guideranno la crescita futura. Solo quattro delle 50 aziende tecnologiche più importanti al mondo sono europee”.

Colmare il divario di innovazione

Draghi ritiene che l'Europa debba prioritariamente riorientare i suoi

sforzi collettivi per colmare il divario di **innovazione** con gli Stati Uniti e la Cina, soprattutto nelle tecnologie avanzate.

“Con il mondo che si trova sull’orlo di una rivoluzione IA, l’Europa non può permettersi di rimanere bloccata nelle “tecnologie e industrie di mezzo” del secolo precedente. È necessario sbloccare il nostro potenziale innovativo. Questo sarà fondamentale non solo per essere leader nelle nuove tecnologie, ma anche per integrare l’IA nelle nostre industrie esistenti, in modo che possano rimanere all’avanguardia”.

Le innovazioni accelereranno i cambiamenti e creeranno grandi opportunità per coloro che vorranno emergere e avranno la cultura e le competenze per generare vantaggio competitivo. L’Europa ha la cultura e il genio creativo per utilizzare le nuove tecnologie creando vantaggio competitivo.

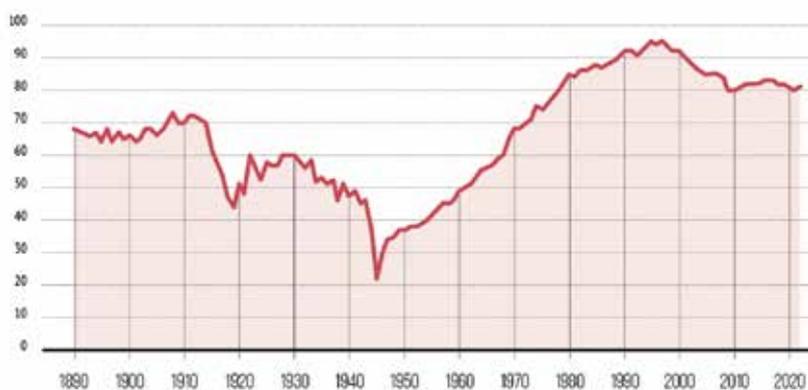
Combinare decarbonizzazione e competitività

È necessario un piano pragmatico per armonizzare il rispetto dell’ambiente con la crescita economica. Se gli ambiziosi obiettivi climatici dell’UE sono supportati da strategie coerenti, la decarbonizzazione sarà una grande opportunità. Tuttavia, senza coordinamento europeo, questa potrebbe compromettere la competitività. Attualmente, le aziende europee affrontano costi energetici significativamente più alti rispetto agli Stati Uniti – fatto che ne limita la competitività –, ma essendo l’UE leader mondiale nelle tecnologie pulite il *minus* potrebbe diventare un *plus*. Investire in tecnologie locali piuttosto che importare prodotti a basso costo dall’estero è fondamentale.

IL CONFRONTO

Produttività Ue in rapporto a quella Usa, periodo 1890-2022

Indice (Usa=100)



Fonte: Bergaud, A., Cezic, G. & Lecat, R., Productivity Trends in Advanced Countries between 1890 and 2012

Rafforzare la sicurezza e ridurre la dipendenza

È essenziale aumentare la sicurezza e ridurre le dipendenze da fornitori esterni, specialmente in un contesto geopolitico instabile. L’Europa deve diversificare le fonti di approvvigionamento e costruire partnership strategiche per garantire una catena di fornitura sicura soprattutto per le tecnologie chiave (ad esempio per la produzione di chip, il 75-90% della capacità globale di fabbricazione di wafer si trova in Asia). Solo attraverso un approccio coordinato e integrato, una vera e propria *“politica economica estera”*, l’UE potrà affrontare le sfide future e mantenere la propria competitività nel mercato globale.

Finanziamento degli investimenti

“Il fabbisogno finanziario necessario all’UE per raggiungere i suoi obiettivi è enorme, e per massimizzare la crescita della produttività e per finanziare altri beni pubblici europei è necessario un finanziamento congiunto degli investimenti a livello

comunitario. L’UE dovrebbe orientarsi verso l’emissione regolare di asset comuni sicuri per consentire progetti di investimento congiunti tra gli Stati membri e per contribuire all’integrazione dei mercati dei capitali”.

Rafforzare la governance

La relazione raccomanda di istituire un nuovo *“Quadro di coordinamento della competitività”* per promuovere un piano industriale a livello comunitario nelle aree prioritarie, accelerando il lavoro dell’UE e semplificando le norme.

Il rapporto stimola una maggiore integrazione dell’Europa per poter competere con gli USA, la Cina e le aggregazioni emergenti. Una razionalizzazione delle produzioni, dei sistemi di difesa, delle politiche commerciali perché nelle prospettive di difficoltà bisogna unire le forze e fare squadra.

Particolare importanza riveste il rapporto per l’industria e il manifatturiero italiano, secondo in Europa, e speriamo che l’autorevolezza e la leadership di Draghi conquistino l’ampio consenso per passare dalle proposte all’azione. ■



La sintesi in due pagine del Rapporto Draghi sulla competitività ha l’obiettivo di stimolare le riflessioni e approfondire le proposte leggendo il documento completo in inglese, scaricabile al link https://commission.europa.eu/topics/strengthening-european-competitiveness/eu-competitiveness-looking-ahead_en oppure in italiano al link <https://www.eunews.it/2024/09/09/il-rapporto-draghi-in-italiano/>



Intelligenza Artificiale: è stata un'estate ricca di novità su un tema così controverso!



Sara Cattaneo

Global Head of Supply Chain Management - Socia ALDAI-Federmanager
e componente del Comitato di Redazione *Dirigenti Industria*

È impossibile negare che l'Intelligenza Artificiale sia uno degli argomenti più in voga del momento in vari ambiti e settori, da quello industriale a quello politico, passando anche per le cosiddette "chiacchiere da bar"...

È così dibattuto perché, se da un lato se ne intuisce il grande potenziale, dall'altro presenta molti aspetti ancora nebulosi che creano incertezza e preoccupazione. La sua crescente rilevanza nelle nostre vite e professioni è tuttavia ormai un dato di fatto, e per questo sva-

riati enti regolatori da tempo cercano di affrontare la situazione, al fine di stabilire i confini di utilizzo dei sistemi legati all'IA.

Iniziamo quindi a riassumere brevemente il contesto, descrivendo i principali possibili vantaggi e alcuni possibili rischi legati all'IA, identificati anche dall'Unione Europea, in modo da capire perché un intervento si sia reso necessario.

Principali vantaggi legati all'utilizzo dell'IA

L'IA ha, come caratteristica prima, la capacità di accedere ed elabora-

re rapidissimamente un quantitativo smisurato di dati, cosa che ovviamente sarebbe impossibile alla mente umana, e di conseguenza è in grado di portare a un'**automatizzazione dei compiti più ripetitivi**, nonché di migliorarne notevolmente la qualità di esecuzione. Questo comporta un'enorme quantità di benefici non solo in ambito business (alcune statistiche stimano un aumento della **produttività del lavoro** tra il 10% e il 40% grazie all'IA), ma anche nella nostra vita di tutti i giorni... basti pensare ad alcune applicazioni in **campo**

sanitario, o relative alla guida autonoma delle automobili, con un incremento auspicabile della **sicurezza**.

Vorrei citare anche altri due benefici legati a una maggiore accessibilità dei dati: l'**istruzione** e la formazione saranno finalmente alla portata di un pubblico più ampio, le forze dell'ordine avranno sistemi più efficienti per investigare e **prevenire reati**.

L'IA può rappresentare inoltre un acceleratore importante dell'**innovazione**, supportando lo sviluppo di una nuova generazione di prodotti e servizi; non in ultimo si stima che possa anche favorire la **transizione ecologica** migliorando le soluzioni inerenti al trasporto pubblico (il Parlamento Europeo, per esempio, stima una possibile riduzione delle emissioni globali di gas serra entro il 2030 che va dall' 1,5% al 4%, attribuibile all'uso dell'IA).

Alcuni rischi legati all'IA

È doveroso ricordare che ci sono sistemi e oggetti non pericolosi in termini assoluti, ma a seconda dell'uso che se ne intende fare. L'IA è sicuramente uno di questi.

Il primo rischio a cui pensare è ovviamente legato alla **protezione dei dati** e alla potenziale violazione della privacy. L'IA è infatti in grado di analizzare le informazioni che acquisisce su una persona senza che questa ne sia a conoscenza, potendo quindi influenzare perfino le sue decisioni (per esempio esponendola ad alcuni contenuti online piuttosto che ad altri).

Inoltre, uno dei timori più diffusi tra i lavoratori è relativo all'impatto che può avere sull'occupazione.

Il Parlamento Europeo stima che il **14% dei posti di lavoro nei Paesi dell'OCSE siano automatizzabili**, e che un **addizionale 32% dovrebbe affrontare cambiamenti sostanziali** (ovviamente è altresì vero che in parallelo ne nasceran-

no di nuovi, i quali però richiedono competenze diverse e possibili percorsi di upskilling).

Spingendoci oltre nell'analisi di un utilizzo non-etico, l'IA può anche essere usata per creare **immagini, video e audio falsi (deep fake)**, ma molto realistici, utilizzabili per truffare qualcuno, rovinargli la reputazione e in qualche modo interferire nella sua vita arrecandogli dei danni.

È inoltre fondamentale ricordare che i risultati prodotti dall'IA dipendono comunque sempre da come viene progettata a monte: quindi, in ultimo, non è immune agli errori o alle eventuali cattive intenzioni di chi ne crea l'**algoritmo, il quale infatti può essere "manomesso"**. Ad esempio, alcuni aspetti importanti potrebbero di proposito venire trascurati nell'algoritmo o programmati ai fini di distorcerne l'output, con conseguenze sulle decisioni di chi baserà la propria valutazione su questo.

Queste casistiche potrebbero avere degli impatti devastanti su pochi individui (cosa già di per sé non trascurabile), o addirittura su vasta scala (si potrebbe pensare alle conseguenze in ambito politico, sociale, criminale, ecc.).

Regolamento Europeo

Ecco quindi che, come dicevamo, si è reso indispensabile un intervento, in primis, da parte della Commissione europea.

Dopo anni di dibattiti e valutazioni, **il 1° agosto 2024 è entrato in vigore il regolamento europeo sull'Intelligenza Artificiale (il cosiddetto AI Act)**. Il regolamento mira a promuovere **lo sviluppo e la diffusione responsabili dell'Intelligenza Artificiale nell'UE**.

L'approccio si basa su una valutazione del rischio, ovvero categorizza le tipologie di applicazioni in base a un livello di rischio a esse associato.

Sono stati pertanto individuati 4 livelli di rischio principale, a ognuno dei quali viene attribuita una serie di obblighi specifici:

1

Rischio Minimo (ad esempio i videogiochi): tali sistemi non sono soggetti a obblighi specifici, anche se nulla vieta alle aziende di applicare codici di condotta aggiuntivi.

2

Rischio specifico per la trasparenza (ad esempio i chatbot): tali sistemi **hanno l'obbligo di comunicare chiaramente agli utenti che stanno interagendo con una macchina**; i cosiddetti **deep fake devono essere etichettati come tali** e gli utenti devono essere informati quando il sistema utilizza tools di categorizzazione biometrica o di riconoscimento delle emozioni;

3

Rischio alto (ad esempio software medici o per l'assunzione del personale): i sistemi identificati ad alto rischio saranno tenuti a rispettare **requisiti rigorosi**, tra cui la registrazione e la tracciabilità delle attività, una documentazione dettagliata, la necessità di informazioni chiare per gli utenti, la sorveglianza umana sull'utilizzo dell'IA e un elevato livello di robustezza, accuratezza e cybersicurezza.

4

Rischio inaccettabile (ad esempio sistemi che permettono l'attribuzione di un "punteggio sociale" da parte di governi o imprese, o i giocattoli che tramite assistenza vocale incoraggiano comportamenti pericolosi dei minori): **tali sistemi saranno vietati**. Inoltre, saranno

vietati alcuni usi dei sistemi biometrici, ad esempio i sistemi di riconoscimento delle emozioni utilizzati sul luogo di lavoro.

In aggiunta, la legge sull'IA introduce norme per i cosiddetti **modelli di IA per finalità generali**, ovvero quei sistemi estremamente sviluppati in grado di svolgere moltissimi compiti, tra cui la generazione di testi di tipo umano, sistemi sempre più diffusi e in uso tra la popolazione.

La legge sull'IA sarà mirata a **garantire la trasparenza lungo tutta la catena del valore** e ne affronterà più nel dettaglio i possibili rischi.

Prossime fasi

Gli Stati membri avranno **tempo fino al 2 agosto 2025** per incaricare autorità nazionali competenti che garantiscano l'applicazione delle norme e svolgano attività di vigilanza del mercato.

L'ufficio per l'IA della Commissione sarà il principale organismo di attuazione della legge sull'IA a livello europeo. **La maggior parte delle norme inizierà ad applicarsi il 2 agosto 2026**, eccezion fatta per i divieti relativi alla categoria del **"rischio inaccettabile" che si applicheranno già dopo sei mesi**, mentre quelle relative ai cosiddetti modelli di IA per finalità generali si applicheranno dopo 12 mesi.

Strategia italiana

Quasi in simultanea con la pubblicazione a luglio del Regolamento europeo, l'Italia ha pubblicato il **documento completo della Strategia italiana per l'Intelligenza Artificiale 2024-2026**.

Il testo inizia con una dichiarazione di intenti relativa all'impegno del Governo nel creare un ambiente in cui l'IA possa svilupparsi in modo **sicuro, etico e inclusivo**, massimizzando i benefici e minimizzando i potenziali svantaggi e/o rischi legati all'utilizzo. Dopo un'analisi del contesto globale e del proprio posizionamento, l'Italia identifica **quattro macroaree** su cui focalizzare l'attenzione:

1. Ricerca

2. Pubblica Amministrazione

3. Imprese

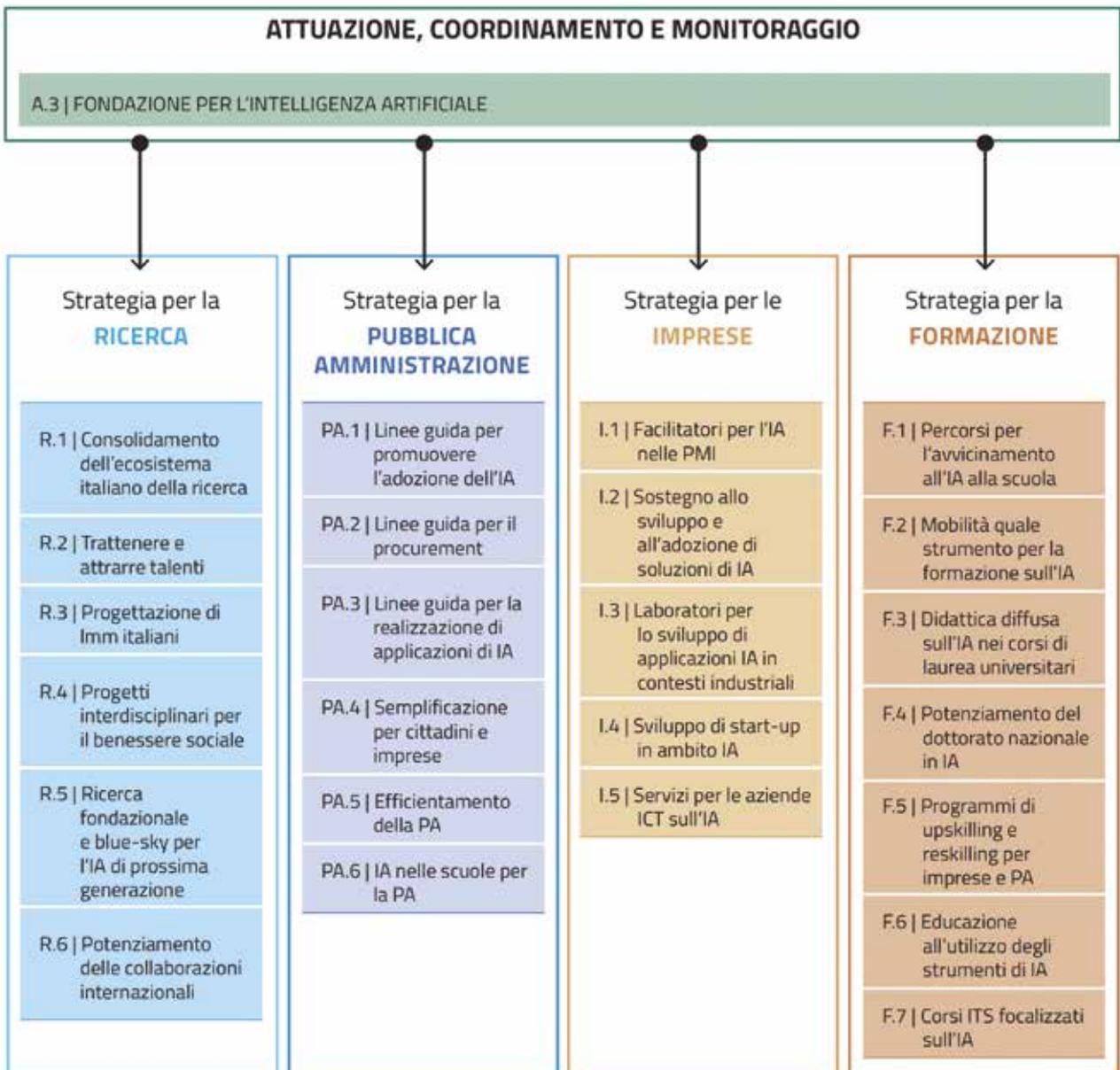
4. Formazione

La strategia propone, inoltre, un sistema di monitoraggio della relativa attuazione e un'analisi del contesto regolativo che traccia la



...Inoltre, uno dei timori più diffusi tra i lavoratori è relativo all'impatto che può avere sull'occupazione

Figura 1 – Mappa delle azioni strategiche



Fonte: Dipartimento per la trasformazione digitale e AGID Agenzia per l'Italia Digital - Strategia italiana per l'Intelligenza Artificiale 2024-2026

cornice entro cui dovrà essere spiegata (figura 1).

Si sono quindi formati molteplici tavoli di lavoro, nazionali e non, che coinvolgono un insieme molto eterogeneo di esperti, atti a definire nel dettaglio i contenuti e la futura attuazione dei punti sopra illustrati.

Sicuramente questo è solo l'inizio di un lungo processo di trasformazione digitale che riguarda tutti noi

e la società in cui viviamo.

Se da un lato sarà fondamentale riuscire a garantire il rispetto dei confini di un utilizzo etico dell'IA, dall'altro credo sia importante fare parte di questo cambiamento in modo costruttivo, affrontandolo con una mente aperta e senza pregiudizi, proiettati verso un progresso e un'innovazione che l'IA ci può garantire.

Del resto come diceva A. Einstein:

“Il cambiamento non è mai doloroso, solo la resistenza al cambiamento lo è”.

Sicuramente questo è solo l'inizio di un lungo processo di trasformazione digitale che riguarda tutti noi e la società in cui viviamo



Il successo dell'Intelligenza Artificiale e la sua applicazione nel mercato finanziario

Pasquale A. Ceruzzi

Membro dei Gruppi Cultura, Dirigenti per l'Europa e Geopolitica e del Comitato di Redazione di *Dirigenti Industria*

Il 2022 e il 2023 hanno sancito la popolarità (inarrestabile) dell'Intelligenza Artificiale (IA) sia a livello mondiale che nazionale. È un successo non solo mediatico (che certamente è evidente) ma anche di mercato. Lo conferma, con numeri inequivocabili, il Politecnico di Milano, che quantifica questo mercato in un valore di 760 milioni di euro per il 2023 e una crescita del 52% rispetto al 2022 (vedere figura 1).

Circa 6 grandi imprese su 10 hanno già avviato un progetto di Intelligenza Artificiale mentre il passo, in crescita, delle PMI è al momento di 1 su 5. Chiunque si avvalga di un personal computer ha già utilizzato, consapevolmente o meno, ser-

vizi di IA attraverso le applicazioni ChatGPT di Open AI, Copilot di Bing/Microsoft o Gemini di Google. È apparso evidente che un notevole impulso mediatico e commerciale all'interesse e utilizzo dell'IA è stato dato dall'"Intelligenza Artificiale Generativa" che mette insieme algoritmi di *Machine Learning* (apprendimento automatico) per generare autonomamente nuovi contenuti che in precedenza si basavano solo sulla creatività dell'uomo (vedere figura 2). Questi possono essere ad esempio testo, audio, immagini, video che possono integrare tra loro dando un risultato finale omogeneo, di alta qualità e in tempi rapidissimi a fronte di richieste scritte, vocali o video. La qualità e la rapidità di esecuzione

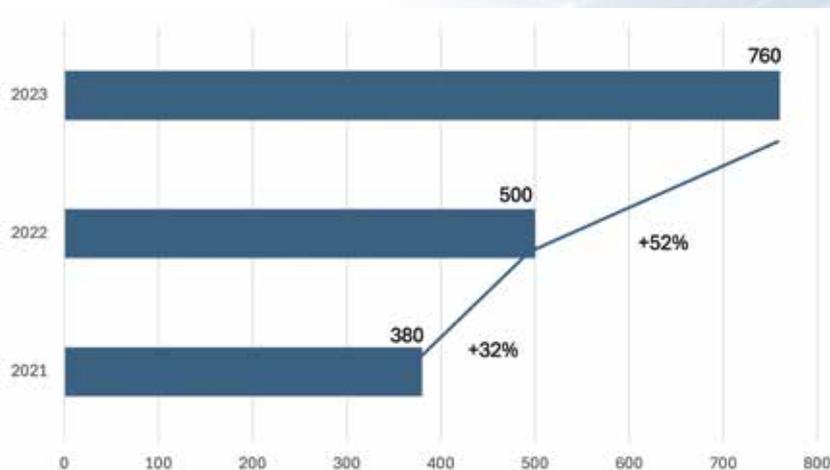
non possono essere eguagliate da alcun umano.

Tuttavia, nonostante questi risultati, 8 individui su 10 hanno timori sulle conseguenze dell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale, e queste preoccupazioni non sono del tutto infondate.

Innanzitutto le preoccupazioni derivano essenzialmente da un percepibile senso di insicurezza – che l'IA e le sue diverse applicazioni generano – che emerge sia da soluzioni fisiche di IA che di IA generativa:

- **soluzioni fisiche di IA**, quali i **veicoli a guida autonoma**, i **robot autonomi** e gli **intelligent object**. Se le soluzioni non sono perfettamente funzionanti le conseguenze possono essere gravi sia sotto il profilo fisico sia sotto quello materiale ed economico;
- **soluzioni di IA generativa**, possono presentare minacce alla nostra privacy, alla nostra intimità personale e familiare, alle nostre convinzioni ideologiche, al nostro benessere economico-finanziario. Tali soluzioni possono essere falsificate, manipolate per fini delinquenziali, estorsivi, politici. È immediato pensare alle truffe finanziarie online, alle minacce informatiche per mezzo di tecniche di phishing, vishing e smishing, ransomware.

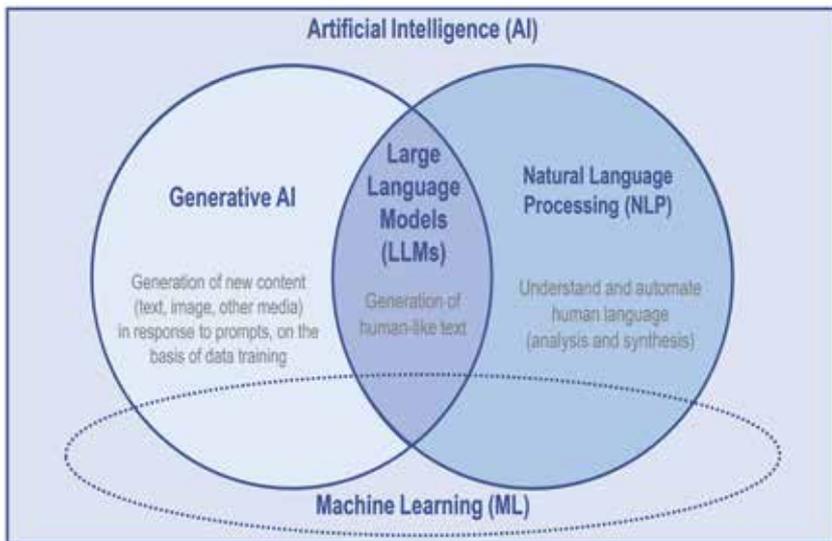
fig. 1 - Mercato italiano dell'IA - milioni di euro



fonte: elaborazione dell'autore su dati del Politecnico di Milano

Nel settore finanziario (banche, intermediari finanziari, assicurazioni), l'IA si è fatta largo con decisione, in virtù soprattutto di una più ampia capacità di investimento rispetto ad altre industrie

fig. 2 - Funzionamento dell'Intelligenza Artificiale Generativa



note: indicative, non-exhaustive representation of AI domains.
source: OECD 2023 Generative Artificial Intelligence in Finance - Authors' illustration.

Si tende a sorridere quando si vedono video falsi creati dall'IA (ad esempio Papa Francesco con un piumino bianco della Moncler, o Taylor Swift che invita i suoi fan a votare per Donald Trump alle prossime elezioni) ma si percepisce anche la pericolosa fragilità dell'Intelligenza Artificiale e la facilità con la quale si può manipolarla e piegarla ai propri fini. C'è, poi, il "timore dei timori" ovvero l'Intelligenza Artificiale sarà come

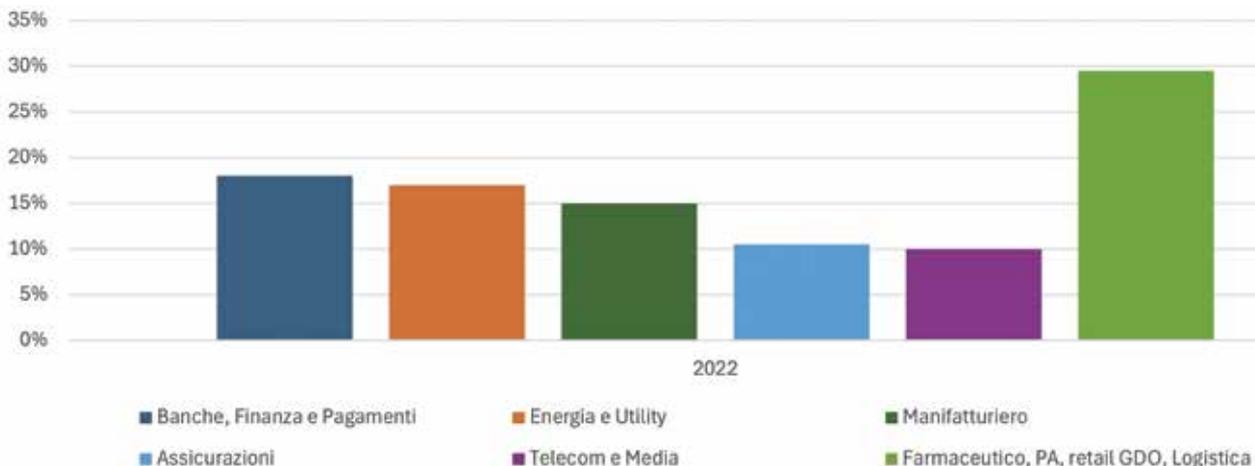
tutte le innovazioni tecnologiche che abbiamo creato e adottato negli ultimi 2 secoli? Finirà, anch'essa, per ridurre il numero di risorse umane necessarie per un dato lavoro e generare disoccupazione? Certamente aumenterà l'efficienza delle attività richieste, in quanto potrà coadiuvare l'uomo in molte situazioni ma, ahimé, potrà anche sostituirlo completamente. Di sicuro aumenterà la produttività delle imprese e degli individui, su

questo possiamo essere d'accordo. Sembra invece meno convincente la tesi che l'IA aiuterà a risolvere il decremento demografico delle nostre nazioni avanzate, sopperendo a lavoro e soluzioni che la mancanza di umani causerà.

Allo stato attuale, sebbene l'IA abbia fatto passi migliorativi sostanziali, è tuttavia ancora carente di step evolutivi fondamentali per realizzare quanto Alan Turing ipotizzava nel 1950: "creare un sistema di macchine e applicazioni in grado di fare le cose che fanno gli uomini con la stessa intelligenza – e magari con più efficienza".

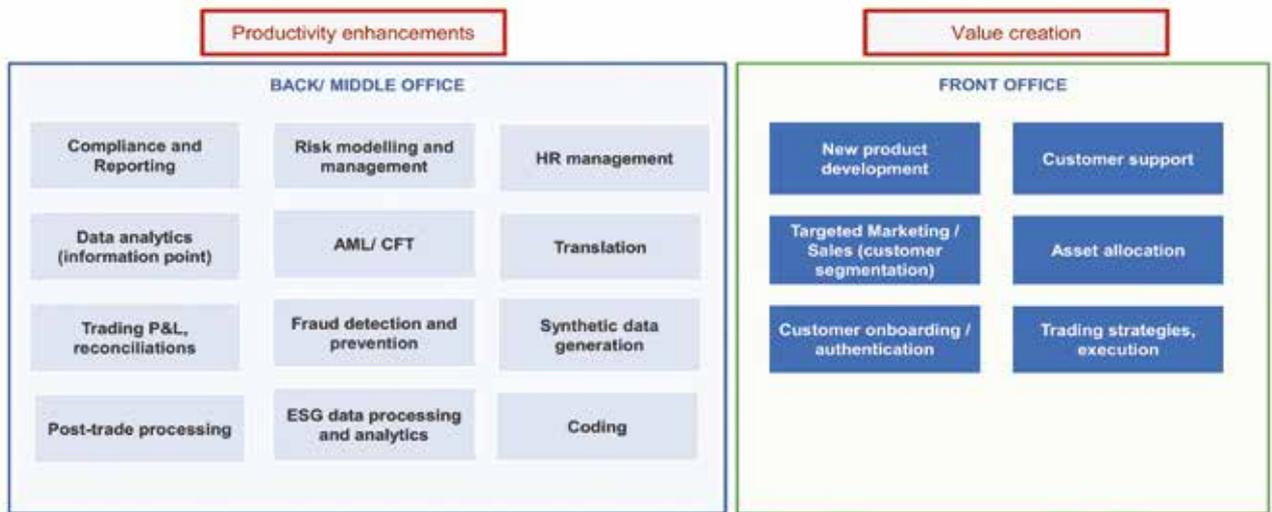
Tra i più importanti progressi, da un punto di vista tecnico e strutturale, possiamo indicare reti di telecomunicazioni a banda larga e a bassissima latenza, memorie con maggiore capacità di storage, computer con più elevata potenza di calcolo, programmi più efficienti di protezione dei nostri dati e delle nostre applicazioni. Da un punto di vista normativo, però, servono leggi e regole che scorragino frodi, manipolazioni, furti e violazioni del copyright (sull'esempio dell'AI Act appena approvato dal Parlamento europeo). In breve, mancano soprattutto investimenti importanti sia in capita-

fig. 3 - Footprint per settori di mercato italiano nel 2022



fonte: elaborazione dell'autore su dati del Politecnico di Milano

fig. 4 - Apporto dell'IA all'industria finanziaria, per finalità chiave e per dislocazione strutturale/operativa



source: OECD 2023 Generative Artificial Intelligence in Finance - Authors' illustration.

le finanziario sia in capitale umano, e un ruolo chiave per le istituzioni che dovranno agire da cerniera e arbitro tra l'“offerta” (imprese e service provider di IA) e la “domanda” (individui e imprese utilizzatori di IA).

Nel settore finanziario (banche, intermediari finanziari, assicurazioni), l'IA si è fatta largo con decisione, in virtù soprattutto di una più ampia capacità di investimento rispetto ad altre industrie. Poi, si è avvalsa di sottosettori ad avanzatissima innovazione tecnologica quali il “Fintech” e l'“Insurtech” che hanno ulteriormente spianato la strada ad alcune applicazioni di IA. In virtù di questo e altro, il settore finanziario ha oggi un *footprint* significativo del 18% nel mercato italiano (vedere figura 3).

Altre applicazioni di IA sono state invece tenute ancora in una fase sperimentale o in affiancamento al lavoro umano, con lo scopo di ottenere maggiore efficienza e produttività, ma senza concedere una piena autonomia. Questa, eventualmente, potrà essere raggiunta presto prolungando la fase di test e di perfezionamento operativo.

Tra i motivi principali di cautela troviamo:

- un settore soggetto a normative stringenti di compliance;
- una ripartizione più esaustiva di responsabilità giuridica tra intermediario, cliente e Intelligenza Artificiale;
- un livello ancora non soddisfacente di precisione nei risultati dell'IA generativa;
- il rischio di perdita di protezione e privacy dei dati in alcune applicazioni che vedono il coinvolgimento di terze parti;
- la particolare esposizione del settore a tentativi di frode e furti di informazioni.

Schematizzando quello che attualmente è l'apporto dell'IA all'industria finanziaria, sia per finalità chiave (aumento di produttività/ creazione di valore) sia per dislocazione strutturale/operativa, possiamo avere un quadro di riferimento esaustivo riferendoci allo schema di figura 4.

In conclusione, l'Intelligenza Artificiale sta apportando un'innovazione tecnologica fondamentale al progresso scientifico, economico

e sociale del nostro mondo. Il suo impatto sarà significativo e le differenze evidenti. Quale sarà il grado di soddisfazione che potremo avere da questa nuova spinta verso il futuro non siamo in grado di dirlo con precisione, ma intuiamo che potrebbe essere enorme. Le soluzioni oggi utilizzate o sotto esame non sono perfette e presentano molti rischi/limiti. Gli investimenti in capitale finanziario e umano per perfezionare il risultato finale saranno ingenti e proporzionati al nostro impegno e alla qualità che vorremo ottenere. Questa innovazione, come sempre, potrà essere vista come un ponte verso il futuro (e quindi un'opportunità da cogliere) o invece come un cambiamento non richiesto che subiamo... ■



L'incontro Intelligenza Artificiale e applicazioni nel mercato finanziario si terrà

giovedì 28 novembre 2024 alle ore 17:30

in Sala Viscontea Sergio Zeme

Per partecipare è necessaria la registrazione su www.aldai.it



Leadership vincenti

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

Una nuova visione di management illuminato: includere donne e uomini di talento, senza però rinunciare a trasmettere il valore dell'impegno e del sacrificio

Se signori si nasce, come recita un noto adagio, **leader si diventa**, a colpi di esperienza e di tanta formazione. Negli anni il concetto di leadership si è decisamente evoluto, superando la stagnante immagine di un comando fine a sé stesso, per giungere alla definizione di una **guida illuminata**, capace di condurre il team verso nuovi, ambiziosi traguardi.

Oggi le policy gestionali delle più moderne organizzazioni raccomandano modelli di **leadership gentile**, aperta all'ascolto e pienamente inclusiva, così da far sentire le persone al centro del progetto aziendale e integrate in un ambiente lavorativo propenso a far esprimere **talenti, diversità e competenze**.

E questi nuovi orizzonti della **leadership** sono alla base di un **mercato del lavoro** sempre più consapevole dell'importanza del **benessere** a tutto tondo di individui chiamati a partecipare all'obiettivo aziendale. Bisogna crederci, per diventare leader diversi. Per passare dal paradigma tradizionale del verticismo e del compito aziendale da eseguire a una vera ed effettiva **responsabilizzazione** delle lavoratrici e dei lavoratori. In un rapporto fiduciario sostanziale e non meramente formale, occorre che tutti avvertano di essere **coinvolti e valorizzati**.

A partire dalle **donne**, ancora troppo penalizzate professionalmente



Una cultura manageriale basata sui principi di diversity, equity & inclusion può allora davvero rappresentare la leva dello sviluppo sostenibile a cui tutti vogliamo contribuire. Includere donne e uomini di talento, quindi, senza però rinunciare a trasmettere il valore dell'impegno e del sacrificio

da retaggi subculturali che, oltre a essere deprecabili sul piano morale, sono fallimentari sotto il profilo aziendale. Chi non garantisce pari opportunità alle donne perde infatti la sfida della **competitività** globale, perché la **parità di genere** è un dovere e conviene. Come affermato da fonti autorevoli, con più donne al lavoro il PIL nazionale potrebbe crescere del 12%. Una cultura manageriale basata sui principi di **diversity, equity & inclusion** può allora davvero rappresentare la leva dello sviluppo sostenibile a cui tutti vogliamo contribuire. Includere donne e uomini di talento, quindi, senza però rinunciare a trasmettere il **valore** dell'impegno e del sacrificio.

Per diventare **leader** capaci, insomma, bisogna faticare. Mi vengono in mente le parole

di una figura iconica per lo sport mondiale come **Roger Federer**. Rivolgendosi ai neolaureati del Dartmouth College, in New Hampshire, il fuoriclasse elvetico ha cercato di condividere alcune riflessioni sul percorso compiuto per raggiungere **successi** che fanno parte della storia del tennis: «*Ho dovuto lavorare molto duramente per farlo sembrare facile. [...] Il talento conta, ma il talento ha anche una definizione ampia. La maggior parte delle volte non si tratta di avere un dono, ma di avere **determinazione***».

Parole forti, non parole comode. Come le decisioni che ogni giorno da manager siamo chiamati a prendere, anche rispetto al nostro **stile di leadership**. Guardiamo al **merito**, apriamo alle **diversità** e proseguiamo sulla strada della **determinazione** ■



Sul gradino più alto del podio

Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

Rendere più competitivo il nostro network imprenditoriale, anche attraverso una maggiore diffusione di cultura manageriale. È questa la strada per realizzare uno sviluppo effettivo e far crescere la reputazione nazionale tanto da trainare tutte le filiere

Il nostro è un grande Paese, ne siamo consapevoli e orgogliosi. Siede alla tavola dei principali **player mondiali** e, quest'anno, sta guidando un delicato G7 in uno scenario internazionale tumultuoso. Indicare la rotta alle **maggiori economie mondiali** è una missione difficile che l'Italia sta portando avanti con coraggio, valorizzando anche il **patrimonio industriale** che negli anni abbiamo consolidato, soprattutto nel dialogo con i **mercati esteri**.

È il **Made in Italy**, bellezza! – parafrasando una celebre battuta di Humphrey Bogart – È il nostro tratto distintivo, quell'*Italian way* di pensare e realizzare **prodotti unici al mondo**.

Se, quando si parla di Italia, si parla spesso di *"Great beauty"*, quindi, molto si deve anche alla produzione industriale nazionale, capace di costruire una **reputazione a prova di crisi**.

Complessivamente, nei primi quattro mesi del 2024 l'Italia ha esportato beni per **207,8 miliardi di euro**, con un saldo commerciale positivo di +17,6 miliardi. E anche il PIL promette di crescere verso un +1% a fine anno, forse leggermente meno. Un segnale incoraggiante, ma si può e si deve fare di più.

A partire proprio dall'industria, che è interessata da dossier rilevanti, come quello riguardante l'**ex-Ilva**, su cui la nostra Federazione è impegnata, a livello nazionale e locale,

per salvaguardare l'**occupazione** e la **produzione** del gigante dell'acciaio, ribadendo l'importanza strategica del settore per l'**economia**.

C'è poi la questione **Stellantis**, in equilibrio tra la necessità di mantenere un forte ancoraggio con il nostro Paese e le spinte di crescita di un gruppo mondiale che si muove tra **regolazioni differenti**, a seconda dei continenti, e differenti **obiettivi di sostenibilità** da raggiungere, nel quadro di una competizione internazionale che non gioca ad armi pari. Un settore, quello dell'**automotive** che pesa parecchio sulla creazione del valore aggiunto.

Due casi emblematici, da gestire al meglio perché **ne va della nostra reputazione**, come Paese e come sistema industriale, con attenzione massima a tutto l'indotto rappresentato dalla costellazione di **PMI**

del panorama aziendale.

Rendere più competitivo il nostro **network imprenditoriale**, anche attraverso una maggiore diffusione di **cultura manageriale**, oltre a determinare uno sviluppo sostanziale, può favorire la crescita della **reputazione del Paese** al punto da trainare tutte le filiere; se pensiamo a ciò che le fascinazioni della Silicon Valley o dei distretti tecnologici sudcoreani continuano a generare sull'immagine nazionale, ci convinciamo anche noi dell'importanza di avere a casa dei grandi campioni.

Siamo in anno olimpico e per un'Italia da medaglia d'oro, anche sotto il profilo industriale, dovremo saper coltivare i nostri **campioni nazionali**, incoraggiando la nascita di iniziative ad alto tasso di **innovazione**, come le **startup** che tanti giovani italiani stanno lanciando. ■

207,8 MILIARDI DI EURO

l'export italiano nei primi 4 mesi del 2024, con un saldo positivo di +17,6 miliardi

FORMAZIONE ANIMP 2024

AREE:
COMPANY MANAGEMENT • PROJECT MANAGEMENT
EXECUTION (ENGINEERING / CONSTRUCTION)

**Sono aperte le iscrizioni ai corsi autunnali.
In particolare, si segnala la formazione in tema di SOSTENIBILITÀ (Ottobre)**

TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE ED INTERNAZIONALE	19, 20, 21 Novembre
PROPOSAL MANAGEMENT NELLE AZIENDE DI COMPONENTI E SKID	8, 9, 10 - 15, 16, 17 Ottobre
IL CONTROLLO DI PROGETTO: MONITORAGGIO, AVANZAMENTO	14, 15 - 21, 22 Novembre
STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	12, 13 Novembre
COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO	16 e 25 Ottobre
SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE	4 e 11 Dicembre
LEADERSHIP: ENGAGEMENT E PERFORMANCE DEL TEAM	8, 9 Ottobre
SISTEMA-IMPRESA, ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E «STRUMENTI» PER IL SUCCESSO PERSONALE-PROFESSIONALE	7, 8 Novembre
AREA PROJECT MANAGEMENT - SUSTAINABILITY	
SUSTAINABILITY MANAGER & PRACTITIONER	3, 10, 24, 26 Ottobre - 7, 16, 21 Novembre
SOSTENIBILITÀ, ESG, RISCHIO ED INNOVAZIONE	22, 29 Ottobre - 5, 12 Novembre
E-LEARNING COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	Ordinabili senza limite di data entro il 15/12
E-LEARNING PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE PM IPMA LIV. D	
AREA EXECUTION	
L'INGEGNERIA INTEGRATA NELL'IMPIANTISTICA – L'INNOVAZIONE DIGITALE	20, 25, 26, 27 Novembre
A.W.P ADVANCED WORK PACKAGING	8, 9 Ottobre
L'INGEGNERIA DI MANUTENZIONE NEGLI IMPIANTI INDUSTRIALI	17, 21, 24, 25 Ottobre
METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT	2, 3, 9, 10, 13 Dicembre
METODOLOGIE E TECNICHE DI CONSTRUCTABILITY	7, 8, 11 Novembre
LA PREFABBRICAZIONE E LA MODULARIZZAZIONE NELLA COSTRUZIONE	16, 17, 18, 21, 22 Ottobre

Quote di iscrizione agevolate per associati ALDAI/Federmanager

PER PROGRAMMI E ISCRIZIONI

https://formazione.animp.it/animp_index.php/programma-corsi/programma-corsi-2024-secondo-semester

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Attività Formativa ANIMP – e-mail: beatrice.vianello@animp.it

Bilateralità, quanto è conosciuta



Nell'ecosistema imprenditoriale contemporaneo, il successo di una piccola o media impresa (PMI) si lega indissolubilmente non solo alle capacità intrinseche dell'imprenditore ma anche alla costruzione di un solido nucleo dirigenziale e manageriale. Quest'ultimo si rivela cruciale per assicurare una crescita sostenibile dell'azienda e per prevenire potenziali insuccessi a lungo termine. Il manager moderno e l'azienda moderna tuttavia, non sono soli nel difficile panorama lavorativo/produttivo attuale, infatti il grande interesse verso le opportunità offerte agli imprenditori e ai loro dipendenti è più che mai sentito e ricercato.

I numerosi strumenti disponibili per le PMI e i manager attraverso gli enti bilaterali come FASDAPI, PMI-Welfare Manager, Previndapi, che spaziano dall'assistenza per dirigenti e quadri superiori, ai fondi pensione, alla certificazione delle competenze fino al sostegno al reddito sono estremamente importanti e imprescindibili per la crescita delle imprese ed in particolare delle PMI italiane.



Il FONDO PMI WM tutela il profilo del manager

Offre garanzie di sostegno al reddito e politiche attive per dirigenti e quadri superiori in caso di disoccupazione involontaria, incluse dimissioni per giusta causa e licenziamento per cessata attività o procedura concorsuale.

Tutele previste

- Sostegno al reddito disponibile dopo 12 mesi di politiche attive.
- Certificazione delle competenze per agevolare la ricollocazione.

Contributi per Dirigenti e Quadri superiori

- Contribuzione annuale di € 200 a carico dell'azienda e € 200 a carico del dirigente.
- Contribuzione per quadri superiori: € 60 a carico dell'azienda e € 60 a carico del quadro superiore.

Prestazioni per i Dirigenti e Quadri Superiori involontariamente disoccupati

Per accedere al sostegno al reddito, Dirigenti e Quadri Superiori devono completare un percorso di politiche attive entro i 12 mesi successivi alla scadenza del preavviso.

Il trattamento economico integrativo sarà legato all'indennità mensile NASPI.

Al fine di agevolare la ricollocazione del dirigente inoccupato è inoltre previsto un servizio di Certificazione delle Competenze con copertura totale del costo per i dirigenti involontariamente disoccupati e parziale per gli altri.

La Domanda di prestazione va presentata entro 90 giorni dalla cessazione del rapporto di lavoro o dalla scadenza del preavviso, utilizzando il modulo sul sito del Fondo.

Assistere le Aziende ed i Manager vuol dire anche prevedere servizi di politiche attive. In quest'ottica, il Fondo PMI-WM prevede ogni anno Servizi e Bandi quali:

Certificazione delle competenze

Interpretare adeguatamente i bisogni formativi all'interno delle aziende e certificare le competenze dei manager rappresenta uno strumento fondamentale per perseguire e gestire in modo efficace e affidabile i propri obiettivi di sviluppo. La certificazione si focalizza su 5 profili: Export Manager, Internazionalizzazione, Innovation Manager, Temporary Manager, Manager di Rete e Manager per la Sostenibilità.

Eccellenza nelle imprese: sostenibilità e digitalizzazione

Questi temi si stanno sempre più imponendo come elementi strategici per la crescita delle Aziende, dell'economia e del mondo del lavoro, e incidono sempre più sui comportamenti delle persone di fronte alle sfide ambientali attuali. Il Bando premia, con un contributo economico, le Aziende che hanno realizzato un progetto nei settori su menzionati.

Bando Mamme Manager

La finalità del Bando è quella di contribuire a sostenere le spese necessarie per conciliare tempo famiglia-lavoro per donne manager, con figli di età fino a 5 anni compiuti iscritti ad un nido o scuola materna.

Borse di studio

Nell'ottica di valorizzare il merito anche in famiglia il Fondo PMI WM, ha predisposto una call dal titolo: "10 borse di studio laureati - PMI Welfare Manager" e "10 borse di studio diplomati - PMI Welfare Manager" rivolte ai/alle figli/e degli Iscritti che abbiano completato con successo il percorso di studi.

Questi Bandi saranno riproposti anche nel 2025.

Maggiori informazioni sul sito www.pmiwfm.it



Il PREVINDAPI costruisce il futuro previdenziale dei manager delle PMI partendo da solide certezze

È il fondo pensione per dirigenti e quadri superiori della piccola e media industria italiana, costituito nel 1990 da Confapi e Federmanager che offre prestazioni previdenziali integrative rispetto alle pensioni di legge.

L'adesione è possibile anche per i dirigenti di imprese con contratti collettivi diversi da quello Confapi-Federmanager.

Contributi e benefici

Con l'iscrizione dell'aderente l'azienda è tenuta contrattualmente a versare una contribuzione pari al 4% della RAL con un minimo annuale pari a € 4.800 (3% per i quadri superiori e € 3.000.) Dal 2017 è stato inoltre introdotto un contributo annuale a carico del datore di lavoro pari allo 0,50% della RAL per tutti i dirigenti e quadri superiori, iscritti o non iscritti e la possibilità di iscrivere i famigliari a carico.

Funzionamento

I contributi versati trimestralmente dalle aziende vengono investiti in polizze assicurative che permettono la rivalutazione annua delle rendite, che nel corso degli anni sono sempre risultate positive.

Le prestazioni pensionistiche erogabili dipendono dai contributi versati, dalla capitalizzazione dei rendimenti e dall'età del beneficiario.

Prestazioni offerte

Le prestazioni offerte dal Previndapi sono state progettate per offrire flessibilità e sicurezza agli aderenti del fondo pensione e permettono di rispondere alle diverse esigenze e situazioni che possono manifestarsi durante la vita lavorativa e personale. In particolare:

- Liquidazione per pensionamento: rendita vitalizia o capitale fino al 50% dell'accumulato.
- Anticipazione: fino al 75% per spese sanitarie, acquisto/ristrutturazione della prima casa, o esigenze personali.
- In caso di perdita dei requisiti: riscatto, trasferimento o richiesta della RITA (Rendita Integrativa Temporanea Anticipata).

Vantaggi per gli iscritti

- Integrazione della pensione pubblica
- Beneficiario di agevolazioni fiscali (deducibilità fino a € 5.164) e applicazione di una tassazione ridotta (tra 15% e 9%).
- Possibilità di anticipazioni maggiori del TFR (fino al 75%) e senza specifiche necessità fino al 30%.
- Ottenere un supporto economico in caso di necessità o inoccupazione fino al raggiungimento dell'età pensionabile (RITA).

I Numeri del Fondo

- Circa 3.900 iscritti al 31 dicembre 2023.
- 23 milioni di euro di contribuzione media annua.
- 2,27% tasso di rendimento medio 2023.
- 2,17% tasso di rendimento medio degli ultimi 3 anni.
- 333 milioni di euro di riserve matematiche al 1° gennaio 2024.

Maggiori informazioni sul sito del fondo www.previndapi.it



Un imprenditore e un manager creano valore per l'impresa, FASDAPI li assiste entrambi

Fondo di Assistenza e Solidarietà per i dirigenti e i quadri superiori di azienda della PMI, il cui rapporto di lavoro è regolato in base agli accordi sindacali stipulati tra Confapi (Confederazione Italiana della piccola e media industria) e Federmanager (Federazione Nazionale Dirigenti Aziende Industriali).

FASDAPI ha esclusive finalità assistenziali, solidaristiche e mutualistiche.

Il Programma Assicurativo rappresenta un concreto momento di bilateralità offerto da FASDAPI ai manager e alle imprese e comprende:

Per i Dirigenti:

- Indennità per morte o invalidità permanente da malattia: € 300.000.
- Indennità per morte da infortunio: 5 annualità retributive.
- Indennità per invalidità permanente da infortunio: fino a 6 annualità retributive in base al punteggio IPM.
- assistenza integrativa gratuita Long Term Care.

Per i Quadri superiori:

- Indennità per morte o invalidità permanente da malattia: € 150.000.

- Indennità per morte da infortunio: 5 annualità retributive.
- Indennità per invalidità permanente da infortunio: fino a 6 annualità retributive in base al punteggio IPM.

Professional:

- Coperture assicurative per invalidità permanente da malattia professionale e infortuni.
- Indennità per morte: € 120.000.
- Indennità per invalidità permanente da malattia: € 144.000.

Assistenza sanitaria integrativa per Dirigenti e Quadri Superiori e Professional:

- 2 Piani Sanitari uno di primo livello (ad integrazione o sostituzione del SSN) l'altro ad integrazione del Fasi o altri Fondi similari
- Rimborso spese mediche per il manager iscritto e l'intero nucleo familiare

Sul sito www.fasdapi.it è disponibile un'area dedicata per consultare le condizioni contrattuali ed economiche.

Fondirigenti: sanità e cloud. Al via due progetti innovativi per i manager lombardi

In partenza due iniziative di ricerca applicata in Lombardia promosse dal Fondo leader in Italia per la formazione continua dei dirigenti

La Lombardia, motore dell'economia italiana, brilla non solo per il suo dinamismo industriale e finanziario, ma anche per l'eccellenza nei servizi sanitari e per le avanzate infrastrutture digitali. In un'epoca in cui tecnologia e salute sono sempre più interconnesse, i manager che operano in questi settori sono chiamati ad affrontare sfide complesse con competenze e capacità adeguate e sempre aggiornate. Per queste ragioni Fondirigenti – il fondo di Confindustria e Federmanager leader per il finan-

ziamento della formazione dei dirigenti – ha appena lanciato due importanti iniziative di ricerca applicata in Lombardia. *“Questi progetti – spiega il presidente **Marco Bodini** – si propongono di esplorare il ruolo del management nell'innovazione dei servizi sanitari e nella gestione dei data center, e rappresentano un investimento strategico per la regione e per il Paese. Rafforzando le competenze manageriali in settori fondamentali, ci auguriamo di contribuire, in modo concreto e responsabile, a promuovere un'innovazione solida e sostenibile.”*



Questi progetti si propongono di esplorare il ruolo del management nell'innovazione dei servizi sanitari e nella gestione dei data center, e rappresentano un investimento strategico per la regione e per il Paese

MARCO BODINI



La prima iniziativa, frutto della collaborazione tra le organizzazioni lombarde di **Federmanager** e **AIOP** (*Associazione Italiana Ospedalità Privata*), mira a potenziare la managerializzazione delle organizzazioni ospedaliere, per migliorarne la capacità di interazione con i sistemi di sanità integrativa, ossia con filiere del valore che vanno oltre il SSN, favorendo l'interlocuzione con gli stakeholder e con fondi e assicurazioni, con particolare attenzione alla bilateralità espressa dai fondi di categoria.

Il secondo progetto, ideato con **ALDAI** e **Assolombarda**, si concentra sulla trasformazione digitale. Sarà sviluppato un *framework* innovativo per identificare le competenze chiave necessarie ai manager per gestire la **Cloud Transformation** e sfruttarla nei progetti di digitalizzazione in coerenza con i criteri ESG (Environmental, Social, Governance).

Entrambe le iniziative, che entreranno nel vivo in autunno, prevedono il coinvolgimento di oltre 100 tra manager, imprenditori, rappresentanti di organizzazioni pubbliche e private, oltre ai diversi stakeholder. I risultati attesi includeranno modelli concreti e best practices per potenziare le competenze manageriali nel settore sanitario e nei data center in Lombardia, con potenziali applicazioni in altre regioni italiane. ■

Per ulteriori informazioni: www.fondirigenti.it



Riforma pensioni: opportunità o trappola per i futuri pensionati?

Mino Schianchi
Consigliere ALDAI-Federmanager

La Riforma delle pensioni non sembra sia una priorità per il Governo. Nonostante sia minacciata la sostenibilità del "Sistema", vi sono ridotte possibilità che una veda la luce nel 2024. L'Italia deve affrontare questa Riforma con una popolazione in calo e un rapporto pensionati/lavoratori attivi in crescita. Sono quindi sempre più necessarie politiche mirate all'aumento dell'occupazione e alla separazione tra previdenza e assistenza

La Riforma pensionistica di cui si parla da diversi anni, ma che di fatto viene costantemente rimandata, non sembra destinata a vedere la luce nemmeno nel 2024. Non è senza significato un'evidenza: quest'anno il tavolo previdenza non è mai stato convocato dalla Ministra del Lavoro Marina Calderone.

Ormai è quasi una regola: dopo l'estate la Riforma delle pensioni si risolve in qualche proroga da inserire in manovra e nello slittamento di quella "vera" all'anno successivo. E a ogni nuovo rinvio i vincoli per la flessibilità in uscita diventano più stringenti e la platea dei beneficiari si restringe.

A metà luglio scorso il ministro Giorgetti, durante un *Question Time*, a un deputato che gli chiedeva se il Governo avesse



intenzione di introdurre nella manovra 2025 scivoli per anticipare il pensionamento, ha risposto che "sarebbe il caso di cominciare a parlare di quello che è il trend demografico del Paese: nessun sistema pensionistico è sostenibile in un quadro demografico come quello attuale".

La decrescita demografica

Uno degli aspetti di maggiore preoccupazione per gli equilibri futuri del sistema previdenziale è rappresentato dalla crescita del numero dei pensionati in rapporto ai lavoratori attivi, per l'effetto combinato delle previsioni di decrescita demografica e dell'aumento della speranza di vita, che, complessivamente, porta a un tendenziale invecchiamento della popolazione.

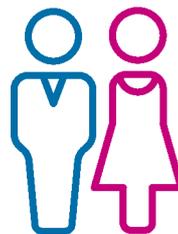
Le linee di andamento sono chiare, la popolazione residente in Italia è in decrescita: **da 59 milioni al 1° gennaio 2022 a 54,4 milioni nel 2050**; con un rapporto tra individui in età lavorativa e non che, da circa 3 a 2 nel 2022, passerà a circa 1 a 1 nel 2050. Il saldo positivo dei flussi migratori non sarà sufficiente a bilanciare quello negativo della dinamica naturale. Le conseguenze del processo di invecchiamento sono sempre più evidenti. Nell'arco di vent'anni, tra il 2004 e il 2024, l'età media della popolazione è aumentata da **42,3 a 46,6** anni.

La sostenibilità del sistema pensionistico

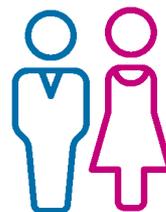
Per un Paese che progressivamente invecchia, come il nostro, è prioritario blindare la sostenibilità del quadro previdenziale, valorizzando la contribuzione versata e garantendo prestazioni pensionistiche adeguate alla dignità professionale delle persone e al costo della vita. Nel *Rapporto Annuale 2024*, l'Istat sottolinea che il tasso di occupazione (**61,5%**) continua a essere largamente inferiore rispetto a Germania (**77,2%**), Francia e Spagna (rispettivamente **68,4** e **65,3%**) e, più in generale, alla media UE (**70,4%**).

Nonostante i recenti miglioramenti osservati sul mercato del lavoro, l'Italia conserva una quota molto elevata di occupati in condizioni di vulnerabilità economica, complice innanzitutto la crescita contenuta delle retribuzioni, la cui riduzione

Popolazione residente in Italia



1° gennaio 2022
59 milioni



nel 2050
54,4 milioni

Tasso di occupazione nei Paesi europei

	MEDIA UE 27	70,4%
	GERMANIA	77,2%
	FRANCIA	68,4%
	SPAGNA	65,3%
	ITALIA	61,5%

del potere di acquisto è accelerata negli ultimi anni a causa dell'impennata inflazionistica. A incidere sulle basse retribuzioni concorrono la contenuta intensità lavorativa e la ridotta durata dei contratti, oltre alla diffusione di tipologie contrattuali meno tutelate e di lavori atipici che coinvolgono quote ancora elevate di donne, giovani e stranieri, con il risultato che permane un più alto rischio di povertà tra le famiglie residenti in Italia rispetto alla media europea. Retribuzioni più competitive potrebbero contribuire a garantire assegni pensionistici più generosi una volta giunti nella fase di quiescenza. È evidente che bassi salari e un livello di occupazione non ottimale compromettono il patto intergenerazionale alla base del sistema pensionistico, in una situazione ulteriormente aggravata dall'attuale trend demografico. Negli ultimi dieci anni le retribuzioni lorde per dipendente in termini nominali hanno mostrato una crescita molto contenuta: nel complesso, tra il 2013 e il 2023, l'incremento è stato di circa il **16%**, un dato che rappresenta poco più della metà di quello registrato nella media UE27 (+**30,8%**).

Il divario delle retribuzioni in termini reali risulta ancora più ampio rispetto alle altre grandi economie e, nel 2023, l'Italia è risultata l'unico Paese con un livello medio delle retribuzioni reali inferiore al 2013. Dall'equilibrio e dalla sostenibilità sociale del nostro sistema previdenziale discendono la possibilità di garantire al Paese una prospettiva di stabilità e di coesione sociale. In questo senso, sono le politiche strutturali di sostegno allo sviluppo economico del Paese che possono incidere positivamente sui principali fattori di stabilità del sistema, a partire dalla crescita della massa salariale e reddituale e del conseguente gettito contributivo. Andrebbero pertanto rafforzate le politiche del lavoro mirate a mettere in gioco i bacini occupazionali ancora ampiamente inutilizzati: le donne, i giovani, il meridione, oltre a un'attenta politica di gestione dei flussi migratori.

La spesa per le pensioni

Nel 2023 la spesa INPS per le pensioni è stata pari a **304 miliardi**, con un incremento rispetto all'anno precedente del 7,4%, incremento determinato sostanzialmente

dalla rivalutazione delle pensioni a fronte dell'impennata inflazionistica che si era registrata l'anno precedente.

La composizione del bilancio INPS, sia nelle componenti di entrata che in quelle di spesa, in questi anni è sensibilmente cambiata. La sua dinamica evidenzia una sostanziale stabilità delle uscite per prestazioni previdenziali, mentre vede una crescita tendenziale della spesa socioassistenziale, in particolare per le misure a sostegno della famiglia e quelle di contrasto alla povertà. Nell'ultimo decennio le prestazioni sostenute dai trasferimenti dalla fiscalità generale (GIAS) rispetto a quelle sostenute dalla contribuzione sono cresciute costantemente, passando **dal 32% del 2013 al 38% del 2023**.

L'incremento della spesa per prestazioni ha generato una serie di deficit annuali che sono stati finanziati mediante emissione di debito pubblico. Nel corso degli ultimi 40 anni l'insufficiente capacità di coprire con contributi di scopo la spesa per protezione sociale ha pesato in maniera sostanziale sul debito pubblico italiano.

Le prestazioni pensionistiche

Stante le stime della Ragioneria Generale dello Stato (RGS), riportate nel rapporto 2024 *Tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario*, tra il 2023 e il 2027, l'assegno medio tenderà progressivamente a ridursi, soprattutto per l'applicazione crescente del sistema di calcolo



304 MILIARDI

La spesa INPS per le pensioni nel 2023, con un incremento del 7,4% rispetto al 2022



16.131.414

totale dei pensionati
nel 2022

6.551.533

pensionati che percepivano
prestazioni totalmente
o parzialmente assistite
nel 2022 (il 40,6%)

si arriva a una stima di

7 milioni

di pensionati aggiungendo coloro
che percepiscono un'ulteriore
prestazione assistenziale

contributivo della pensione e per la revisione periodica dei coefficienti di trasformazione collegati agli incrementi delle aspettative di vita. Il tasso di sostituzione (il valore che indica il rapporto fra l'importo del primo assegno di pensione e l'ultimo stipendio percepito) calerà progressivamente generando pensioni meno ricche e inadeguate a garantire il tenore di vita acquisito prima di ritirarsi.

Le incertezze sull'adeguatezza delle prestazioni pensionistiche sono aggravate dall'assenza, nel sistema di calcolo contributivo, di un sistema solidaristico di protezione come l'integrazione al minimo delle pensioni. Il sistema pensionistico pubblico dovrà quindi, in prospettiva, introdurre maggiori elementi solidaristici e di equità a favore delle persone più deboli nel mercato del lavoro.

Assistenza e previdenza

Resta anche da risolvere l'annosa questione della separazione tra previdenza e assistenza, più volte segnalata come istanza prioritaria

della nostra Rappresentanza, nell'ottica di offrire una gestione efficiente, trasparente e razionale di entrambe le tipologie di prestazioni. Tale separazione consentirebbe di ottimizzare le risorse disponibili ed eviterebbe di qualificare come "pensionistiche" prestazioni che invece hanno una natura puramente assistenziale e che, come tali, dovrebbero gravare esclusivamente sulla fiscalità generale anziché, come avviene ora, appesantire i conti della previdenza.

Secondo i dati dell'*XI Rapporto di Itinerari Previdenziali*, nel 2022 i pensionati che percepivano prestazioni totalmente o parzialmente assistite erano **6.551.533**, vale a dire il **40,6%** dei **16.131.414** pensionati totali, cui andrebbero aggiunte quelle categorie di pensionati che, per età e anzianità contributiva, possono beneficiare anche separatamente di un'ulteriore prestazione assistenziale: si arriva così ad una stima di **7 milioni di pensionati**.

Meno assistenzialismo, più controlli e innalzamento dell'età pensio-

nabile (con flessibilità) sono misure essenziali per la tenuta della nostra previdenza.

La Legge di Bilancio 2025

Nella situazione sopra descritta, l'orientamento del Governo è quello di salvaguardare i conti pubblici, per cui le prospettive non sono particolarmente rosee per i pensionandi né per i pensionati: significa, infatti, che nei prossimi anni la spesa dovrà diminuire.

Le risorse disponibili per la prossima Legge di Bilancio 2025 potrebbero essere inferiori rispetto a quelle stanziare per l'ultima Manovra, riducendo al minimo il margine d'azione per nuove riforme strutturali, a partire da quella delle pensioni. Quella Riforma pensioni che – fino a poco tempo fa – era agognata da tutti, perché immaginata come migliorativa per i cittadini prossimi all'uscita dal mondo del lavoro, ma che potrebbe trasformarsi in una trappola, introducendo un maggiore rigore in termini di deroghe e requisiti di pensionamento. ■



Inoltrato alla Consulta il ricorso sul taglio della perequazione

Finalmente un organo dello Stato rileva che il taglio della perequazione presenta profili di illegittimità costituzionale

Silvana Menapace
Presidente Comitato Pensionati
ALDAI-Federmanager

Con l'ordinanza numero 33 della Corte dei Conti della Toscana è stato accolto il ricorso di un 71enne – dirigente scolastico in pensione – e sono state inoltrate le valutazioni alla Corte Costituzionale per competenza

Il Giudice Contabile **Khelena Nikifarava**, nel ragionevole dubbio, ha ritenuto doveroso sollevare la questione di legittimità e ha accolto il ricorso sul **taglio della rivalutazione della pensione per sottoporlo alla decisione della Corte Costituzionale:**

1

perché riduce il potere d'acquisto della "retribuzione differita", per la quale sono stati versati contributi proporzionali agli stipendi, e quindi lede gli articoli 36 e 38 della Costituzione. La pensione non è una prestazione assistenziale e nemmeno una misura fiscale, e deve essere adeguata alla quantità e qualità del lavoro prestato assicurandone il potere d'acquisto nel tempo;

2

perché costituisce una misura discriminatoria definitiva, in quanto riduce il potere d'acquisto, non solo nell'anno in cui si verifica l'inflazione, bensì per tutta la vita del pensionato, soprattutto se reiterata nel tempo come avviene da oltre vent'anni;





Roma: il Palazzo della Consulta.

3

perché la scelta di penalizzare le pensioni per fasce di reddito e non per scaglioni (come avviene oggi per l'IRPEF e per le pensioni in passato), **costituisce un intervento discriminatorio e punitivo** nei confronti del ceto medio;

4

perché il taglio è avvenuto in un contesto privo di emergenze che potessero giustificare il ricorso:

è stato inserito in una manovra fortemente espansiva, in un contesto caratterizzato da assenza di crisi finanziarie e dalla sospensione del Patto di Stabilità UE, per coprire i costi di interventi minori e aggiuntivi, a quadratura della manovra (come si fa con il bancomat);

5

perché i tagli alle pensioni ledono la dignità dei pensionati e violano i principi costituzionali di ragionevolezza e temporaneità degli interventi straordinari per superare le emergenze.

Il ceto medio accoglie l'ordinanza della Corte dei Conti della Toscana con incoraggiante sollievo, perché alimenta la speranza di **meritocrazia** (vera), **equità**, **giustizia** e **certezza del diritto** in un Paese ossessionato dal perenne consenso elettorale a scapito delle minoranze.

Il Magistrato della Corte dei Conti Khelena Nikifarava (nella foto) ha dato una nuova speranza a quanti ormai si stavano rassegnando ai continui tagli alla perequazione e a coloro che cercano migliori prospettive altrove.



Donne che cambiano il mondo: un

concetto molto usato da scrittori e filosofi che trova un esempio emblematico nella realtà. Sulle pensioni è giunto il momento di fare chiarezza e **dare fiducia ai contribuenti, rivalutando le pensioni** per compensare la perdita del potere d'acquisto e **separando la previdenza dall'assistenza** per assicurare la trasparenza dei conti pubblici. Speriamo che le persecuzioni facciano parte di periodi oscuri del passato. ■

La rivalutazione delle pensioni: un lungo percorso di ingiustizie e discriminazioni

A cura della Redazione

Nonostante il miglioramento dei dati economici nazionali, il Governo continua a penalizzare persone in pensione: una minoranza di cittadini soggetta a continui attacchi. Rivalutazioni bloccate, quando non irrisorie, a sostegno di un assistenzialismo senza sbocchi e fuori controllo. Diventa sempre più necessaria e urgente la separazione tra previdenza e assistenza

Il Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager, allargato anche alla partecipazione esterna, si è riunito a Milano lo scorso 13 settembre.

Giovanni Pagnacco, Presidente ALDAI-Federmanager, intervenuto da remoto, nel rivolgere un saluto ai partecipanti, ha messo in evidenza l'importanza della questione pensionistica e delle molteplici problematiche connesse. Ha espresso l'intenzione di avviare, già nelle prossime settimane, un dialogo diretto con la Dirigenza centrale di Federmanager e CIDA, con l'obiettivo di contribuire, attraverso un forte impegno di ALDAI, a iniziative efficaci per tutelare i trattamenti pensionistici.

"Non servono proclami, ma azioni concrete", ha dichiarato Pagnacco. *"Sono convinto che, grazie all'impegno collettivo dell'Associazione e alla collaborazione attiva degli iscritti, saremo in grado di affrontare e superare le sfide che ci attendono, mantenendo i valori che ci contradd-*

distinguono e rappresentano la nostra vera forza".

La Presidente del Comitato Pensionati, Silvana Menapace, ha aperto i lavori sottolineando l'importanza di questi incontri come momenti fondamentali per alimentare un dialogo costante con gli iscritti e tutti coloro che si identificano con l'Associazione ALDAI-Federmanager. Nel suo intervento, Menapace, dopo aver ringraziato i partecipanti, ha dato un primo indirizzo al dibattito, mettendo in evidenza l'importanza della recente Ordinanza emessa dalla Corte dei Conti, sezione Toscana, richiamando particolare attenzione sul fatto che è stata emessa da un giudice donna. Un dettaglio, ma significativo.

Rimandando all'approfondimento successivo di Schianchi, Menapace ha introdotto brevemente i temi principali su cui si basa l'Ordinanza di rimessione alla Corte Costituzionale, perché si pronunci sulla

questione di legittimità delle norme che, per gli anni 2023 e 2024, hanno peggiorato il meccanismo di adeguamento automatico delle pensioni al costo della vita.

Concludendo, ha poi sottolineato l'importanza di fare chiarezza sulla questione pensionistica e ha, ancora una volta, ribadito l'esigenza di recuperare la fiducia dei pensionati/contribuenti nelle pubbliche istituzioni. Essi si aspettano una rivalutazione equa delle pensioni, che sia in grado di compensare la perdita del potere d'acquisto per effetto dell'inflazione.

Il Direttore Paolo Ferrario ha coordinato la partecipazione al dibattito, in presenza e da remoto, assicurando che la sintesi dei lavori e relativa documentazione saranno poste all'attenzione dei vertici di Federmanager e CIDA.

Mino Schianchi, Consigliere ALDAI-Federmanager ha svolto la relazione introduttiva che riportiamo di seguito.

Care colleghe e cari colleghi, buongiorno.

Ci troviamo alla vigilia della formazione della Legge di Bilancio 2025, un momento cruciale in cui verranno prese decisioni significative anche per le nostre pensioni: in particolare per quanto riguarda la rivalutazione rispetto all'inflazione. Dobbiamo quindi prepararci a difendere con fermezza i nostri diritti e interessi, proprio come fanno tutte le altre categorie sociali.

Consentitemi, allora, di introdurre il dibattito di questa riunione cominciando dall'evoluzione della perequazione delle pensioni negli ultimi 25 anni, e concludendo sulle prospettive del prossimo anno, che, come dirò alla fine, non si presentano come un giardino di rose e fiori.

Evoluzione normativa perequazione

La normativa che regola la rivalutazione delle pensioni in base all'inflazione ha subito molte modifiche nel tempo. La Legge n. 448/1998 ha introdotto, dal 1999, un nuovo meccanismo di rivalutazione automatica delle pensioni per recuperare l'inflazione. Questo sistema, ulteriormente perfezionato con la legge n. 388/2000, prevede che le pensioni siano rivalutate al 100% dell'inflazione fino a 4 volte il trattamento minimo (TM), al 90% per le pensioni comprese tra 4 e 5 volte il TM, e al 75% per quelle superiori a 5 volte il TM. Da notare che, fino al 2011, il sistema era basato su aliquote decrescenti a "scaglioni", ma dal 2012 si è passati a un sistema a "fasce" di importo, sistema in cui viene applicata un'unica aliquota sull'intero importo della pensione. Sebbene nel 2022 ci sia stato un breve ritorno al sistema degli "scaglioni", in questi ultimi due anni è stato ripristinato quello "a fasce" con conseguente perdita di reddito significativa per i pensionati.

Le misure di emergenza

Negli ultimi decenni, i vari Governi hanno giustificato le deroghe dal sistema "standard", descritto prima, con diverse motivazioni: dalla necessità di sostenere le pensioni più basse, all'introduzione di pensioni anticipate, fino alle pressioni internazionali per contenere la spesa pensionistica.

Il vero motivo di queste decisioni è stata sempre l'emergenza finanziaria

Chiariamo: in situazioni di emergenza, le deroghe alle regole standard possono essere comprensibili e accettabili. Tuttavia, quando queste deroghe si ripetono con continuità, le preoccupazioni dei pensionati che qualcosa non vada sono più che giustificate. Perché l'emergenza ha trasformato la nor-

ma che regola il meccanismo di restituzione dell'inflazione in un sistema nuovo, eccezionale, che anno dopo anno danneggia una minoranza di cittadini pensionati che non hanno nessuna possibilità di recuperare le perdite subite né sufficiente forza e strumenti di reazione (contrattazione, manifestazioni pubbliche, sciopero).

L'applicazione della perequazione negli ultimi 25 anni

Anche se le leggi di bilancio ancor oggi continuano a fare riferimento alla Legge n. 448/1998, nella realtà questa legge è stata disattesa da tempo. Da oltre vent'anni, infatti, altre norme hanno prevalso, soprattutto per quanto riguarda le pensioni superiori a 4 volte il minimo INPS. Questo ripetuto riferimento alla legge n. 448/1998 è quantomeno irrilevante perché il meccanismo applicato è completamente stravolto e la norma è costantemente modificata nelle percentuali di valorizzazione. Si procede mediante un sistema normativo arbitrario, pressoché senza limiti prestabiliti, perché tempo e misure sono affidate alla sola discrezionalità del Governo di turno che, anno dopo anno, stabilisce se e in che misura ai pensionati con trattamenti superiori a 4 volte il minimo possa essere concesso l'adeguamento pensionistico.

È pur vero che sono passati molti anni dalle promesse e dagli accordi del 1998, ma neppure il protocollo firmato tra Governo e Parti Sociali del 28 settembre 2016 è stato rispettato. In tale accordo era stato stabilito che sarebbe stato ripristinato il meccanismo della Legge n. 388/2000 a partire dal 2019, prevedendo anche il ritorno al sistema di perequazione per "scaglioni di importo" e l'abbandono di quello basato sulle "fasce di importo". Ma nessuno si è fatto carico di far rispettare questo accordo. Lo sforzo massimo è stato quello di mettere

al riparo le pensioni fino a 4 volte il minimo, pensioni che riguardano **12.550.000** pensionati su **16.100.000**, il **77,9% del totale**.

Chi sta pagando il prezzo di questa situazione sono **3.550.000** pensionati. Una minoranza, dunque, che viene sistematicamente discriminata dopo aver pagato per una vita intera elevati contributi per guadagnarsi una pensione più dignitosa. Questo modo di operare dei Governi viene sostenuto da una narrativa ingiusta, e soprattutto ostile, che dipinge i titolari di pensioni medio-alte come "privilegiati". Ormai le pensioni più elevate sono raccontate come un disvalore sociale. In realtà questi pensionati sono vittime di un trattamento discriminatorio e continuano a subire disposizioni ingiuste.

E veniamo ai giorni nostri. Il sistema di perequazione delle pensioni introdotto per gli anni 2023 e 2024 è il peggiore mai applicato. Il Governo ha infatti deciso di passare da tre "scaglioni" a sei "fasce". Questa drastica riduzione dell'indicizzazione, giustificata come una misura necessaria per combattere l'inflazione, ha ulteriormente accentuato la perdita del potere d'acquisto delle pensioni.

Come si concilia tutto questo con i principi di equità e di non discriminazione che leggiamo nella Costituzione? Sappiamo bene che la maggior parte dei ricorsi contro le deroghe dei Governi al sistema "standard" è stata respinta dalla Corte Costituzionale che, utilizzando il criterio del bilanciamento complessivo degli interessi costituzionali, ha, di fatto, sostenuto le ripetute misure depressive dei Governi, legittimando il sacrificio degli interessi dei pensionati.

Bene hanno fatto le organizzazioni sindacali della dirigenza e delle alte professionalità e i pensionati interessati che non si sono dati per vinti e hanno presentato ancora

Una minoranza, dunque, che viene sistematicamente discriminata dopo aver pagato per una vita intera elevati contributi per guadagnarsi una pensione più dignitosa

nuovi ricorsi contro le norme della Manovra di Bilancio 2023-2024 riguardanti la perequazione delle pensioni.

Abbiamo appreso dalla stampa che il 6 settembre, a seguito di un ricorso presentato da un collega pensionato, la Corte dei Conti, sezione Toscana, ha rimesso alla Corte Costituzionale la questione di legittimità costituzionale delle norme riguardanti la rivalutazione delle pensioni stabilite nella *Legge di Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e Bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025*.

Mi pare utile riferire su alcune motivazioni importanti contenute nell'Ordinanza del giudice contabile:

• L'Ordinanza evidenzia che, al momento della promulgazione della Legge di Bilancio, non sussisteva l'emergenza finanziaria e che la riduzione dell'adeguamento delle pensioni, **introdotta per la prima volta in una manovra di bilancio espansiva**, aveva lo scopo di finanziare misure necessarie sia per affrontare l'emergenza sanitaria, sia per sostenere la ripresa economica successiva. Tuttavia – spiega il giudice – si nota una contraddizione tra l'obiettivo di sostegno e la decisione di limitare l'adeguamento delle pensioni all'inflazione, penalizzando così una delle categorie più vulnerabili: i pensionati. Peraltro, i tagli alla rivalutazione delle pensioni sono

stati usati per finanziare interventi minori in ambito lavorativo, familiare e sociale.

• Il giudice contabile mette, poi, in chiara evidenza che, rispetto a chi lavora, i pensionati hanno meno possibilità di proteggersi dall'inflazione o di recuperare le perdite. Per questo motivo, il loro potere d'acquisto dipende quasi interamente dal meccanismo di indicizzazione delle pensioni. Va tenuto conto che, in fondo, **la capacità di proteggere le pensioni dall'inflazione è uno dei principali vantaggi di un sistema previdenziale pubblico**.

• Nell'Ordinanza si sottolinea, ancora, che penalizzare i pensionati con trattamenti più elevati significa danneggiare non solo le loro aspettative economiche, ma anche svalutare la loro dignità. Tenuto conto delle modifiche peggiorative del meccanismo di adeguamento, le pensioni più alte **non vengono** considerate dal legislatore come un giusto riconoscimento per l'impegno e le capacità dimostrate durante la vita lavorativa, ma vengono **trattate come un privilegio**, e, pertanto, sacrificabili in nome di un'asserita equità tra generazioni.

• L'Ordinanza evidenzia, infine, che il lavoro, come contributo al progresso sociale, richiede il rispetto del principio di proporzionalità tra retribuzione e qualità del lavoro svolto. Questo principio deve essere mantenuto anche in favore dei pensionati, al fine di tutelare la loro dignità, che non va smiuita una volta conclusa l'attività lavorativa.

In sintesi, per la Corte dei Conti, le pensioni sono frutto del lavoro. E penalizzarle da un certo importo in su significa «disincentivare il lavoro regolare, favorire il nero». Significa mandare un messaggio sbagliato ai giovani: non vale la pena studiare e aspirare a lavori ben retribuiti, anche dirigenziali, se poi la pensio-

ne sarà tagliata. **Per il Governo del "merito" un altolà non da poco.**

La perequazione del prossimo anno

Arrivati a questo punto, guardando quello che è accaduto finora, dobbiamo portare l'attenzione sull'impostazione del Bilancio 2025, partendo da due fatti importanti:

- **Primo:** alla fine del 2024 il tasso di inflazione medio sembra aggirarsi intorno all'1,6%.
- **Secondo:** stando alle dichiarazioni di fonte governativa, leggiamo che il Governo rivendica i molti successi ottenuti nel corso dei due anni alla guida del Paese sul piano economico, finanziario sociale. In particolare:
 - **Crescita del reddito reale delle famiglie italiane**, secondo i dati OCSE il reddito reale delle famiglie è aumentato del 3,4%, il più forte incremento tra tutte le economie del G7.
 - **Aumento delle retribuzioni orarie**, l'indice delle retribuzioni orarie è salito del 3,1% nel 2023.
 - **Miglioramento dei tassi di occupazione**, i tassi di occupazione sono cresciuti, con un calo significativo della disoccupazione, soprattutto giovanile.
 - **Inflazione sotto controllo**, il Governo sottolinea che l'inflazione è sotto controllo.
 - **Incremento delle entrate tributarie e contributive**, da gennaio a maggio 2024, le entrate tributarie e contributive hanno registrato un incremento di oltre 21 miliardi di euro, grazie anche all'utilizzo di nuove tecnologie per il monitoraggio dei pagamenti e l'incrocio dei dati.

A fronte di questi risultati, non potremmo che rallegrarci, perché descrivono un'Italia in buona salute, un Paese che è uscito dalle tante emergenze. In questo clima dovremmo aspettarci anche noi una svolta positiva. I dati che sono stati rivendicati potrebbero finalmente

permettere di ripristinare il meccanismo standard di rivalutazione a scaglioni delle pensioni: 100%, 90%, 75%, garantendo ai pensionati ciò che spetta loro di diritto. Ma non è così. Abbandonate ogni aspettativa! I proclami dei buoni risultati economici, finanziari e sociali non valgono per noi. Per noi hanno un altro significato, almeno stando a una dichiarazione della Presidente del Consiglio della settimana scorsa, quando ha detto che **"in questi due anni, la rivalutazione al 120% per le pensioni minime è stata ottenuta facendo crescere di meno le pensioni che erano molto alte, un'opera secondo me equa, – ha detto Meloni – che continueremo a fare perché sicuramente queste persone sono quelle che hanno maggiore bisogno di aiuto da parte dello Stato"**. Questo significa che la supervalutazione delle pensioni minime, effettuata gli scorsi 2 anni, sarà ripetuta quest'anno e che le pensioni superiori a 4 volte il minimo subiranno lo stesso destino degli scorsi 2 anni: rivalutazioni irrisorie. Una scelta in perfetta linea con la ricerca del consenso elettorale, anche a costo delle più macroscopiche ingiustizie e discriminazioni che il contenuto dell'Ordinanza della Corte dei Conti toscana mette in grande evidenza. Perché si tratta di provvedimenti che stravolgono l'essenza del nostro sistema pen-

E i doveri di solidarietà obbligano tutti i cittadini, non soltanto i pensionati. I soldi dell'assistenza vanno presi dunque dalla fiscalità generale, non esclusivamente dalle tasche dei pensionati

sionistico. In sostanza si prendono i soldi della previdenza e si trasformano in soldi per l'assistenza. A parte il fatto che non esiste un'anagrafe nazionale dell'assistenza, per cui i soldi vanno a finire anche nelle tasche di chi non ne ha diritto: abusivi, imbrogliatori, evasori, lavoratori in nero, e chi più ne ha più ne metta, ma qui si tratta di un fatto abnorme anche sul piano costituzionale. **Perché l'assistenza è una manifestazione, un'espressione della solidarietà.** E i doveri di solidarietà obbligano tutti i cittadini, non soltanto i pensionati. I soldi dell'assistenza vanno presi dunque dalla fiscalità generale, non esclusivamente dalle tasche dei pensionati. Il fatto di tenere insieme, nello stesso calderone di bilancio, assistenza e previdenza è proprio l'astuta posizione della politica per non mollare la presa. In sostanza per avere mano libera e spostare i soldi dal capitolo previdenza al capitolo assistenza senza incontrare ostacoli sul piano delle procedure contabili.

Insomma, finita l'emergenza ancora una volta saremo noi, una minoranza di pensionati, ad accollarci l'assistenza, in una logica tutta fuori controllo che risponde a un solo criterio: chi ha lavorato e versato i contributi, chi ha pagato e paga le tasse deve mantenere non solo chi ha veramente bisogno ma anche tutti gli scroccatori e abusivi della previdenza. **Questi sono molti e, soprattutto, sono una grande massa di elettori.** Una vera mostruosità giuridica e morale rispetto alla quale è sperabile vi sia, finalmente, una chiara e definitiva presa di posizione politica e sindacale.

Conclusione

Concludo richiamando, a nome di tutti voi, l'attenzione e l'impegno dei vertici della nostra Organizzazione perché tengano in buona evidenza la deriva che sta pren-

dendo la nuova manovra di bilancio e si impegnino nel contrastare i provvedimenti che, ancora una volta, si stanno preparando contro noi pensionati.

Diciamo finalmente basta a promesse non mantenute e a continui sacrifici imposti a noi pensionati! Come ha detto il collega Marco Panti, il ricorrente alla Corte dei Conti: **“Abbiamo lavorato una vita. Noi pensionati non possiamo diventare il bancomat dello Stato”.**

IL DIBATTITO

Agli interventi introduttivi sono seguite numerose domande a cui hanno risposto Schianchi e Menapace. Di seguito una breve sintesi degli argomenti trattati nel dibattito.

La relazione introduttiva di Schianchi ha riscosso ampio consenso, mettendo in evidenza il suo impegno quotidiano nella difesa dei pensionati.

Un primo intervento ha riguardato l'inequiva distribuzione dell'Irpef. In Italia, infatti, quasi il 90% di questa imposta è a carico di pensionati e lavoratori, intrappolati in un sistema fiscale che sembra progettato apposta per gravare su di loro. A peggiorare ulteriormente la situazione ci sono i continui tagli alle cosiddette “pensioni d'oro”, una definizione in senso dispregiativo, utilizzata ad arte per suscitare disprezzo e ostilità verso i pensionati. Di fronte a queste dinamiche, si è discusso anche di possibili manifestazioni pubbliche al fine di rendere visibile un più forte contrasto alla deriva di politiche continuamente contro i pensionati. Peraltro, una minoranza di cittadini. A riguardo sono state prese in considerazione le difficoltà organizzative e di partecipazione. Proprio per questo la Dirigenza di CIDA e Federmanager ha deciso di puntare su una strate-

gia considerata più efficace: i ricorsi, promuovendone diversi davanti ai Tribunali ordinari e alla Corte dei Conti, con l'obiettivo di far rimettere alla Corte Costituzionale la questione di legittimità delle misure che colpiscono le pensioni superiori a quattro volte il minimo INPS. L'intento è chiaro: ottenere la dichiarazione di illegittimità costituzionale di quei provvedimenti che, anno dopo anno, penalizzano queste pensioni. Si spera che, finalmente, questi ricorsi portino al riconoscimento non solo delle singole perdite annuali, ma anche dell'effetto di trascinarsi cumulato delle perdite che si stratificano nel tempo, aggravando in modo significativo la situazione economica di molti pensionati. Proprio per questo motivo, il percorso dei ricorsi è considerato fondamentale. Infine, è stata menzionata anche la questione dei contributi di solidarietà. La Corte dei Conti ha chiarito da tempo che, questi “contributi”, sia pure formalmente fuori dal perimetro dell'Irpef, operano come tale e con questa s'intrecciano, aumentando ulteriormente, così, il carico fiscale dei pensionati che devono pagarli.

Anche la proposta di una class action è stata affrontata, ma è stato anche osservato che stante le procedure da seguire, la Dirigenza della nostra Organizzazione ha ritenuto praticabile la presentazione di ricorsi selettivi, scegliendo casi più esemplari che potrebbero portare pronunciamenti favorevoli.

Nel corso del dibattito sono pervenute due informazioni importanti:

1. CIDA ha chiesto ai legali incaricati dei ricorsi da essa sostenuti di esaminare l'Ordinanza emessa dalla Corte dei Conti della Toscana. Il loro parere è molto positivo: l'ordinanza riprende e rafforza le stesse posizioni sostenute da CIDA e potrà quindi essere utile nei giudizi sui ricorsi ancora pendenti.

2. La Corte dei Conti della Campania, con un'ordinanza dell'11 settembre, ha adottato la stessa decisione della Corte dei Conti di Firenze, rimettendo gli atti alla Corte Costituzionale.

Le conclusioni dei lavori del Comitato Pensionati di Milano si possono così riassumere

- Il Comitato ha espresso piena condivisione alla relazione introduttiva.
- Ha accolto con grande soddisfazione il riconoscimento, da parte di alcune sezioni regionali della Corte dei Conti, delle motivazioni espresse nei ricorsi presentati dai pensionati contro le misure che peggiorano il meccanismo di adeguamento delle pensioni all'inflazione.
- I ricorsi sostenuti dalle organizzazioni dei pensionati avevano l'obiettivo di evidenziare non solo le perdite economiche annuali, ma soprattutto l'effetto cumulativo di queste perdite, che si sommano anno dopo anno, con un impatto crescente sulle pensioni.
- Il Comitato ha espresso profondo sconcerto nel constatare che, nonostante i successi economici e finanziari rivendicati dal Governo negli ultimi due anni, non ci sia stato alcun beneficio concreto per i pensionati, per i quali si annunciano solo provvedimenti che ridurranno ulteriormente il potere d'acquisto dei loro assegni.

Necessità di maggior impegno

Sulla base di queste osservazioni, il Comitato Pensionati di Milano ha, infine, ribadito l'urgenza di un sempre più forte impegno da parte dei vertici di Federmanager e CIDA, perché nelle sedi della politica facciano valere le ragioni dei pensionati contro gli annunciati provvedimenti volti a deprimere ulteriormente il potere d'acquisto delle pensioni. ■

FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

Scegli uno studio odontoiatrico con tecnologie all'avanguardia per la tua salute orale. Con il finanziamento **Davvero Zero** avrai la possibilità di dilazionare il pagamento senza interessi fino a **60 mesi**, anche con 

Specialisti in:

- Chirurgia orale
- Ortodonzia
- Protesi
- Estetica periorale
- Implantologia
- Faccette estetiche adesive

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical

PRO.GE.SA

PRONTO-CARE

WELL WORK

Cooperazione Salute

FASCHIM

UNIONE DI ASSOCIATI CARPIANI
SPECIALISTICI PER LAUREATI
NELLI STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE ASSISTANCE

MyAssistance

Sanity

Edenred

AE



Elezioni Usa: cosa guardano i mercati?

I mercati finora non sono stati molto influenzati dalla corsa alla Casa Bianca, guardando più al contesto macro e alla Fed. Ma a urne chiuse le differenze nei programmi economici di Trump e Harris potrebbero portare a una riallocazione dei portafogli tra settori e asset class. Uno scenario in cui gestione attiva e professionale possono fare la differenza

Fino al 5 novembre e oltre, gli occhi di tutto il mondo saranno puntati sulle elezioni presidenziali negli Stati Uniti, che vedranno sfidarsi la Vicepresidente Kamala Harris per il Partito Democratico e l'ex Presidente Donald Trump per quello Repubblicano. Una sfida che si annuncia più incerta che mai, “all'ultimo voto”, ma che sembra per il momento non influenzare profondamente i mercati, al momento più concentrati sui timori di un indebolimento del ciclo economico negli Usa, che stanno riaccendendo l'ipotesi di una recessione imminente.

Per questo gli investitori stanno guardando con relativa calma alla corsa alla Casa Bianca, nonostante abbia già riservato un episodio sconvolgente, con l'attentato a Trump durante un comizio in Pennsylvania il 13 luglio scorso e una sorpresa con pochi precedenti, ovvero il ritiro dalla corsa del Presidente in carica, Joe Biden, in favore della sua vice Harris.

A dispetto di queste sorprese, di una campagna elettorale dai toni molto accesi e di sondaggi che vedono i due candidati molto vicini, infatti, la volatilità vista sull'azionario nell'ultimo periodo sembra essere dovuta più a fattori specifici del mercato e a elementi macroeconomici.

Gli analisti della divisione Financial Advisory di Banca Generali credono che le elezioni continueranno a fare da contorno rispetto a fattori come la situazione economica degli Stati Uniti, che rimarrà – fino al voto – il principale elemento in grado di dare direzione ai mercati finanziari americani e globali. In assenza di sorprese o shock sul fronte dei dati macroeconomici, gli esperti della banca del Leone non vedono nella corsa alla Casa Bianca una fonte

di significativa volatilità per i mercati. Le aspettative sulla politica monetaria della Federal Reserve, che secondo le attese dovrebbe portare avanti una politica di prudente riduzione dei tassi, sembrano destinate a rimanere quindi l'elemento chiave. In questo senso, per gli analisti di Banca Generali, la volatilità potrebbe arrivare più da una mancanza di linearità nelle decisioni di politica monetaria del Fomc, o da dati particolarmente inaspettati sul fronte del mercato del lavoro.

Da questo punto di vista giova ricordare che l'economia degli Stati resta in salute, con una crescita robusta del PIL e un mercato del lavoro che nonostante le forti revisioni al ribasso dei dati dell'ultimo anno, ha comunque creato quasi due milioni di posti di lavoro in dodici mesi.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

Gli analisti di Banca Generali credono che a dispetto di chi si insedierà alla presidenza degli Stati Uniti, l'abbondanza di liquidità derivante da una politica fiscale accomodante resterà sul mercato e continuerà a sostenerlo. Le differenze nei programmi di politica economica di Trump e Harris, invece, potrebbero portare a una riallocazione dei portafogli tra i diversi settori e asset class.

I programmi dei due candidati sono molto diversi su una moltitudine di temi e quello economico non fa eccezione. In base alle analisi della divisione Financial Advisory di Banca Generali, una vittoria di Trump avrebbe come effetto un maggiore liberismo per quanto riguarda la politica economica interna e un'accresciuta chiusura e protezionismo sul fronte estero, nel segno di quanto visto durante il primo mandato di Donald Trump tra il 2017 e il 2020. Questo protezionismo potrà innervosire i mercati nel breve termine, ma l'amministrazione Trump dovrebbe finire con il prendere atto che l'economia Usa resta molto legata a quella globale, non escludendo ma limitando la portata di eventuali misure protezionistiche come dazi e tariffe.

Il programma di Kamala Harris, invece, proseguono gli analisti di Banca Generali, si colloca in continuità con quanto fatto dall'amministrazione Biden negli ultimi quattro anni, ma con una sfumatura di maggiore regolamentazione dell'economia. Una tendenza che si deve all'influenza dell'ala più "di sinistra" del Partito Democratico.

Un altro elemento di diversità tra i programmi dei due candidati sta nella politica relativa alla tassazione. Con una nuova presidenza Trump ci si può attendere una conferma dell'attuale livello di tassazione o una riduzione delle tasse. Queste scelte potrebbero avere un impatto favorendo l'azionario e penalizzando l'obbligazionario, in caso di taglio delle tasse da parte di una futura amministrazione repubblicana. Con Harris le attese sono per un aumento delle imposte o una loro rimodulazione.

Non mancano però elementi su cui i due candidati hanno un orientamento simile. Le politiche di entrambi i candidati potrebbero continuare a favorire il settore manifatturiero domestico, attraverso il processo di 'reshoring', ovvero di ritorno negli Usa di alcune filiere produttive, con lo scopo dichiarato di creare posti di lavoro negli Stati Uniti. In questo senso, spiegano gli analisti di Banca Generali, diversi segmenti del mercato rimasti indietro, come il manifatturiero tradizionale 'Made in USA' e in generale le aziende a capitalizzazione più ridotta, le *small cap*, potrebbero beneficiare sia delle politiche

protezioniste e dei tagli fiscali di Trump sia di programmi di sostegno di un'amministrazione Harris nel solco di quanto fatto da Biden con l'*Inflation Reduction Act*.

In generale, sottolineano gli esperti della divisione Financial Advisory, da entrambi i candidati ci si attende una politica fiscale accomodante che si potrebbe insediare alla Casa Bianca nel 2025,, spingendo la Federal Reserve a una riduzione dei tassi molto graduale e prudente.

Lo scenario si preannuncia quindi aperto e ricco di opportunità ma anche di rischi, con la possibilità di repentine rotazioni settoriali e volatilità in arrivo da diverse direzioni. Un contesto in cui è fondamentale quindi avvalersi di una gestione attiva, con professionisti come i private banker, che sappiano affiancare i clienti nella costruzione di portafogli diversificati pensati per la protezione del patrimonio del tempo. Un *asset allocation* che si basi sulla selezione strategica di temi e società che meglio riescano a interpretare l'attuale contesto politico e di mercato, a cui si aggiunge la capacità del consulente di fiducia di accompagnare la clientela nelle inevitabili fasi di volatilità, aiutandoli a mantenere i nervi saldi.

Mi auguro che l'articolo sia stato di vostro interesse e vi ricordo il nostro appuntamento

giovedì 24 ottobre 2024 alle ore 18

presso la Sala Viscontea Sergio Zeme per parlare di

Elezioni Usa: cosa guardano i mercati?

Affronteremo il tema in una tavola rotonda con alcuni esperti del settore quali Pimco, Eurizon e Goldman Sachs.

Vi aspettiamo!



Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Prima dell'adesione e per conoscere le caratteristiche, i rischi e i costi dell'investimento, si rimanda alla documentazione d'offerta. Il documento si basa su alcune informazioni prodotte da terzi. Banca Generali S.p.A. non fornisce alcuna garanzia né assume alcuna responsabilità con riguardo alla correttezza, completezza o attendibilità di tali informazioni, o assume alcun obbligo per danni, perdite o costi risultanti da qualunque errore o omissioni contenuti.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER

Mete autunnali



Sentiero dello Spirito del Bosco a Canzo (CO).

1. Si parte da Como per una piacevole passeggiata nel verde di una splendida foresta decidua, ad ascoltare lo Spirito del Bosco.

Da mettere in agenda è il **Sentiero dello Spirito del Bosco** a Canzo (CO). Ai bambini piacerà tantissimo, una semplice escursione di 2 ore tra gnomi e folletti nella **Riserva Naturale del Sasso di Malascarpa**, con un dislivello di 400 metri smorzato da scalette e tornanti. Si parte dal piazzale Giovanni XXIII, a Canzo, si seguono le indicazioni per Prim'Alpe. Dopo un tratto di strada asfaltata s'imbocca uno sterrato. Il Sentiero dello Spirito del Bosco ha inizio a Prim'Alpe, dopo aver attraversato un corridoio di tronchi. Il percorso attraversa un torrente, poi si snoda in piano,



Sacro Monte di Varese.

È arrivato l'**autunno**: l'aria è fresca, il sole ancora caldo e la vegetazione si colora con infinite sfumature con i toni caldi del **foliage**. Un fenomeno tipico della stagione autunnale che dà vita a **panorami spettacolari** e, grazie al contatto con la natura, porta con sé **molteplici benefici**: respirare all'aria aperta, immergersi in un'atmosfera tranquilla, profumata e magica come quella di un parco o un bosco, lontano dallo stress.

È singolare e preziosa l'esperienza di poter camminare tra le foglie che scricchiolano sotto i piedi, in cerca di **nuove avventure**. Non serve essere degli atleti provetti per poter ammirare il foliage, esistono numerosi itinerari alla portata di tutti con un minimo di allenamento e il giusto equipaggiamento tecnico. La stagione offre la possibilità di regalarsi anche una di quelle gite che

piace a tutta la famiglia: **la castagnata**. La **montagna** dà il meglio di sé aiutandoci a riscoprire **tradizioni** e **antiche ricette** grazie alle degustazioni e agli eventi dedicati ai sapori dell'autunno. Una "caccia al tesoro" che in Lombardia può dare grandi soddisfazioni: in coincidenza di questa stagione le valli lombarde si riempiono di castagne grandi, dolci e saporite pronte a essere lessate in pentola o abbrustolite sulla fiamma per diventare protagoniste di tante ricette fantasiose, dall'antipasto al dolce.

Di seguito vi proponiamo alcuni "frammenti narrativi" e rappresentativi del territorio lombardo (ma ce ne sono anche altri) che potrete scoprire durante tutto il periodo di ottobre e novembre, ecco i primi cinque ma... non è finita qui... ve ne suggeriremo altri cinque per il mese di novembre sul prossimo numero.



in Lombardia

© inLombardia

con piccoli tratti in salita, fino alla località Terz'Alpe, a 800 metri. Ecco qui comparire gli Spiriti del Bosco: le sculture in legno e pietra a forma di folletti, uccelli e scoiattoli che fuoriescono dai tronchi, realizzate dall'artista Alessandro Cortinovis.

2. Per chi è invece alla ricerca di esperienze multidisciplinari consigliamo una tappa a **Varese**.

I **Boschi di Brinzio** sono perfetti per un'abbondante raccolta di castagne, alle pendici del monte **Martica**. Il percorso è molto semplice e adatto alle famiglie con bambini. **Sacro Monte di Varese**: un classico delle gite del varesotto, per una vista a 180° sul foliage. **Torba e Valle**

Olona: con la pista ciclabile che percorre tutta la valle è possibile godere dei colori dell'autunno passeggiando in tutta tranquillità anche con passeggini e biciclette. **Lungo il Ticino**: una passeggiata dalla diga del Panperduto fino al Ponte di Oleggio per ammirare i colori degli alberi sulle sponde del fiume Ticino. Per terminare con **Oasi Zegna**: meta gettonatissima del foliage, a circa 1 ora e 30 da Varese offre un'esperienza immersa nella natura adatta a tutta la famiglia.

3. Allontanandoci invece dalla città, si parte lungo la **Via Francigena**.

Tanta è la strada, circa 1.000 km di cammino di cui 140 in Lombardia, tra la **Lomellina** e il **Lodigiano**: una collana di risaie e vigneti, abbazie e castelli, querce e pioppi. Tante le possibilità di trovare luoghi che attestano la presenza del pellegrino Sigerico, arcivescovo di Canterbury, lungo le tappe del suo viaggio compiuto nel 990 fino a Roma. Le soste lombarde interessano Robbio, Mortara, Garlasco, Pavia, San-



Basso Lodigiano.



Val di Mello (SO).

ta Cristina e Bissone, indicate da segnavia marroni. In autunno, un paesaggio da incanto.

4. Oppure si parte per la montagna in un **Magica Val Masino**, in Valtellina (SO).

La Val Masino offre diverse possibilità per ammirare il foliage in autunno. La **Val di Mello**, con i suoi laghetti cristallini e le alte pareti granitiche che le fanno da contorno, in questa stagione riserva ai visitatori colori e paesaggi davvero

spettacolari. Se vi trovate nel paese di San Martino potete addentrarvi nella **Foresta dei Bagni di Masino**, un contesto che ricorda molto da vicino le fiabe. Altre possibilità da contemplare: la **via dei Terrazzamenti** caratterizzata dai tipici terrazzamenti coltivati a vite, dai quali vengono prodotti rinomati vini come Sassella ed Inferno. Lungo il percorso è possibile ammirare gli splendidi boschi che crescono lungo i pendii delle montagne. Le **Cascate dell'Acquafraggia** in Val



Val Masino (SO).

Chiavenna. Talmente incantevoli che perfino Leonardo da Vinci le ha citate nel suo *Codice Atlantico*. Si parte da Borgonuovo di Piuro e ci si incammina lungo splendidi boschi di faggio, ideali per ammirare i colori caldi dei boschi autunnali.

5. In alternativa per chi ama i contesti rurali vi ispiriamo con la **greenway della Val Brembana** (BG). Questa ciclabile della Val Brembana ricalca il sedime della vecchia ferrovia Bergamo-Piazza Brembana, lun-



Cascate dell'Acquafraggia (SO).



Pellegrino Terme e zone boschive d'autunno tinte di mille sfumature. Altra meta è la località **3 Faggi di Fuipiano**, in **Valle Imagna**, che prende il nome da tre storici e imponenti faggi secolari, che dominano la valle. L'intero percorso si snoda all'interno di maestosi boschi di faggio che in questo periodo sono la meta perfetta per gli amanti del foliage.

La **Lombardia** è ricca di boschi perfetti: la prima castagna avvistata per strada durante l'autunno va raccolta e custodita per proteggerci durante l'inverno dal raffreddore. Organizzare una gita con bambini *in Lombardia* è semplice, basta scegliere il luogo giusto e dare libero sfogo alla fantasia. ■

Fine prima parte

go il fiume Brembo: 19 km e un dislivello di 180 metri tra fitti boschi. Il fondo stradale è misto, asfalto

e ghiaia, con fontanelle e panchine lungo tutto il percorso. A ritmo lento si attraversano Ambria, San

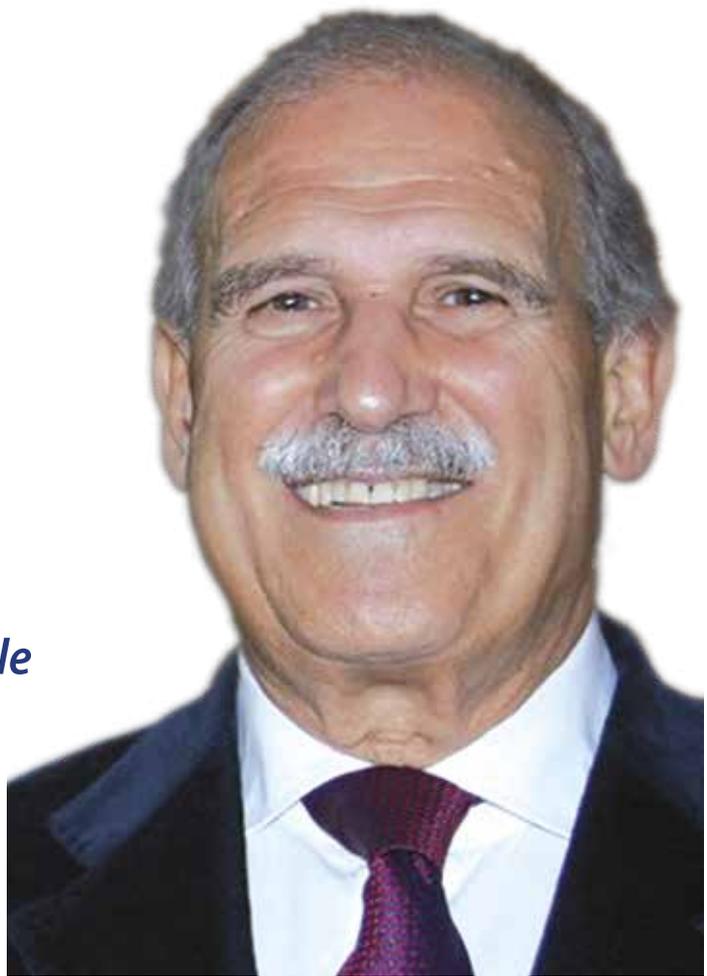


Scorcio della Val Brembana (BG).

In ricordo di Bruno Losito

*Martedì 10 settembre
ci ha lasciato Bruno Losito,
amico e collega, esempio
di coraggio, determinazione,
impegno sociale e integrità morale*

*Un pilastro dell'Associazione,
un riferimento per tutti noi,
ma anche e soprattutto
Uomo, Padre e Nonno*



La “carriera” di Bruno Losito in Associazione comincia prestissimo, nel 1978 – a 37 anni – è già Consigliere e a 46 Presidente. Una vita spesa per il sindacato ricoprendo anche numerose e prestigiose cariche a livello federale: capo delegazione rinnovo del CCNL, Presidente Federmanager, Presidente Inpdai, Presidente di Banca Manager. Una dimensione “pubblica” vissuta con tenacia e determinazione, seguendo i valori in cui ha sempre creduto, che ha sempre condiviso e che lo hanno guidato per tutta la sua vita: competenza, riconoscimento del merito e responsabilità – come li ha ricordati in occasione dell’ultima premiazione della Borsa di Studio intitolata a Ennio Peccatori, suo grande amico e collega.

In Associazione e in Federazione tutti lo ricordano come un vero e proprio punto di riferimento, “un faro di esperienza e competenza

sindacale che ha portato un contributo insostituibile”; “una voce sana, corretta e indipendente come solo si può riconoscere a pochissimi nella storia sindacale dei dirigenti italiani”. Bruno Losito era anche un marito, un padre, un nonno. Una vita che fin da piccolo lo ha visto più volte trasferirsi per gli incarichi del padre, per giungere poi a Milano dove si è laureato in Medicina del Lavoro. Ed è qui, durante un ballo, che conosce Adriana che diventerà poi sua moglie e madre di Raffaella e Valentina.

E proprio la figlia Valentina racconta di un uomo sempre presente in famiglia nonostante i molti impegni, con numerosi e svariati hobby – dal giardinaggio allo sci, senza dimenticare le partite a scacchi con gli amici. Sì, gli amici, molti, e tantissimi di lunghissima data, addirittura dall’Università, che il giorno delle esequie hanno salutato un amico prezioso.

Sì, perché tra le tante qualità e i tanti pregi c’era anche la saggezza di un uomo sempre molto attento al mondo che lo circondava e alle sue evoluzioni, una persona sempre presente, anche e soprattutto con le due nipoti: un tale esempio che la maggiore delle due – Giulia – ha deciso di seguire le orme del nonno, oggi il Liceo Classico (nello stesso istituto, il Beccaria di Milano) e in futuro la Facoltà di Medicina. Una vitalità, una passione, un fuoco e una dignità che hanno contraddistinto la vita di Bruno Losito fino alla fine.

Adesso in tutti coloro che hanno avuto la fortuna di conoscerlo rimane un senso di vuoto per la sua mancanza, ma anche di dovere: il dovere di continuare seguendo il prezioso cammino tracciato, lavorando per continuare a onorare la sua memoria e il suo grande e prezioso lascito.

Arrivederci Bruno.

Il messaggio ricordo del Presidente Federmanager

Con immenso dolore vi annuncio che è venuto a mancare il nostro amico e collega Bruno Losito. Abbiamo perso un uomo stimato ed apprezzato, tenace e combattivo, di grande levatura morale, entusiasta della vita, della sua famiglia e dei suoi amici.

La sua figura, il suo stile nel condurre la nostra Associazione, così come negli altri importanti incarichi federali ricoperti in questi lunghissimi anni, rappresentano un modello che auspico possa continuare ad essere seguito da tutti noi, che abbiamo condiviso con lui un infaticabile lavoro in rappresentanza del management industriale.

La Sua professionalità, la sua dedizione al lavoro, la gentilezza dei modi gli hanno fatto conquistare negli anni la stima di tutti.

Mentre piangiamo la sua perdita, celebriamo anche il suo straordinario lascito e il suo ricordo che continuerà a farci compagnia nel quotidiano svolgersi delle nostre attività.

Possa il suo esempio di coraggio, determinazione, impegno sociale e integrità morale illuminare il nostro cammino.

Stefano Cuzzilla

In ricordo di Bruno

La scomparsa del nostro caro Amico, Collega e Consigliere Bruno Losito ha destato in tutti noi una profonda tristezza, un senso di smarrimento e un improvviso vuoto.

Bruno era un uomo la cui presenza ha arricchito le nostre vite e le nostre passioni all'interno di ALDAI, lasciando un'impronta indelebile nella nostra Comunità.

Non era solo un Collega, ma un punto di riferimento storico. Con la sua tenacia, la sua instancabile dedizione e la sua elevata moralità, ha rappresentato per tutti noi un modello di integrità e passione. Era un uomo entusiasta della vita e la sua travolgente energia lo accompagnava in ogni aspetto della sua esistenza, compreso il suo impegno per la nostra Associazione e per le Istituzioni federali che ha servito con dedizione per tanti anni, ricoprendo ruoli di prestigio sia a livello territoriale che nazionale.

Fra i molteplici incarichi, ci tengo a ricordare la Presidenza della nostra ALDAI dal 1987 al 1990 e quella di Federmanager dal 1991 al 1998. Le sue competenze professionali, unite a una rara gentilezza, lo hanno fatto apprezzare da tutti. Chiunque abbia avuto il privilegio di conoscerlo, può testimoniare il rispetto e l'affetto che aveva saputo guadagnarsi con il suo infaticabile lavoro. Oggi piangiamo la sua assenza, ma al tempo stesso non mancheremo di celebrare in ogni occasione all'interno della vita associativa, e non solo, anche l'immenso lascito che ci ha donato. Il suo esempio di coraggio, determinazione e integrità morale continuerà a essere una guida per noi. Le sue idee, il suo impegno per il progresso della nostra Categoria, resteranno sempre una fonte di ispirazione.

Il suo ricordo vivrà in ognuno di noi, accompagnandoci nel nostro quotidiano, illuminando i nostri passi e ricordandoci cosa significa essere davvero grandi, non solo nel lavoro, ma nella vita.

Bruno, il tuo ricordo resterà sempre vivo nei nostri cuori.

*Il Presidente ALDAI-Federmanager, Giovanni Pagnacco
e tutta l'Associazione*



Rieccoci con i tagli alla perequazione

Michele Carugi

Socio ALDAI, Consigliere Federmanager e componente del Comitato di Redazione *Dirigenti Industria*

Il Governo penalizza, piuttosto che riconoscere, il merito di chi ha lavorato una vita versando un capitale per la pensione

... quello che invece stupisce è che si perseveri nel citare l'orrido termine "pensioni d'oro", termine falso creato ad arte anni fa con lo scopo di attirare livore nei confronti dei pensionati più abbienti

... il limite delle "pensioni d'oro" nel frattempo è sceso a 4 volte il minimo.
Meditate, gente, meditate

Era prevedibile che il Governo si accingesse a tagliare per il terzo anno consecutivo la rivalutazione delle pensioni più alte, utilizzandola come fosse un provento fiscale egualmente alimentato da tutti i redditi di pari entità, anche se non previdenziali.

Giorgia Meloni non ha avuto vergogna di tagliare la rivalutazione a fronte di inflazione a doppia cifra nel 2022, figuriamoci se avrà un rurgito di onestà intellettuale, pre-

videnziale e costituzionale in un anno di inflazione più ridotta.

Se alla totale assenza di pudore da parte del Governo nell'usare i contributi previdenziali come bancomat e trasformare il sistema che dovrebbe essere previdenziale, in un calderone dove l'assistenza sociale viene messa a carico solo di un po' di pensionati, si somma l'inerzia dei disillusi tartassati a dar luogo a proteste eclatanti, il gioco è fatto: si può taglieggiare ogni anno senza resistenze e questo si ripeterà puntualmente anche con questa Finanziaria. I tartassati non vanno mai oltre convegni per pochi, ripetizioni di analisi arcinote e lamenti. Non solo il Governo è un lupo, ma anche i pensionati sono pecore. Detto ciò, quello che invece stupisce è che si perseveri nel citare l'orrido termine "pensioni d'oro", termine falso creato ad arte anni fa con lo scopo di attirare livore nei confronti dei pensionati più abbienti, organizzandolo per avere maggior consenso pubblico ai tagli che hanno colpito per 25 anni senza interruzioni.

Un'operazione *fake* su larga scala orchestrata da politici e media di tutte le estrazioni, nella quale l'importo della pensione, avulso da qualsiasi considerazione su come si sia generato, quanti contributi lo sostengano, se possa fungere da

bancomat discrezionale per la sola ragione di essere pensione e non reddito altro, è diventato un marchio quasi d'infamia. L'intento del termine è quello di additare i percettori di pensioni più alte come ladri, approfittatori, vampiri che succhiano la linfa vitale degli altri. Nulla contano i contributi versati, il riconoscimento dei meriti da parte delle imprese, l'impegno negli studi e nel lavoro per costruire valore economico e sociale. Il Governo ribalta le logiche meritocratiche, disconosce i diritti acquisiti e taglieggia i meritevoli per guadagnare consenso numerico, perdendo quello qualitativo, che alla lunga peserà sul bilancio del Paese, perché chi vorrà realizzare le proprie aspirazioni e assicurarsi un futuro lo farà altrove.

Nell'era della comunicazione senza controllo, nella quale le affermazioni sparate sui media non necessitano di essere supportate da dati perché sono credute comunque, nella quale le analisi logiche sono sostituite dai like e dalla viralità, appiappare un termine malevolo a una categoria è un'operazione facile e di sicuro successo, dato che gli odiatori sono sempre in vigile attesa.

E il limite delle "pensioni d'oro" nel frattempo è sceso a 4 volte il minimo. Meditate, gente, meditate. ■



Rapporto tra la tecnologia e il design

Luigi Merlini

Socio ALDAI-Federmanager

Lo sviluppo tecnologico determina continuamente profonde trasformazioni nella società moderna. La tecnologia ha senza dubbio un impatto su quello che ci circonda, ma anche sulla nostra vita quotidiana. Le nuove tecnologie hanno facilitato il modo in cui compriamo ed eseguiamo diverse transazioni commerciali:

basti pensare ai numerosi siti di e-commerce, che consentono di acquistare qualsiasi cosa ricevendola direttamente a casa propria o nel posto desiderato.

In questo contesto in continua evoluzione, il design si adegua per interpretare le attese del mercato, talvolta addirittura anticipandole. Il progetto non è solo la somma di molti elementi – che vanno da quello formale a quello tecnologico, da quello funzionale a quello culturale, a quello comunicativo e perfino a quello di servizio –, ma è la loro integrazione organica.

La semantica della parola design trova, quindi, la sua giustificazione nel contesto cui si riferisce.

Sicuramente l'estetica gioca un ruolo fondamentale nel successo di un prodotto, qualunque esso sia. Oggi la bellezza è necessaria, l'estetica dell'oggetto o del servizio viene ad assumere notevole rilevanza per comunicare all'esterno caratteristiche di qualità, piacevolezza, interesse, novità – in poche parole, le prestazioni del prodotto – che suscitino nell'acquirente il desiderio di servirsene, e originino l'impulso



di avvio nel processo decisionale ai fini dell'acquisto.

Mi hanno sempre colpito le parole di Henry Ford, che considero di un'attualità sorprendente, sul tema utilità-bellezza riguardo alla sua vettura, la Ford modello T: *"Un'automobile è un prodotto moderno, e deve essere costruita non per rappresentare qualcosa, ma per prestare il servizio per cui è prevista"*.

Ford non era certamente un innovatore estetico, ma un visionario che era profondamente convinto che l'utilità avesse una propria bellezza interiore.

Dal pensiero di Ford si evince il concetto di fruibilità del prodotto, progettato come ingrediente essenziale per il successo commerciale di qualsiasi bene. In anticipo di molti decenni, Ford divenne l'antesignano del moderno dogma della customer satisfaction.

Sullo stesso argomento, Ettore Bugatti diceva che *"un'opera tecnica non può essere perfetta se non lo è anche dal punto di vista estetico"*.

Un'estetica che nasce dall'interno della macchina, dal suo cuore meccanico, dall'armonia, dall'eleganza, dalla semplicità, dall'equilibrio ri-



goroso della sua concezione tecnica.

Il rapporto, quindi, tra tecnologia e design si può esprimere attraverso il ruolo che il designer dà alla bellezza: non un'estetica fine a sé stessa, ma una che risponda a contenuti del progetto, quali fruibilità, semplicità, equilibrio e armonia tra le soluzioni adottate.

Un esempio chiarisce il concetto. Progettata da Marcello Nizzoli per Olivetti nel 1950, Lettera 22 è il primo esempio di macchina per scrivere portatile, leggera e compatta, facile da trasportare e maneggevole. Viene venduta in una custodia con maniglia, prima di cartone e poi in similpelle, con impresso il logo della fabbrica.

Al suo interno era contenuto anche un 33 giri con un corso di dattilografia, completo di testo per esercizi di dettatura scritto da Mario Soldati.

Il disegno di Nizzoli della "carrozzeria" segue i volumi della tastiera e dei meccanismi interni, coniugando il rigore formale e funzionale con un gradevole aspetto estetico. La tastiera è incorporata nella carrozzeria, così come il rullo, di cui sporge solo la manopola; anche l'ingombro della leva dell'interlinea è minimo, per soddisfare nel modo migliore le esigenze di trasportabilità e di limitato ingombro.

Entrata nella collezione permanente del MoMA di New York e premiata con il Compasso d'Oro nel 1954, nel 1959 viene promossa dall'Istituto Tecnologico dell'Illinois come primo dei 100 migliori prodotti di design realizzati negli ultimi 100 anni.

Sono ormai passati settant'anni dall'ingresso di Lettera 22 al MoMa di New York e la tecnologia ha operato trasformazioni nella società inimmaginabili a quel tempo, e in

questo rinnovato contesto il design assume proteiformi sembianze. Prendiamo il caso degli Smart Glasses sviluppati da Luxottica e Facebook.

La collaborazione porta con sé una concezione completamente nuova della fotografia, della condivisione e dell'ascolto, il tutto integrato in un semplicissimo paio di occhiali. Ogni modello Ray-Ban Stories integra una dual camera da 5 MP con funzionalità foto e video, auricolari open-ear e un sistema audio composto da tre microfoni per riprodurre suoni e voce in alta qualità durante le telefonate e i video.

È lecito a questo punto chiedersi quale sia il rapporto tra la tecnologia e il design. Per la tecnologia non ci sono dubbi, siamo nel campo della realtà virtuale che si sta allargando ogni giorno di più. Ma il design che ruolo gioca con un prodotto come gli occhiali Ray-Ban, la cui estetica è ormai un'icona di stile, che ha contribuito a fare la storia dell'occhiale? Qui il prodotto "occhiale" è una *commodity*, non è certo lui l'oggetto del design. Allora dobbiamo estendere il concetto di design all'intero sistema integrato, occhiale, elettronica e software. Il design ancora una volta si è adattato al contesto, e da *design for manufacturing* della Lettera 22 si propone come *design for communication*, un design intimamente integrato con la tecnologia, che non offre più solamente prodotti ma esperienze. Abbiamo varcato la soglia dell'*experience design*. ■



L'incontro Rapporto tra la tecnologia e il design si terrà

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

**Per partecipare è necessaria
la registrazione su www.aldai.it**





Ripensare il rapporto tra individuo e denaro

Francesco Baroni

Coordinatore del Circolo di Filosofia

Esiste nella nostra tradizione una schizofrenica contraddizione rispetto al denaro: da una parte la maggior parte degli individui e delle organizzazioni desiderano più denaro possibile, e lo ricercano con grande passione nella loro vita quotidiana, ma dall'altra la maggior parte delle persone, interrogate sul denaro, lo disprezzano pubblicamente, considerandolo "sterco del diavolo", "ciò che non fa la felicità", motivo di corruzione dell'interiorità, qualcosa da avere giusto il minimo indispensabile. Come è possibile che entrambi queste correnti di pensiero, uno implicito e uno esplicito, stiano assieme?

Le persone notano gli aspetti positivi del denaro, cioè il suo uso nel procurarsi dei mezzi materiali che ci permettono di risolvere alcuni problemi, e anche gli aspetti negativi, cioè il suo potere, per cui ci si può procurare dei mezzi per fare del male, per sprecare risorse, per esercitare la propria influenza sugli altri contro il loro interesse. Privatamente, ricerchiamo il denaro per i suoi aspetti positivi; pubblicamente, lo denigriamo per il secondo motivo.

Tuttavia non c'è una così chiara demarcazione: anche privatamente si può usare il denaro per fare del male, e pubblicamente si può utilizzare per fare del bene, per cui questo modo di comunicare getta il senso comune in uno stato di confusione, proiettando sul denaro l'ombra del senso di colpa. Indubbiamente c'è qualcosa di



saggio in una tradizione di migliaia di anni sull'uso del denaro, ma evidentemente c'è qualche problema in essa, se si arriva a questa schizofrenia dolorosa. Serve dunque un criterio, cioè una bussola che ci aiuti a capire quando il denaro è da amare o da disprezzare.

Per farlo, bisogna rispondere alla domanda: "il denaro è buono o cattivo"? La risposta fu data già da Aristotele: il denaro non è un fine, è solo un mezzo per procurarsi degli altri oggetti, e come tale va trattato; non può essere desiderato o disprezzato in sé, ma solo in base ai fini che con esso si perseguono. In altre parole, usando le parole di Seneca, il denaro è un indifferente, cioè né un bene né un male, ma qualcosa che può essere usato per ottenere il bene o il male.

La domanda che segue allora è: quali sono i fini buoni o cattivi che con il denaro si possono perseguire? Domanda complessa, a cui le varie tradizioni hanno dato risposte diverse. La risposta più convincente è questa: nell'uso del denaro, colui che lo usa deve ben pondera-

re quanta felicità può procurargli, e cercare di massimizzarla il più possibile, riducendo nello stesso tempo la propria sofferenza.

Finiamo dunque in un bieco egoismo? Importa solo la felicità individuale? Il miglior egoismo è anche altruismo: ogni individuo è parte di un organismo, cioè la società a cui appartiene, che in senso lato non è solo il proprio Paese, ma anche l'umanità intera. Se l'individuo danneggia questo organismo, questo soffre, e quindi, alla fine, provoca dolore e danno anche a sé stesso. Se l'individuo vuole essere felice, deve quindi spendere il denaro anche nella cura della società di cui fa parte.

Il Circolo di Filosofia è un'associazione che ama riflettere su queste e altre tematiche filosofiche. Teniamo delle lezioni serali in videoconferenza, e ci avvaliamo di autorevoli professori universitari. La nostra missione è insegnare la filosofia in modo accessibile a tutti coloro che sono interessati, anche se partono da zero. ■



L'incontro dedicato al rapporto tra individuo e denaro si terrà

**mercoledì 20 novembre 2024
alle ore 17:30
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

e in videoconferenza Zoom

Per partecipare è necessaria la registrazione su www.aldai.it



Il significato del “Muro” nella poetica di Eugenio Montale

Noemi Di Gioia

Componente del Gruppo Cultura

Leggendo *Ossi di Seppia* di Eugenio Montale (1925), fin dal primo componimento, ci imbattiamo in un muro: *Un rovello è di qua dall'erto muro*, scrive, infatti, il poeta al 10° verso di *In Limine*.

In questa lirica il *muro* rappresenta il confine “metaforico” fra un là ideale a cui tendiamo e un qui caratterizzato dall’angoscia (*rovello*) di fronte all’epifania del nulla (*il nulla alle mie spalle, il vuoto dietro / di me*), di fronte all’assurdità dell’esistenza e all’inganno della realtà.

È, quindi, il *limen* (richiamando il titolo della poesia) che significa ostacolo, confine/fine, ma significa anche soglia. In quest’ultimo caso ha il valore di passaggio, di apertura, di via di fuga.

Questa via di fuga, però, è per il poeta del tutto ipotetica e può avvenire soltanto se si troverà, improvvisamente e casualmente, *una maglia rotta nella rete / che ci stringe (In Limine)*, oppure solo se si potrà *scoprire uno sbaglio di Natura, / il punto morto del mondo, l’anello che non tiene, / il filo da disbrogliare che finalmente ci metta / nel mezzo di una verità*, come scriverà nella poesia *I Limoni*.

Dall’immagine *dell’erto muro* di *In Limine* si passa a quella dello *scalcinato muro* di *Non chiederci la parola*, su cui il sole estivo proietta l’ombra dell’uomo che se ne va sicuro. L’ombra sul muro evoca il lato oscuro della realtà e di sé stessi e in particolare l’aggettivo, *scalcinato*, riferito al muro, fa pensare al disfacimento delle cose e, più in generale, alla morte.

Nell’incipit di *Merigiare pallido e assorto* ritroviamo ancora l’immagine del muro, come elemento di separazione tra un al di là appagante e un al di qua privo di senso, simboleggiato dal trascorrere il pomeriggio sotto il sole, *presso un rovente muro d’orto*. Qui, però, l’aggettivo, *rovente*, rende il *muro* intoccabile, inaccessibile, anticipando, così, la metamorfosi che avviene, negli ultimi versi della poesia, da *muro* a *muraglia*.

Questa *muraglia*, che ha *in cima cocci aguzzi di bottiglia*, diventa il simbolo di una condizione esistenziale irreversibile.

Cosa può fare allora l’uomo-Montale? Può solo assumere un atteggiamento di *divina Indifferenza* (come leggiamo in *Spesso il male di vivere ho incontrato*), che consiste nel distacco dalla realtà.

Andando avanti di qualche componimento, ritroviamo in *Gloria del disteso mezzogiorno* l’immagine del paesaggio assolato e arido di *Merigiare pallido e assorto*, che anche qui è metafora della desolazione della vita, del non-senso, della solitudine. Proprio nel momento in cui il sole comincia a calare, paradossalmente, *l’ora più bella è al di là del muretto*. Il *muretto*, anche se qui non è più *l’erto muro*, simboleggia, comunque, il confine tra lo *squallore* dell’al di qua e la gioia che è *di là*: *La buona pioggia è di là dallo squallore*, continua, infatti, Montale.

Anche nella lirica, *Sul muro grafito*, l’ultima della sezione *Ossi di seppia*, ritroviamo l’immagine del muro. L’aggettivo, *grfito*, ci fa porre una domanda. Perché, nel suo linguag-

gio essenziale e conciso, Montale avrebbe dovuto precisare un particolare non necessario, dal momento che normalmente ogni muro presenta delle irregolarità, come delle incisioni? Forse con i segni e le scalfiture del muro ha voluto simboleggiare le ferite del suo animo, la sua impotenza e la sua sconfitta.

Il *muro grafito* limita la visione del cielo: è un’altra immagine di quell’oltre, impedito al poeta dal *muro*. È un altro rimando alla condizione umana, limitata da muri e confini, che fanno precipitare l’uomo nella desolazione e nell’isolamento.

Anche qui, nell’ambito di pochi versi, come abbiamo già visto in *Merigiare pallido e assorto*, il *muro* dell’incipit diventa, nella quartina finale, la *muraglia*, qualcosa di davvero invalicabile: *Rivedrò domani le banchine/e la muraglia e l’usata strada*.

Ecco una delle tante contraddizioni umane: l’aggettivo, *usata*, rimanda alla sicurezza del quotidiano, ma evoca anche la gabbia della consuetudine con le sofferenze di sempre. ■



L’incontro *Il significato del “Muro” nella poetica di Eugenio Montale* a cura di Noemi Di Gioia si terrà

**mercoledì 27 novembre 2024
alle ore 17:30
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

**Per partecipare è necessaria
la registrazione su www.aldai.it**

DIRIGENTI

INDUSTRIA

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE
LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE
INDUSTRIALI

DIRETTORE RESPONSABILE

Giovanni Pagnacco

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETARIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

Michela Bitetti, Michele Carugi, Sara Cattaneo,
Pasquale Ceruzzi, Giuseppe Colombi,
Franco Del Vecchio, Paolo Ferrario, Silvana Menapace,
Giovanni Pagnacco, Fabio Pansa Cedroni,
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: arumsl@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 - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: 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

Giovanni Pagnacco, Aurelio Giammusso,
Chiara Tiraboschi, Franco Del Vecchio, Sara Cattaneo,
Pasquale A. Ceruzzi, Stefano Cuzzilla, Mario Cardoni,
Ufficio Stampa Fondirigenti, Mino Schianchi,
Silvana Menapace, in Lombardia, Michele Carugi,
Luigi Merlini, Francesco Baroni, Noemi Di Gioia

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4-5, 8, 10, 11, 12-13, 14, 16-17 in alto, 20, 22,
25, 28, 32, 33, 34-35, 36, 37, 38, 39, 40, 54, 55,
56 in basso, 58
appartiene a stock.adobe.com

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 25 SETTEMBRE 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 arumsl@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".

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

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

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 • 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

FIERI DI FARLI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Micca 2 - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



NASCE UNO STUDIO DENTISTICO
NUOVO A MISURA DI BIMBO

IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

Scegli uno studio odontoiatrico con tecnologie all'avanguardia per la loro salute orale. Con il finanziamento **Davvero Zero** avrai la possibilità di dilazionare il pagamento senza interessi fino a **60 mesi**, anche con 

Specialisti in:

- Ortodonzia
- Pedodonzia
- Sedazione cosciente
- Nuove tecnologie estetiche in ortodonzia per tutte le età (anche adolescenti ed adulti)

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical

PRO.GESA

PRONTO-CARE

WELL
WORK

Cooperazione Salute

FASCIHM

SISTEMA PLASMODERMIA SINTETICA
INTEGRATIVO PER I LEPIDISTI
DEGLI ETOPI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

MyAssistance

IN

Edenred

AE



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 ✉ segreteria@studiodifeo.it

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