

NUMERO 9 - NOVEMBRE 2024 - ANNO LXXVII

# DIRIGENTI

INDUSTRIA



**ALDAI**

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Guardiamo avanti**

Posta Italiana S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 24/12/2003 n. 353 (convertito in Legge 27/2/2004 n. 46) Art. 1, comma 1, Pubbl. inf. 45% DCB/Milano - euro 1,03 (abbonamento annuo euro 15,00)



# Prevenzione dentale over 60



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

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

Struttura a convenzione diretta  
con tutti gli associati FASI Nord Italia 

### I NOSTRI SERVIZI

IMPLANTOLOGIA  
IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D  
IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA  
SEDAZIONE COSCIENTE  
TAC DENTALE CONE BEAM 3D  
FACCETTE ESTETICHE  
ORTODONZIA 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](mailto:odontobi@odontobi.it) - [www.odontobi.it](http://www.odontobi.it)



# Guardiamo avanti

**N**ovembre è un mese cruciale per la nostra Federazione, riunita a Congresso per il rinnovo dei suoi vertici, ma anche per la negoziazione contrattuale tuttora in corso che confidiamo possa chiudersi presto ed essere foriera di evoluzioni da tempo attese. Anche sul fronte delle pensioni l'obiettivo unanime è quello secondo cui non vengano disattese ancora una volta le aspettative più che legittime di riconoscimento del contributo prestato dai dirigenti al Paese.

In aggiunta a tutti questi temi sul tavolo, insieme alle importanti attività di governance svolte da Giunta e Consiglio Direttivo, continueranno gli incontri con le RSA delle aziende industriali del nostro territorio.

Negli appuntamenti già pianificati nel mese di ottobre abbiamo riscontrato un rinnovato interesse dei Soci e dei manager potenziali tali nei confronti dei servizi e delle opportunità fornite da ALDAI per tutti i dirigenti. Siamo convinti che potremo rafforzare il patto di fiducia tra la nostra Associazione e i suoi iscritti contando di realizzare una partecipazione sempre più attiva di tutti come dal programma di questa Presidenza.

La libertà, come diceva un noto cantautore, è Partecipazione: i dirigenti, chiamati spesso a responsabilità individuali impegnative, per ragioni di tempo ma anche per un certo fisiologico individualismo, tendono a non partecipare in modo adeguato. Nel nostro caso, siamo chiamati a una libertà diversa, quella di poterci esprimere e di essere ascoltati come categoria per tutte le istanze che sono sempre più essenziali sia per i dirigenti in servizio che per quelli in pensione.

E ancora, abbiamo la duplice esigenza di comunicare al nostro interno e verso l'esterno chi siamo, cosa dobbiamo e possiamo fare, e

al contempo di fare capire a tutti noi cosa ci aspettiamo per la categoria che vogliamo rappresentare.

La nostra Partecipazione dovrà dunque consistere nel far emergere e condividere gli obiettivi e il cammino per raggiungerli nel tempo e con le capacità, il coraggio, la pazienza, la perseveranza, e l'intelligenza anche emotiva necessari.

Altri obiettivi dovranno essere quelli dell'erogazione alla categoria di servizi, di cui far percepire a tutti l'utilità e spesso la necessità, e in parallelo la definizione e diffusione di contenuti sempre più importanti, autorevoli, e condivisibili che ci erigano finalmente a best in class, opinion leader e punto di riferimento per le politiche industriali di questo Paese, che ne ha estrema necessità dopo decenni di generalizzata trascuratezza. Altrimenti il declino, favorito anche da congiunture come la crisi demografica, da rischio, diventerà destino ineluttabile.

Per fare tutto ciò serve avvicinare sempre di più questa Associazione ai suoi iscritti, anche fisicamente tramite le visite in corso presso le RSA ma anche comunicando in tutti i modi possibili, così da convincere i talenti migliori anche tra i dirigenti in servizio a mettere le proprie capacità al servizio dell'Associazione a cui appartengono e che ha bisogno anche di loro.

In ALDAI le porte sono aperte alla partecipazione attiva di tutti i dirigenti: gli spazi per chi vuole dare un contributo al miglioramento dell'Associazione ci sono, ne sono certo, potendo toccare con mano tutti i giorni il potenziale ancora non del tutto espresso di una miniera preziosa, che è l'insieme di tutti noi.

Con questo orizzonte ampio di sfide e possibilità, continuiamo con fiducia il nostro lavoro. ■

# ALDAI

## ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

### SEDE E UFFICI

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

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

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

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

### PRESIDENZA

Presidente: Giovanni Pagnacco

Vicepresidente: Roberta Lovotti

Vicepresidente: Angela Melissari

Tesoriere: Franco Del Vecchio

### DIREZIONE

Direttore:

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

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

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

### SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

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

Area sindacale, previdenza, fisco

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

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

Consulenze previdenziali  
Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali  
Nicola Fasano

Convenzione ENASCO  
Domande telematiche Inps

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

### SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224  
[cristiana.scarpa@aldai.it](mailto:cristiana.scarpa@aldai.it)  
Salvatore Frazzetto 02.58376.206  
[salvatore.frazzetto@aldai.it](mailto:salvatore.frazzetto@aldai.it)  
Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento  
Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì  
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

### SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

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

### SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

[organizzazione@aldai.it](mailto:organizzazione@aldai.it)  
Michela Bitetti - [amministrazione@aldai.it](mailto:amministrazione@aldai.it)  
Viviana Cernuschi 02.58376.227  
Stefano Corna 02.58376.234  
Patrizia Cortese 02.58376.231  
Serena Vezzosi 02.58376.235

### SERVIZIO TUTORING

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

### GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

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

### GRUPPO MINERVA

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

### ARUM S.R.L.

#### SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

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

### FONDIRIGENTI

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

### UNIONE REGIONALE

#### FEDERMANAGER LOMBARDIA

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

### SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

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



## NERÓ FESTIVAL

Unconventional Wellness Festival

**Dal 14 al 17 Novembre 2024**

Quattro giorni di attività, eventi, concerti,  
incontri, spettacoli e arte  
in un grande **inno alla lentezza**  
in controcorrente con la frenesia  
del mondo odierno.

Informazioni e  
aggiornamenti evento su  
[termepreistoriche.it](http://termepreistoriche.it)



#### CONDIZIONI DI PARTECIPAZIONE A NERÓ FESTIVAL

- La partecipazione alle attività nelle aree comuni è inclusa nel soggiorno per gli ospiti del nostro hotel e dei lodge.
- Per partecipare ai rituali e agli eventi all'interno del Percorso Acque Neró Spa, sarà necessario acquistare l'ingresso giornaliero al percorso oppure preferire un'offerta soggiorno che includa l'uso di Neró Spa.

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

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

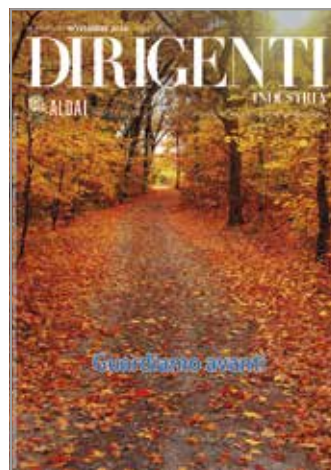


TERME  
PREISTORICHE  
RESORT & SPA

# Sommario

NUMERO 9 - NOVEMBRE 2024 - ANNO LXXVII

## FOCUS - Occupazione e Welfare in Lombardia



### In copertina:

Guardare avanti nella complessità di un mondo in continuo cambiamento è un'attitudine del dirigente per crescere, per migliorare e migliorarsi, per raggiungere obiettivi ambiziosi e lungimiranti.

### EDITORIALE

- 1 Guardiamo avanti  
Giovanni Pagnacco

### PILLOLE

- 4 ALDAI-Federmanager in pillole

### FOCUS

- 6 Positivi gli indicatori del *Rendiconto Sociale INPS Lombardia 2023*  
Franco Del Vecchio

- 16 Spunti e riflessioni in vista del rinnovo del Contratto Collettivo Dirigenti Aziende Industriali  
a cura del Servizio Comunicazione ALDAI-Federmanager

### NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 20 Agire con intelligenza  
Stefano Cuzzilla
- 21 Il nodo competitività  
Mario Cardoni

### INNOVAZIONE

- 22 Intelligenza Artificiale: potenzialità e sfide per il futuro di imprese e manager  
a cura della Redazione 4.Manager

### ECONOMIA

- 30 Un commento al *Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine (PSBMT)*  
Pasquale A. Ceruzzi

### FORMAZIONE

- 32 Rafforzare le competenze dei componenti dei Consigli di Amministrazione  
Ufficio Stampa Fondirigenti

### PREVIDENZA

- 36 Conti INPS in attivo. Cogliere la sfida della separazione tra previdenza e assistenza  
Mino Schianchi
- 40 "Una montagna da scalare" tra discriminazioni e ingiustizie fiscali  
Antonio Dentato
- 45 Ricorsi contro il blocco parziale della perequazione  
a cura della Redazione

### DI+

- 48 Mete autunnali in Lombardia - II<sup>a</sup> parte in Lombardia

### VITA ASSOCIATIVA - UNO DI NOI

- 52 In ricordo di Renato Garbarini  
Stefano Cuzzilla, Giovanni Pagnacco, Giuseppe Colombi

### VITA ASSOCIATIVA

- 54 La musica è nell'aria con il Concerto d'Autunno ALDAI  
Chiara Tiraboschi

### CULTURA E TEMPO LIBERO

- 56 Dalla Terra allo Spazio  
Dino Pezzella
- 57 I libri del mese
- L'occasione perduta
  - La carriera perfetta



**DIRIGENTI**  
FEDERMANAGER LOMBARDIA INDUSTRIA

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



- Age Management: strumento di sviluppo organizzativo con valenza strategica - *Michele Moroni*
- Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager: proposte 2024-2027

- Fondirigenti: digitalizzazione leva abilitante della competitività delle imprese - *Ufficio Stampa Fondirigenti*
- Fondazione IDI: la formazione di novembre
- A settembre migliorano le attese sulla produzione industriale - *Centro Studi Confindustria*

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



# ALDAI-FEDERMANAGER

## • FASI: AUMENTO DELLE TARIFFE DI RIMBORSO DELLE RETTE DI DEGENZA



A partire dal mese di ottobre, il Fasi ha introdotto un importante aumento delle tariffe di rimborso per le rette di degenza. L'obiettivo del Fondo è quello di garantire ai propri iscritti un supporto ancora più concreto nei momenti di maggiore necessità, migliorando così la qualità del servizio. Le nuove tariffe si applicano a tutte le richieste di rimborso con data fattura a partire dal 1° ottobre 2024. In particolare, la retta di degenza in regime di ricovero notturno passa da 200 a 300 euro e la retta giornaliera RSA da 25 a 40 euro.

Il dettaglio delle tariffe è consultabile sul sito Fasi [www.fasi.it](http://www.fasi.it)

## • SONO PARTITE LE ATTIVITÀ DEL GRUPPO MINERVA!

Ottobre è stato il mese della ripresa autunnale delle attività del Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager: un momento prezioso per ritrovarsi e fare networking, oltre che per raccogliere idee e porre le basi del programma di attività 2024-2025.

Nel ringraziare tutte le colleghe intervenute, in particolare chi ha partecipato per la prima volta, rinnoviamo con l'occasione l'invito ad aderire alle attività del Gruppo per chi volesse dare il proprio contributo! Se vuoi collaborare attivamente proponendo qualche iniziativa e/o aiutando su alcuni dei progetti in corso o per ulteriori informazioni scrivi a: [organizzazione@aldai.it](mailto:organizzazione@aldai.it)



## • INIZIATIVE DEI GIOVANI MANAGER

### PREMIO GIOVANE MANAGER

Archivate le semifinali di Matera (Centro Sud), Bologna (Nord Est), Genova (Nord Ovest) e Bergamo (Lombardia), tocca a Roma fare da cornice per il premio delle giovani eccellenze italiane per la finalissima programmata sabato 23 novembre.

Il titolo della manifestazione quest'anno è *IANG – Intelligenza Artificiale Nuove Generazioni* e affronta il tema dell'impatto che l'IA produrrà sulle dinamiche del lavoro per le prossime generazioni, con particolare attenzione ai risvolti etici e sociali.



# IN PILLOLE



## • VITA ASSOCIATIVA

Continua il rinnovo in ALDAI-Federmanager: dopo l'elezione da parte della nuova Governance di Presidente, Tesoriere, Vicepresidenti e componenti della Giunta, ora è la volta delle Commissioni.

Di seguito le nuove nomine alla carica di Presidente:

*Commissione Sindacale e Lavoro:* **Paolo Vergani**, Consigliere ALDAI in carica e Componente della Commissione Nazionale Lavoro & Welfare Federmanager.

*Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria:* **Roberta Lovotti**, Vicepresidente ALDAI in carica e Componente del Consiglio di Amministrazione del FASI.

*Commissione Studi:* **Pasquale Ceruzzi**, Coordinatore Cultura Finanziaria - Gruppo Cultura, in carica.

*Comitato Pensionati:* **Mino Schianchi**, Consigliere ALDAI in carica e dal 2015 al 2021 Presidente del Coordinamento Nazionale Gruppi Pensionati Federmanager.



- Fasi
- Gruppo Minerva
- Giovani Manager
- Commissioni
- Incontri

## • SVILUPPO DI CARRIERA

Ogni mese in ALDAI è possibile scegliere tra una vasta gamma di incontri, eventi e iniziative pensati per la realtà manageriale del territorio.

Tra questi ricordiamo gli appuntamenti a cura di Claudio Ceper, Medico delle Carriere, che affrontano il complicato tema del mondo del lavoro sempre più dinamico e come per far carriera non bastino l'impegno personale e i buoni risultati, ma sia necessario prepararsi e farsi conoscere per non essere colti di sorpresa dalla prossima riorganizzazione aziendale. Il 26 novembre si terrà in ALDAI la presentazione del libro a cura di Claudio Ceper e Pietro Varvello, *La carriera perfetta*, non solo un manuale di consigli pratici, ma una bussola per orientarsi in tutte le fasi della vita lavorativa. Leggi la recensione a pag. 59 e partecipa all'incontro.



# Positivi gli indicatori del *Rendiconto Sociale* *INPS Lombardia 2023*



Franco Del Vecchio  
Segretario CIDA Lombardia - lombardia@cida.it



## Presentazione Rendiconto sociale 2023 Direzione Regionale Lombardia Direzione di Coordinamento metropolitano di Milano

**Mercoledì 2 ottobre 2024 – ore 10:00**  
Palazzo Pirelli, Belvedere Jannacci, Via Fabio Filzi 22 - Milano

### INTRODUZIONE

**Simona Tironi**, Assessore Istruzione Formazione e Lavoro di Regione Lombardia

In collaborazione con



### SALUTI

**Gabriele Fava**, Presidente INPS

### PRESENTAZIONE RENDICONTO SOCIALE

**Vittorio Colombo**, Presidente Comitato regionale INPS Lombardia

**Elio Rivezzi**, Direttore Regionale INPS Lombardia

**Claudio Mor**, Presidente Comitato provinciale INPS Milano

**Mauro Saviano**, Direttore di Coordinamento Metropolitano INPS di Milano

### INTERVENTI

**Valeria Innocenti**, Direttore Area Lavoro e Previdenza Assolombarda e rappresentante Confindustria Lombardia

**Dino Perboni**, Segretario Regionale CISL Lombardia

**Daniele Checchi**, Professore di Economia – Università degli Studi di Milano

### CONCLUSIONI

**Roberto Ghiselli**, Presidente CIV

Moderatore **Alessandro Casile**, Responsabile Segreteria CIV





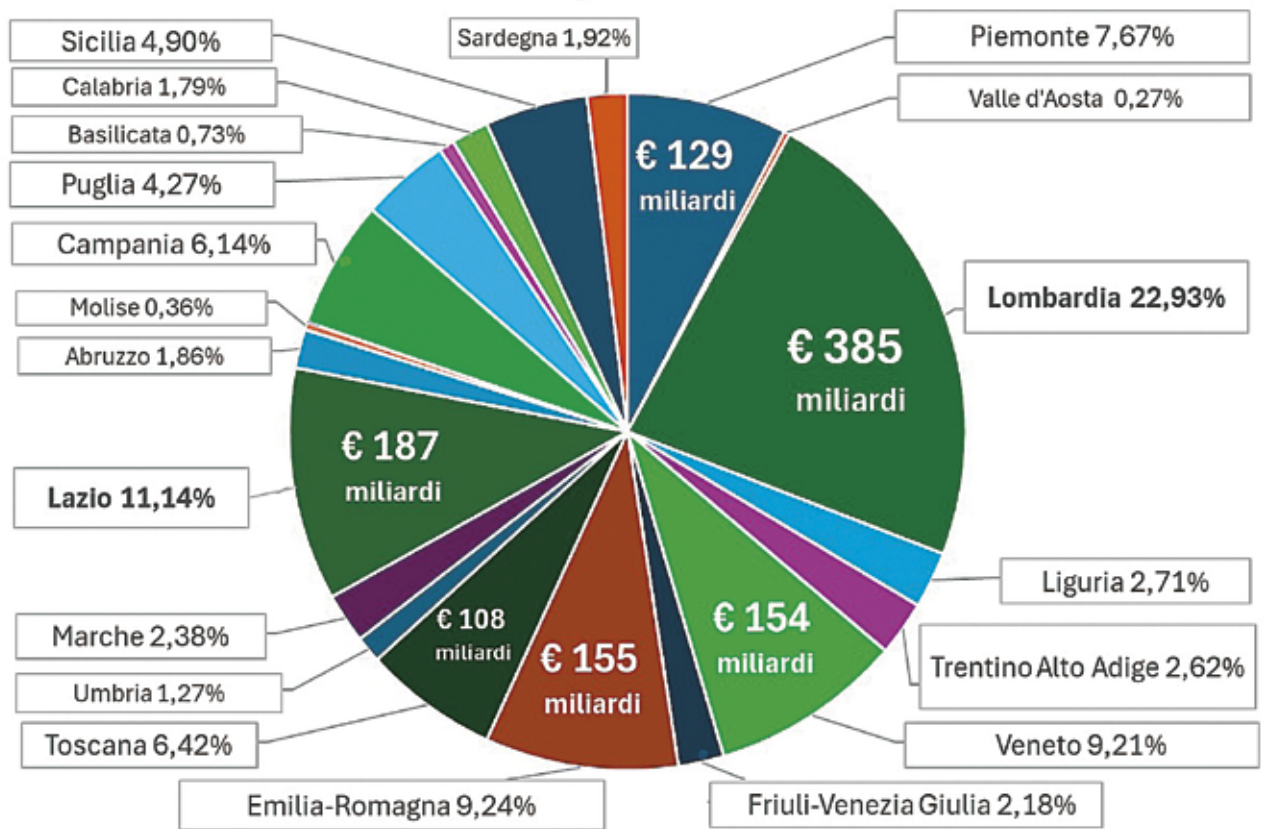
Gabriele Fava, Presidente INPS.

**L**a presentazione del *Rendiconto Sociale INPS Lombardia 2023*, tenutasi lo scorso 2 ottobre al 31° e ultimo piano del Grattacielo Pirelli, è stata introdotta dall'Assessore **Simona Tironi** e dal Presidente dell'INPS **Gabriele Fava** che considera l'Istituto, che gestisce 16 milioni di pensionati e 26 milioni di assistiti, l'**Hub del Welfare** italiano. Un welfare generativo che impegna l'Istituto nella ricerca di tutti gli strumenti atti

a massimizzare le possibilità di inclusione nel sistema produttivo dei soggetti esclusi per vari motivi da tale ambito e possa accompagnare nella vita le persone affinché possano superare le sfide e cogliere le opportunità dei cambiamenti che le attendono. Fra le maggiori sfide la valorizzazione del patrimonio della Silver Economy e l'inserimento dei giovani nel mondo produttivo, con 3 milioni da aggiungere ai 7 che già lavorano.

*Un quadro di sostanziale tenuta del tessuto occupazionale e produttivo lombardo con crescita delle entrate contributive, riduzione delle liquidazioni delle pensioni e risultati apprezzabili nella lotta all'evasione e all'irregolarità*

**Figura 1 - Contribuzione delle Regioni al PIL Nazionale 2023**



Fonte: rielaborazione dati Lombardia - Rendiconto sociale regionale 2023

Oltre alla Direzione Regionale INPS e al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV), ha partecipato alla preparazione del rapporto il Comitato Regionale INPS, presieduto da **Vittorio Colombo**, e del quale fa parte anche il rappresentante CIDA **Alessandro Seracini**.

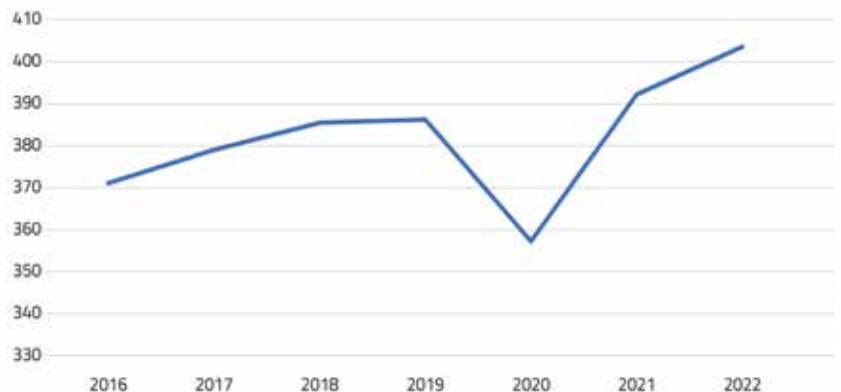
Il Comitato rappresenta, in seno all'INPS, a livello regionale e provinciale, le istanze delle parti sociali che si avvicinano con interesse e senso critico all'articolata attività di governo e di gestione dell'Istituto con spirito di dialogo costruttivo. Il compito del Comitato è infatti, oltre alla valutazione in merito ai ricorsi sulla regolarità delle posizioni contributive, quello di seguire l'andamento dell'organizzazione e dell'attività sviluppata da INPS nella Regione raccogliendo, grazie all'interlocuzione con i Comitati

Provinciali, le problematiche e stimolando l'attuazione delle migliori prassi per un efficace presidio del territorio.

Proprio il Presidente **Vittorio Colombo** ha presentato una sintesi

della miniera di informazioni contenute nel Rendiconto del positivo sviluppo economico e sociale lombardo nel 2023, che continua a svolgere un ruolo di traino, come attestano i dati di PIL (figure 1 e 2).

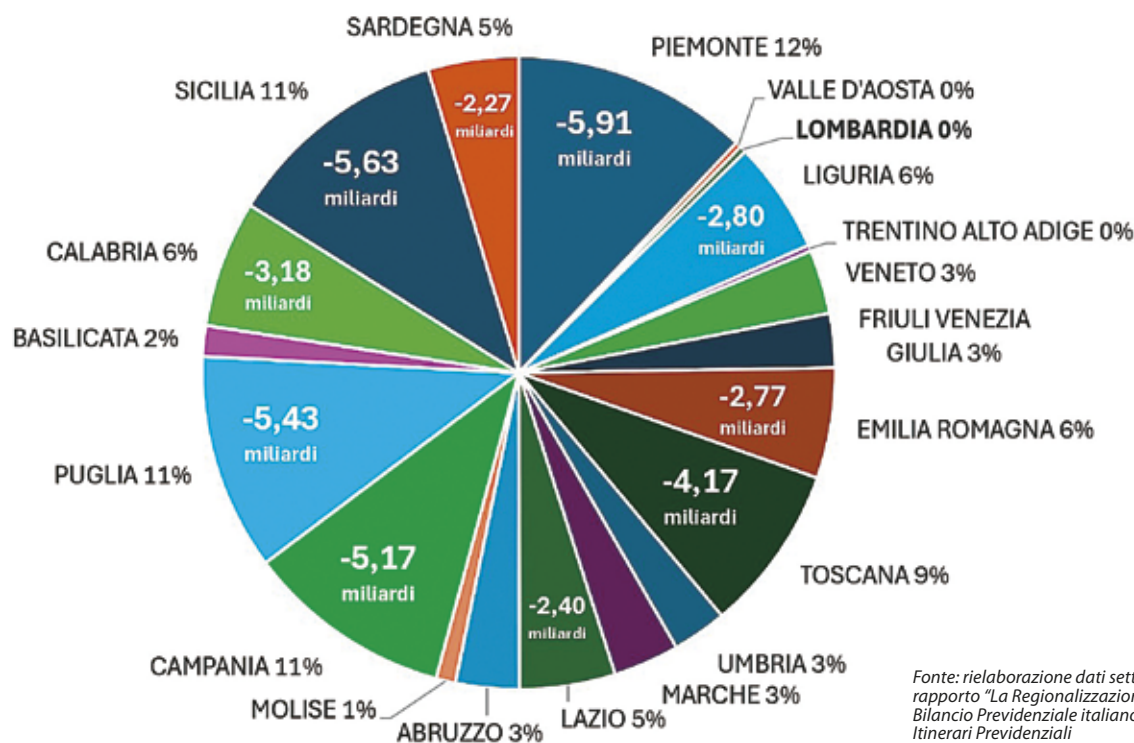
**Figura 2 - Andamento del PIL Regione Lombardia (miliardi di euro)**



Fonte: INPS CIV Lombardia



**Figura 3 - Distribuzione Regionale del Deficit Previdenziale 2021 di 49 miliardi di euro**



### Occupazione

Confortante il quadro di sostanziale tenuta e crescita del tessuto produttivo e occupazionale lombardo pari al **69,3%**, superiore di quasi 8 punti percentuali alla media nazionale e incrementato di 1,1 punto percentuale rispetto al 2022. Il confronto con la Germania, che presenta un tasso di occupazione dell'81,4%, indica ampie possibilità di ulteriore miglioramento.

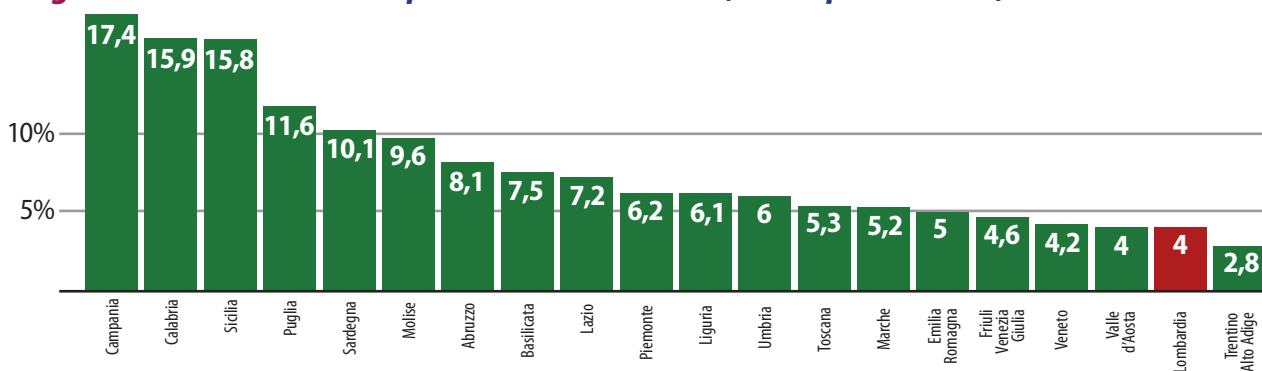
Sono aumentate le entrate con-

tributive, ma l'effetto di fattori esogeni negativi (aumento dell'inflazione, frammentazione sociale, precarizzazione dei rapporti di lavoro) non ha consentito di ottenere un proporzionale aumento delle entrate contributive rispetto all'aumento dell'occupazione.

Il bilancio fra entrate e uscite previdenziali, e relative integrazioni al minimo, dovrebbe essere sostanzialmente in pareggio in Lombardia. Così risulta dal setti-

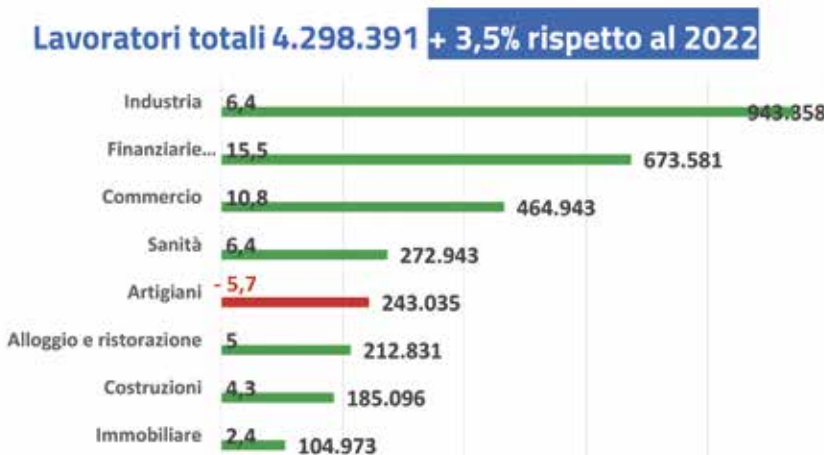
mo Rapporto *La Regionalizzazione del Bilancio Previdenziale italiano* di Itinerari Previdenziali su dati INPS del 2021 che indicano entrate nazionali per 200 miliardi e uscite per 249 miliardi, con un disavanzo di 49 miliardi generato dalle regioni indicate nel grafico. Solo 9 delle 20 regioni italiane presentano entrate contributive e uscite per prestazioni vicine al rapporto del 75%, rappresentativo di un sistema prossimo all'equilibrio (figura 3).

**Figura 4 - Tasso di disoccupazione – anno 2023 (valori percentuali)**



Fonte: Istat

**Figura 5 - Distribuzione forza lavoro per settore di attività**



Fonte: rielaborazione dati Lombardia - Rendiconto sociale regionale 2023 – da Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Generale - Coordinamento Generale Statistico Attuariale)

Il tasso di disoccupazione è sceso al 4% in Lombardia con una riduzione dello 0,9% rispetto all'anno precedente, ai livelli della Germania (al 3,5%) e fra le migliori regioni d'Europa (figura 4).

Il saldo netto occupazionale positivo è dovuto a un numero maggiore di rapporti di lavoro rispetto alle cessazioni e i settori con maggiori assunzioni riguardano il commer-

cio, il trasporto e magazzinaggio, i servizi di alloggio e ristorazione e quelli relativi alle attività professionali, scientifiche e tecniche. Il tasso di occupazione è aumentato a fronte di un calo sia del tasso di disoccupazione, sia del tasso di inattività (figura 5).

Quasi il 40% delle assunzioni 2023 è a tempo determinato, rispetto al 26% a tempo indeterminato, men-

tre il rimanente 34% è costituito da contratti in somministrazione, intermittenti e stagionali. **Solo una nuova assunzione a tempo indeterminato su quattro.** Si lavora, ma sull'orlo della precarietà (figura 6).

Fra i nuovi assunti due terzi sono italiani e un terzo extracomunitari; 57% sono uomini e 43% sono donne.

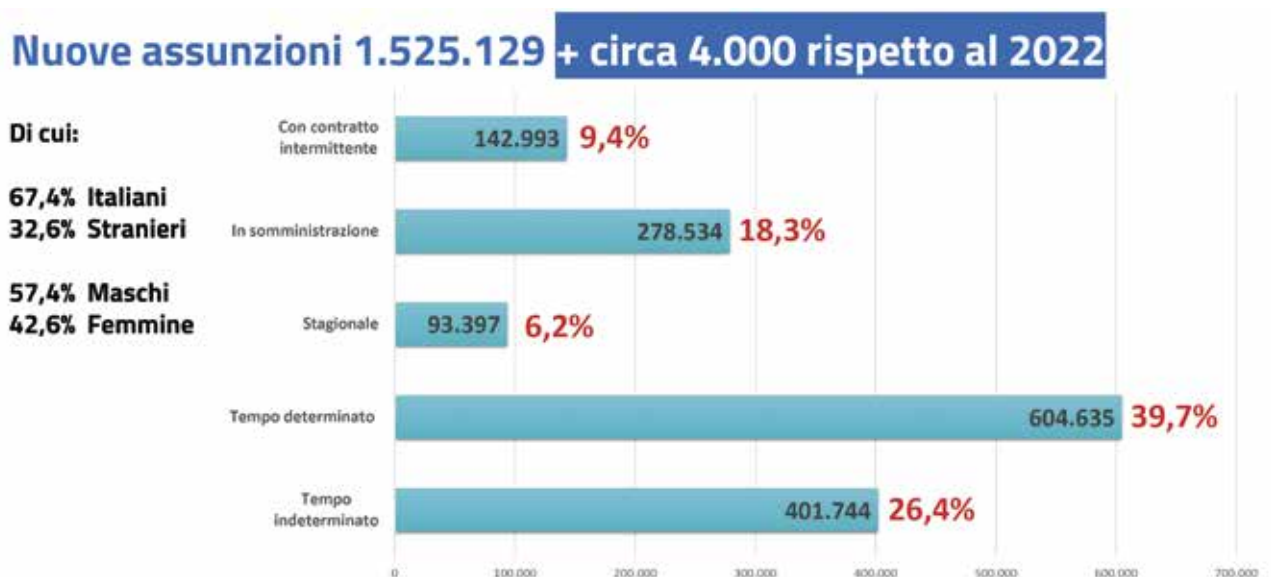
Il Rendiconto rileva questa segmentazione in termini di settore: 48.984 aziende del commercio, 47.517 dell'industria, 44.540 finanza e assicurazioni, 32.617 del settore immobiliare, 28.468 alloggio e ristorazione, 27.579 delle costruzioni.

## Evasione e irregolarità

Nonostante la diminuzione del personale ispettivo, prosegue l'attività di vigilanza e di contrasto alle irregolarità con il conseguimento di risultati apprezzabili.

In linea con la tendenza nazionale, la Lombardia ha realizzato un aumento delle riscossioni contributive del 4,5% circa per 22,77 miliardi di euro, pari al 17,2% dei contributi nazionali.

**Figura 6 - Tasso di occupazione e rapporti occupazionali**



Fonte: presentazione Rendiconto sociale Lombardia 2023



La vigilanza – realizzata con un organico di 57 ispettori (10 in meno rispetto al 2022) – ha conseguito un aumento di circa il 185% degli accertamenti relativi all’evasione contributiva nella Regione, frutto di un’attività mirata in stretta collaborazione con la Procura della Repubblica di Milano.

Con il 23% di accertamenti in meno nel 2023 (746 al posto di 966 dell’anno precedente) è stato quasi triplicato il valore degli stessi: 259

milioni di euro per 599 aziende irregolari, 126 lavoratori in nero e 30.469 lavoratori irregolari, quasi l’87% in più del 2022.

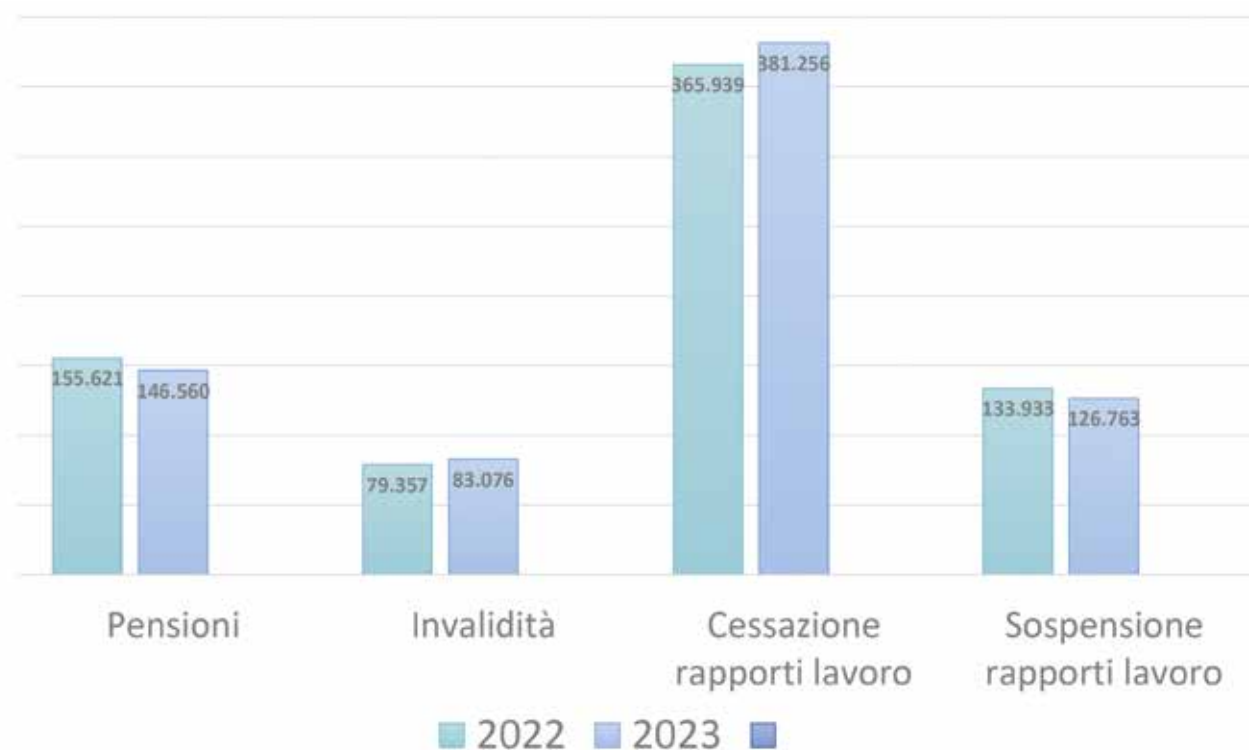
Nel 2023 si è realizzata una drastica diminuzione del contenzioso amministrativo rispetto all’anno precedente in ragione dell’attuazione delle disposizioni sulla gestione del riesame/ricorso in autotutela da parte delle sedi INPS. Si tratta di un aspetto di rilievo, una forma moderna ed efficace di garanzia e

tutela dei diritti dei cittadini, attivata grazie anche alle pressioni delle parti sociali.

### Prestazioni previdenziali e assistenziali

L’Istituto ha erogato nel 2023 oltre 737mila prestazioni, in crescita di 2mila circa rispetto al 2022, delle quali: 52% per cessazioni del rapporto di lavoro (in aumento), 20% per pensioni (in riduzione), 17% per sospensione del rapporto di lavoro (in diminuzione) e 11% per invalidità (in aumento) (figura 7).

**Figura 7 - Principali prestazioni assistenziali e previdenziali**



Fonte: presentazione Rendiconto sociale Lombardia 2023



## Focus - Occupazione e Welfare in Lombardia

### Liquidazione delle pensioni

Il 2023 registra una sensibile riduzione delle prime liquidazioni pensionistiche rispetto al 2022 (-6%) e

al 2021 (-8%), diminuzione dovuta soprattutto al termine dell'effetto *Quota 100* e all'annichilimento di *Opzione Donna* per opera legislativa. Si stanno infatti gradualmente

esaurendo gli interventi correttivi alla legge Fornero sulle pensioni che hanno dimezzato nel tempo il risparmio degli 80 miliardi previsti per le casse dello Stato.

**Figura 8 - Pensioni Invalidità, Vecchiaia e Superstiti liquidate nel 2022 e 2023 in Regione Lombardia**

Pensioni IVS liquidate 2022-2023							
GESTIONI	TRATTAMENTI PENSIONISTICI	2022			2023		
		Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale
<b>FONDO PENSIONI LAVORATORI DIPENDENTI</b>	Anzianità/Anticipate	14.030	20.820	<b>34.850</b>	10.295	21.009	<b>31.304</b>
	Invalidità	2.039	2.340	<b>4.379</b>	2.272	2.689	<b>4.961</b>
	Superstiti	18.515	5.520	<b>24.035</b>	16.660	5.156	<b>21.816</b>
	Vecchiaia	10.310	4.837	<b>15.147</b>	10.573	5.194	<b>15.767</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>44.894</b>	<b>33.517</b>	<b>78.411</b>	<b>39.800</b>	<b>34.048</b>	<b>73.848</b>
<b>DIPENDENTI PUBBLICI</b>	Anzianità/Anticipate	8.093	3.687	<b>11.780</b>	5.951	2.971	<b>8.922</b>
	Invalidità	240	140	<b>380</b>	183	140	<b>323</b>
	Superstiti	2.771	1.406	<b>4.177</b>	2.593	1.480	<b>4.073</b>
	Vecchiaia	1.497	845	<b>2.342</b>	1.658	900	<b>2.558</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>12.601</b>	<b>6.078</b>	<b>18.679</b>	<b>10.385</b>	<b>5.491</b>	<b>15.876</b>
<b>LAVORATORI PARASUBORDINATI</b>	Invalidità	19	43	<b>62</b>	35	46	<b>81</b>
	Superstiti	384	42	<b>426</b>	394	42	<b>436</b>
	Vecchiaia	615	1.276	<b>1.891</b>	650	1.343	<b>1.993</b>
	<b>TOTALE escluse pens. suppl.</b>	<b>1.018</b>	<b>1.361</b>	<b>2.379</b>	<b>1.079</b>	<b>1.431</b>	<b>2.510</b>
	Invalidità	3	4	<b>7</b>	26	29	<b>55</b>
	Superstiti	1.821	213	<b>2.034</b>	1.859	253	<b>2.112</b>
<b>LAVORATORI AUTONOMI</b>	Vecchiaia	2.267	3.690	<b>5.957</b>	2.268	3.677	<b>5.945</b>
	<b>TOT Pensioni supplementari</b>	<b>4.091</b>	<b>3.907</b>	<b>7.998</b>	<b>4.153</b>	<b>3.959</b>	<b>8.112</b>
	Anzianità/Anticipate	3.819	9.975	<b>13.794</b>	3.222	9.842	<b>13.064</b>
	Invalidità	468	1.158	<b>1.626</b>	500	1.275	<b>1.775</b>
	Superstiti	9.510	1.871	<b>11.381</b>	8.982	1.777	<b>10.759</b>
<b>ALTRE PREVIDENZIALI</b>	Vecchiaia	4.548	5.059	<b>9.607</b>	4.560	4.984	<b>9.544</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>18.345</b>	<b>18.063</b>	<b>36.408</b>	<b>17.264</b>	<b>17.878</b>	<b>35.142</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>80.949</b>	<b>62.926</b>	<b>143.875</b>	<b>72.681</b>	<b>62.807</b>	<b>135.488</b>
	Anzianità/Anticipate	2.189	4.377	<b>6.566</b>	1.750	3.913	<b>5.663</b>
	Invalidità	117	128	<b>245</b>	129	118	<b>247</b>
<b>ALTRE PREVIDENZIALI</b>	Superstiti	994	247	<b>1.241</b>	987	264	<b>1.251</b>
	Vecchiaia	1.642	2.052	<b>3.694</b>	1.821	2.090	<b>3.911</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>4.942</b>	<b>6.804</b>	<b>11.746</b>	<b>4.687</b>	<b>6.385</b>	<b>11.072</b>
<b>TOTALE</b>	<b>85.891</b>	<b>69.730</b>	<b>155.621</b>	<b>77.368</b>	<b>69.192</b>	<b>146.560</b>	

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Centrale - Coordinamento Generale Statistico Attuariale



Nota di merito per l'organizzazione INPS lombarda la riduzione dei tempi di accoglimento delle do-

mande di pensione che nella maggior parte dei casi non superano i 30 giorni.

Nella figura 8 il numero delle pensioni liquidate nel 2022 e 2023.

Nella figura 9 gli importi medi delle prestazioni previdenziali.

**Figura 9 - Importo Medio Pensioni Invalidità, Vecchiaia e Superstiti 2023**

GESTIONI		TRATTAMENTI PENSIONISTICI	Importo medio pensioni IVS vigenti			
			2023			
			Regione Lombardia		Italia	
			Femmine	Maschi	Femmine	Maschi
<b>FONDO PENSIONI LAVORATORI DIPENDENTI</b>	Anzianità/Anticipate	1.835,2	2.496,7	1.752,2	2.350,6	
	Invalidità	728,8	1.089,0	646,0	950,4	
	Superstiti	1.018,7	509,5	889,3	515,0	
	Vecchiaia	741,3	1.738,1	760,5	1.359,8	
	<b>IMPORTO MEDIO MENSILE TOTALE</b>	<b>1.114,5</b>	<b>2.194,1</b>	<b>989,0</b>	<b>1.897,8</b>	
<b>DIPENDENTI PUBBLICI</b>	Anzianità/Anticipate	1.860,9	2.619,5	2.054,8	2.691,6	
	Invalidità	1.516,3	2.277,8	1.657,7	2.411,0	
	Superstiti	1.265,3	716,3	1.292,6	798,4	
	Vecchiaia	1.883,4	3.446,9	1.953,4	3.049,1	
	<b>IMPORTO MEDIO MENSILE TOTALE</b>	<b>1.738,3</b>	<b>2.452,2</b>	<b>1.811,9</b>	<b>2.554,0</b>	
<b>LAVORATORI PARASUBORDINATI</b>	Invalidità	437,6	579,4	426,7	505,7	
	Superstiti	338,2	217,9	303,5	205,2	
	Vecchiaia	925,0	1.273,4	842,6	1.138,1	
	<b>IMPORTO MEDIO MENSILE TOTALE escluse pens. suppl.</b>	<b>703,0</b>	<b>1.240,5</b>	<b>612,6</b>	<b>1.103,4</b>	
	<b>Pensioni suppl. IMPORTO MEDIO MENSILE TOTALE</b>	<b>110,0</b>	<b>194,6</b>	<b>92,3</b>	<b>164,5</b>	
<b>LAVORATORI AUTONOMI</b>	Anzianità/Anticipate	1.229,8	1.736,3	1.079,7	1.554,1	
	Invalidità	653,5	929,2	574,2	781,6	
	Superstiti	696,3	435,1	622,4	432,0	
	Vecchiaia	725,3	1.106,4	686,8	949,2	
	<b>IMPORTO MEDIO MENSILE TOTALE</b>	<b>809,0</b>	<b>1.516,1</b>	<b>730,0</b>	<b>1.285,8</b>	
<b>ALTRE PREVIDENZIALI</b>	Anzianità/Anticipate	1.924,4	2.601,5	1.942,6	2.420,5	
	Invalidità	1.242,9	1.599,9	1.293,6	1.597,1	
	Superstiti	1.083,3	637,3	1.103,0	687,1	
	Vecchiaia	1.218,5	1.744,7	1.273,2	1.679,0	
	<b>IMPORTO MEDIO MENSILE TOTALE</b>	<b>1.464,3</b>	<b>2.313,2</b>	<b>1.412,3</b>	<b>2.154,1</b>	

Fonte: Elaborazione Segreteria del CIV su dati forniti dalla Direzione Centrale - Coordinamento Generale Statistico Attuariale

I dati del rendiconto attestano una gestione virtuosa del territorio da parte dell'Istituto conseguita grazie a un utilizzo efficace degli strumenti di comunicazione, alle opportunità di investimento in strumenti offerti dal PNRR, alla collaborazione con gli intermediari sociali (Patronati, CAF, Consulenti del Lavoro, Commercialisti, Tributaristi), al lavoro dei dirigenti, dei funzionari, dei dipendenti INPS, ai loro stakeholder e alle parti sociali

In relazione alle questioni di genere si rileva un ammontare medio delle pensioni liquidate nel 2023 alle lavoratrici mediamente di importo inferiore del 40% rispetto a quelle erogate ai lavoratori di sesso maschile.

Fonte di preoccupazione è il trend in aumento delle prestazioni assistenziali di invalidità civile. Il numero di quelle liquidate nel 2023 (+36% rispetto al 2020, +4,7 rispetto al 2022) conferma il progressivo e inarrestabile invecchiamento della popolazione lombarda. Nel 2026, dopo la sperimentazione prevista il prossimo anno nella provincia di Brescia, dovrebbe entrare in vigore la riforma della disabilità e della non autosufficienza che

prevede nuovi criteri valutativi nei confronti dei richiedenti.

Aumentati del 4,3% i beneficiari di ammortizzatori sociali (NASPI) per cessazione di rapporto di lavoro, mentre sono diminuiti del 25,86% quelli per sospensione del rapporto di lavoro e sono anche calati del 20,8% i beneficiari di Cassa integrazione straordinaria.

**La maggiore preoccupazione riguarda però il rinnovo dei contratti di lavoro e la rivalutazione dei salari**, senza i quali non aumentano i contributi previdenziali e non si alimentano quindi finanziariamente le rivalutazioni delle prestazioni pensionistiche; la cosiddetta perequazione per recuperare il potere d'acquisto.

### Qualità del servizio

Il Presidente Colombo condivide nelle conclusioni una riflessione sulla qualità della presa in carico dei bisogni del cittadino da parte dell'Istituto nonostante la preoccupante diminuzione dell'organico delle sedi; ben il 55% degli assunti con il concorso 2019 per le sedi INPS Lombardia, ha chiesto e ottenuto il trasferimento ad altra regione.

I dati del Rendiconto attestano una gestione virtuosa del territorio da parte dell'Istituto conseguita grazie a un utilizzo efficace degli strumenti di comunicazione, alle opportunità di investimento in strumenti offerti dal PNRR, alla collaborazione con gli intermediari sociali (Patronati, CAF, Consulenti

**Figura 10 - Multicanalità: informazioni ai cittadini**



Fonte: presentazione Rendiconto sociale Lombardia 2023

del Lavoro, Commercialisti, Tributaristi), al lavoro dei dirigenti, dei funzionari, dei dipendenti INPS, ai loro stakeholder e alle parti sociali in particolare. Un lavoro svolto sempre nella consapevolezza dell'importante funzione – svolta dai corpi intermedi – di cerniera tra i cittadini e le Istituzioni, parti fondamentali di una società moderna.

Significativi i dati sulle modalità di relazione con i cittadini, specchio di un mondo che cambia: in diminuzione del 13,9% gli accessi agli sportelli e del 27,6% i ricontatti telefonici, mentre sono in aumento del 21,7% le consulenze, del 7,5% le linee INPS in entrata, stabili le PEC in entrata e in aumento del 120% gli incontri web (il digitale avanza anche in INPS) (figura 10).

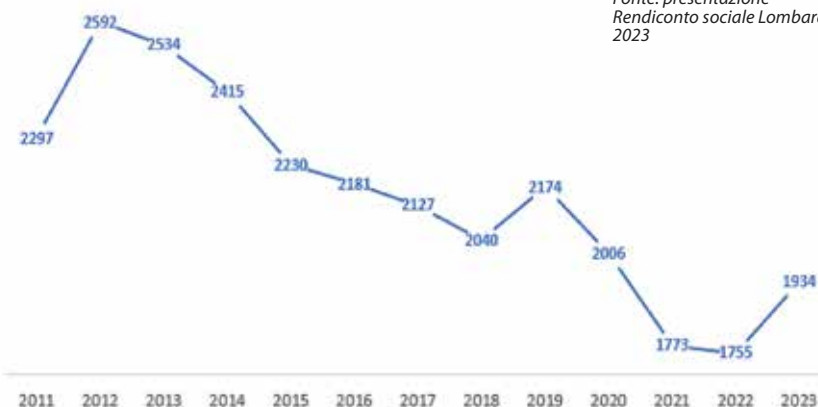
Nel 2023 l'organico del personale INPS delle strutture della Direzione Regionale Lombardia è composto per il 64% da donne e per il 36% da uomini, di cui 15 dirigenti, 43 medici, professionisti e unità del personale delle aree professionali. Raggiunto il massimo organico di 2.592 dipendenti nel 2012 le successive riduzioni hanno toccato il minimo di 1.755 nel 2022, per assestarsi a 1.934 dipendenti nel 2023 (figure 11 e 12).

Fra i numerosi interventi e presentazioni, Claudio Mor, Presidente del Comitato provinciale INPS di Milano, ha menzionato i mille ricorsi ricevuti nella provincia nel 2023, le 400 prestazioni in ambito sociale e l'opportunità dell'Intelligenza Artificiale per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi e delle relazioni con i cittadini. ■

**Figura 11 - Organizzazione INPS Lombardia**



Fonte: presentazione Rendiconto sociale Lombardia 2023



Per maggiori informazioni inquadra il codice QR per accedere al portale INPS e scaricare i Rendiconti regionali INPS 2023.





# Spunti e riflessioni in vista del rinnovo del Contratto Collettivo Dirigenti Aziende Industriali

A cura del Servizio Comunicazione  
ALDAI-Federmanager



Lo studio  
Marco De Bellis & Partners  
presenta

**SPUNTI E  
RIFLESSIONI IN  
VISTA DEL RINNOVO  
DEL CONTRATTO  
COLLETTIVO  
DIRIGENTI AZIENDE  
INDUSTRIALI**

L'evento sarà moderato  
dall'avv. Marco De Bellis,  
fondatore dello Studio  
Marco De Bellis & Partners

**09.10.2024  
18.30**

TERRAZZA MARTINI  
PIAZZA DIAZ 7  
MILANO  
(Inizio accrediti: 17.30)

Interverranno:  
On. Claudio Durigon  
Sottosegretario presso il Ministero del Lavoro  
Avv. Salvatore Trifirò  
Avvocato Giustiziarista  
Dott. Ezio Siniscalchi  
Magistrato, già Presidente del Tribunale di Bergamo  
Dott. Mario Cardani  
Direttore Generale Federmanager  
Dott. Vincenzo Di Marco  
Consigliere Nazionale AIDP

**S**i è svolto a Milano, mercoledì 9 ottobre scorso, un importante momento di incontro e confronto sul tema del CCNL e della trattativa intrapresa per il suo rinnovo.

Il Convegno sul diritto del lavoro, a cura dello Studio Marco De Bellis & Partners, ha richiamato l'interesse di avvocati giuslavoristi e di dirigenti delle aziende industriali, il cui contratto è appunto oggetto di trattative da parte di Federmanager e di Confindustria.

Proprio su questo tema si sono dunque incentrati i contributi dei relatori chiamati a esporre le loro riflessioni in merito ai punti di forza e di debolezza del contratto at-

## Sintesi dell'incontro sul diritto del lavoro che ha visto la partecipazione di Federmanager e di esperti giuslavoristi



tuale e quindi a condividere anche eventuali considerazioni su possibili miglioramenti.

Si è espresso in merito il **Sen. Claudio Durigon**, Sottosegretario presso il Ministero del Lavoro, il quale, invitato a partecipare ma impossibilitato a causa di sopraggiunti impegni istituzionali, ha però voluto sottolineare come il rinnovo contrattuale dei dirigenti sia una sfida complessa che richiede un dialogo costruttivo e una visione strategica. "Più in generale – ha dichiarato il Sottosegretario – la contrattazione collettiva è lo strumento indispensabile per raggiungere un accordo che sia equo e sostenibile per tutti.



Da sinistra: avv. Salvatore Trifirò, avv. Marco De Bellis, Mario Cardoni, Ezio Siniscalchi.

*La revisione delle retribuzioni è un obiettivo prioritario, ma dobbiamo affrontare questa tematica con un approccio razionale, che tenga conto delle specificità di ciascun settore e delle esigenze delle imprese. È indubbio che la questione salariale sia centrale, ma ridurre il problema della retribuzione a una semplice misura numerica è sbagliato. La contrattazione collettiva, invece, ci permette di costruire un sistema di retribuzione più equo e trasparente, che tenga conto del sistema vitale che va a regolare, fatto di elementi di diverso tipo che necessitano di disciplina e che acquisiscono sempre più valore per i lavoratori".*

L'**avv. Marco De Bellis**, che ha coordinato i lavori della serata, ha quindi dato la parola al decano dei giuslavoristi italiani, l'**avv. Salvatore Trifirò**, che ha concentrato il suo intervento sul procedimento arbi-

trale previsto dall'art. 19 che continua a essere riportato nel contratto collettivo, così riconoscendone la validità per la veloce conclusione delle controversie, ma che da lungo tempo non viene più utilizzato, indicando il possibile rimedio per indurre la Parte rinunciante ad aderire al procedimento.

Il punto di vista di chi ha l'alta funzione di decidere le vertenze fra aziende e dirigenti, cioè i magistrati, è stato esposto dal **dott. Ezio Siniscalchi**, già **Presidente del Tribunale di Bergamo e per lunghi anni magistrato della Sezione Lavoro del Tribunale di Milano**: "Uno dei problemi – forse il primo – che il nuovo contratto collettivo potrebbe affrontare, dal punto di vista delle associazioni dei dirigenti, è la progressiva diminuzione del numero dei dipendenti con questa qualifica. Venuta sostanzialmente meno l'i-



*potesti della reintegrazione, e utilizzando le descrizioni eccessivamente generiche delle diverse categorie, appare chiara la tendenza delle imprese di assumere con qualifica di quadro i lavoratori con compiti di direzione e di coordinamento, riducendo così il numero dei dirigenti. Una possibile soluzione potrebbe essere il superamento della definizione generica oggi in atto mediante una più accurata descrizione dei compiti: un certo numero di reparti controllati, un certo numero di addetti coordinati, una certa tipologia di responsabilità assunte – tutte da definire – potrebbero di per sé comportare il riconoscimento della qualifica, superando l'attuale discrezionalità aziendale”.*

L'intervento del Direttore Generale Federmanager, **dott. Mario Cardoni**, ha invece voluto chiarire come le proposte di rinnovo che sta avanzando la Federazione, in fase di trattativa, siano frutto di un dibattito ampio e partecipato per rendere il CCNL uno strumento contrattuale utile a gestire il rap-

porto tra impresa e dirigente nella fase di transizione, oltre a rivedere alcuni capitoli che presentano criticità. “Un primo aspetto – ha dichiarato Cardoni – riguarda la definizione del dirigente considerando ciò che già accade, ma anche le trasformazioni in atto e soprattutto l'impatto che queste avranno sui ruoli e sulle figure manageriali. Il welfare continua a essere un punto centrale del modello contrattuale, in tutte le sue articolazioni, tra le quali assume una posizione prioritaria il tema della formazione per garantire o migliorare l'employability del dirigente. Ampio spazio è riservato al tema della parità di genere, ma il tema più critico resta quello della parte economica, che finalmente preveda un modello strutturato da una parte fissa e una parte variabile e che si caratterizza, come un unicum nel panorama della contrattazione collettiva, per la presenza ormai datata di un Trattamento Complessivo Minimo di Garanzia, la cui applicazione ha generato delle criticità soprattutto in un periodo che ha visto il ritorno di un'elevata inflazione”.

...il dott. Mario Cardoni ha invece voluto chiarire come le proposte di rinnovo che sta avanzando la Federazione, in fase di trattativa, siano frutto di un dibattito ampio e partecipato

L'avv. Marco De Bellis ha infine concluso il Convegno ringraziando i relatori e i partecipanti, affermando di condividere quanto esposto nei precedenti interventi, soprattutto in merito alla necessità di rivedere alcuni punti del contratto collettivo, sanzionando espressamente la carenza di motivazione nel licenziamento, alzando l'indennità supplementare minima portandola almeno da 4 a 6 mensilità (preferibilmente 8) e operando una profonda revisione del collegio arbitrale di cui all'art. 19, consentendo al medesimo di occuparsi di tutte le vicende attinenti al rapporto di lavoro attraverso una procedura di arbitrato rituale. ■





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 o 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 prevedere servizi di politiche attive. In quest'ottica, il Fondo PMI-WM prevede ogni anno Servizi e Bandi quali:

### Certificazione delle competenze

Certificare le competenze dei manager rappresenta uno strumento fondamentale per perseguire efficacemente i propri obiettivi di sviluppo. Cinque i profili di certificazione: Export Manager, Internazionalizzazione, Innovation Manager, Temporary Manager, Manager di Rete e Manager per la Sostenibilità.

### Sostenibilità e digitalizzazione

Questi temi si stanno sempre più imponendo come elementi strategici per la crescita delle Aziende. Il Bando premia, con un contributo economico,

le Aziende che hanno realizzato un progetto in questi ambiti.

### Bando Mamme Manager

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

### Borse di studio

PMI WM ha predisposto una call dedicata alla famiglia: "10 borse di studio laureati - PMI Welfare Manager" e "10 borse di studio diplomati - PMI Welfare Manager" rivolte ai/alle figli/e degli Istituti che abbiano completato con successo il percorso di studi.

Questi Bandi saranno riproposti anche nel 2025.

Maggiori informazioni sul sito [www.pmiwf.it](http://www.pmiwf.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 familiari 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](http://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 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.fasdpi.it](http://www.fasdpi.it) è disponibile un'area dedicata per consultare le condizioni contrattuali ed economiche.





# Agire con intelligenza

Stefano Cuzzilla  
Presidente Federmanager

**Il 14 ottobre scorso abbiamo presentato il nuovo Rapporto sul tema dell'Intelligenza Artificiale realizzato dall'Osservatorio 4.Manager: un utile strumento di analisi e consultazione sulla transizione in atto**

“**T**sunami”, “rivoluzione”, “evoluzione cooperativa”: sono tante le definizioni che cercano di circoscrivere, per lo meno a parole, gli impatti che l'**Intelligenza Artificiale** sta avendo sulle nostre vite.

L'Italia, come l'**Europa** del resto, si trova a dover competere in un contesto molto dinamico in cui altri player sono capaci di enormi investimenti non solo in tecnologia, ma anche in ricerca e sviluppo.

Per non rischiare di accumulare ritardo, è bene che il Vecchio Continente si muova unito nella direzione di un aumento consistente dei fondi, creando ecosistemi virtuosi per sperimentare e innovare. Ne va non solo della nostra **competitività**, ma anche della possibilità stessa di giocare un ruolo da protagonista nella geopolitica del futuro.

È altresì cruciale che i **manager**, chiamati quotidianamente a guidare le proprie organizzazioni sui **nuovi mercati, fisici e virtuali**, siano consapevoli di questa trasformazione, adeguino le proprie competenze e stimolino le imprese a colmare il **gap di digitalizzazione** che esiste.

Basti pensare che in Italia **poco più del 45% delle persone dispone di competenze digitali di base**. Vuol dire che moltissimi italiani non hanno le cognizioni minime per approcciarsi al digitale, figuriamoci per avventurarsi in un'intel-



razione consapevole con le nuove forme di IA!

E questo vale anche, sul piano industriale, per la galassia di **micro, piccole e medie imprese** che oggi sono costrette a fare i conti con **modelli organizzativi e processi produttivi** che mutano radicalmente.

In questa prospettiva, il 14 ottobre scorso è stato presentato a Roma il nuovo Rapporto sul tema dell'Intelligenza Artificiale realizzato dall'**Osservatorio 4.Manager**, per fornire uno strumento di analisi e consultazione sulla **transizione** in atto.

L'attenzione del Rapporto è rivolta in particolare alle competenze di leadership e manageriali, in quanto l'IA determinerà la creazione di molte **“nuove professioni”** caratterizzate da un'elevata intensità di competenze. Profili che, in parte,

riusciamo a intravedere come necessari, ma che nella maggioranza dei casi saranno poco prevedibili e in continuo aggiornamento.

Di fronte alle opportunità e alle complessità gestionali che l'introduzione dell'IA può generare, non ci si può far trovare impreparati: è necessario che le organizzazioni siano **“managerializzate”** in senso stretto.

Del resto, come sottolineato dal recente *AI Index Report* dell'Università di Stanford sui trend emergenti, ci sono ambiti in cui l'IA ha già superato le **performance** umane. E questo ci stupisce, anche se solo parzialmente, e ci inquieta. Però, sostiene l'ateneo americano, in molti settori l'IA aumenta la produttività dei **lavoratori** e migliora, nel complesso, la **qualità del lavoro**.

Dobbiamo fare in modo che questo processo virtuoso si consolidi a sistema, nella maniera più sostenibile possibile, anche sotto il profilo **etico**. ■

... il 14 ottobre scorso è stato presentato a Roma il nuovo Rapporto sul tema dell'intelligenza artificiale realizzato dall'Osservatorio 4.Manager



# Il nodo competitività

Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

**Mantenere il primato del Made in Italy supportando la crescita sostenibile delle PMI e rafforzando le filiere produttive. A patto di mobilitare gli investimenti giusti a livello europeo, come sottolineato dal recente Rapporto Draghi**

L'Europa fa i conti con la **crescita** e con le fragilità che evidentemente la ostacolano.

Sul piano politico e della sicurezza, con due guerre che incombono verso i suoi confini, ma anche sul piano della **competitività** economica e industriale, stretta com'è tra le voraci ambizioni asiatiche e un blocco statunitense in cerca d'autore.

L'Italia, lo sentiamo ripetere spesso, è la seconda **manifattura** d'Europa ed è quindi protagonista dei destini produttivi dell'UE, ma con una forte peculiarità distintiva: l'ampio tessuto di **PMI** su cui poggia "l'impalcatura industriale" del Paese.

Parliamo di piccole e medie imprese costrette, spesso, a navigare a vista. Perché o fanno parte di una **solida filiera**, e quindi sono vincolate a standard specifici e a stare al traino della capofila, oppure devono procedere "in solitaria", con tutti i rischi connessi a **mercati** di nicchia.

E se, ancor più oggi, l'innovazione è un mantra, come non pensare, ad esempio, a quelle *sliding doors* che il tempismo nell'adozione delle nuove forme di **Intelligenza Artificiale** possono o meno aprire? Anche in questo caso, come sovente sottolineiamo, servono le **skill manageriali** di cui il sistema ha bisogno e **competence center** che possano aiutare le PMI ad agganciare la ripresa.

Altrimenti il Made in Italy di cui, a ragione, ci vantiamo, rischia di sfiorire, sotto i colpi di una **concorrenza** globale che non fa sconti.

L'attuale stagione impone di rilanciare la sfida sull'eccellenza dei **prodotti italiani**, decidendo come e dove **innovare** e senza cedere al vizio di procrastinare.

La **procrastinazione** nelle scelte e nelle iniziative da adottare non è un vulnus solo italiano, ma interessa l'intera produttività europea, come ha ricordato Mario Draghi in occasione della presentazione del suo **Rapporto sulla competitività europea**, a cui ha preso parte anche la Presidente von der Leyen.

È il momento di agire – sottolinea il rapporto – per salvaguardare e incrementare il **benessere** all'interno dell'UE, con tre aree su cui intervenire prioritariamente: **innovazione, decarbonizzazione e sicurezza**, sotto il profilo industriale, degli

approvvigionamenti e della difesa. Per farlo, all'Europa serve il coraggio di puntare sulle sue **capacità** e sui suoi **talenti**. In breve, di **investire**. Un dato mi ha particolarmente colpito: secondo il rapporto, per raggiungere gli obiettivi che l'UE si pone, è necessario un investimento aggiuntivo annuo minimo di **750-800 miliardi di euro**. In base alle ultime stime della Commissione, corrispondente a poco meno del 5% del PIL dell'UE nel 2023.

Non voglio in questa sede entrare nel merito del reperimento delle **risorse** né addentrarmi nell'analisi dettagliata che il rapporto merita. Ma, a mio avviso, l'urgenza si avverte, il tempo stringe.

Bisogna **investire per competere** e per rimettere in moto la **produttività**, nel quadro di uno sviluppo pienamente **sostenibile**. Ognuno deve fare la sua parte. ■





a cura della Redazione 4.Manager

# Intelligenza Artificiale: potenzialità e sfide per il futuro di imprese e manager

*Il Rapporto dell'Osservatorio 4.Manager: +30% di investimenti in tecnologia AI, ma mancano competenze per il 55% delle aziende*

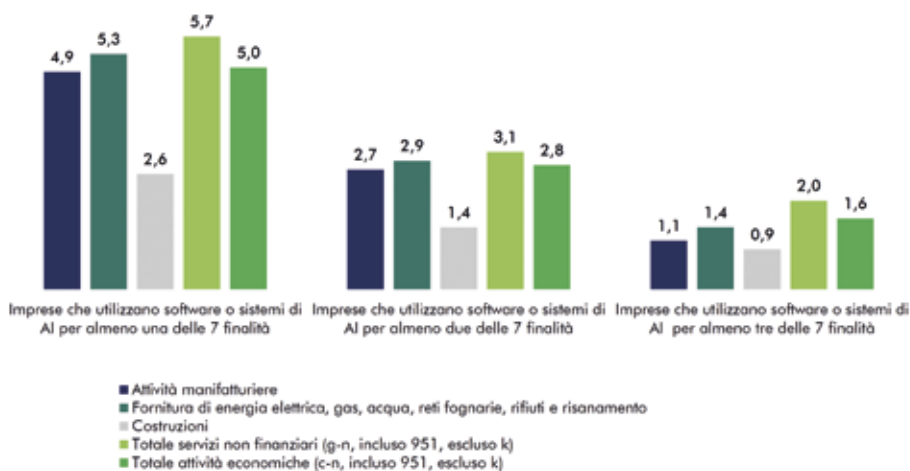
L'Intelligenza Artificiale (AI) possiede un potere trasformativo che sta ridefinendo ogni aspetto della nostra società: dalla geopolitica al mercato del lavoro, dall'arte alla scienza. Tuttavia, solo l'intelligenza umana può realmente governare questa rivoluzione, guidando l'integrazione dell'AI in modo responsabile e sostenibile e affrontando con determinazione le sfide etiche

che ne derivano. È questa la visione che traccia il percorso di analisi del **VI Rapporto dell'Osservatorio di 4.Manager Intelligenza Artificiale. Cambiamento culturale e organizzativo per imprese e manager: nuove traiettorie della managerialità** presentato lunedì 14 ottobre in occasione dell'apertura dell'anno accademico della **Pontificia Università Antonianum**. Il Rapporto rivela come oggi quasi

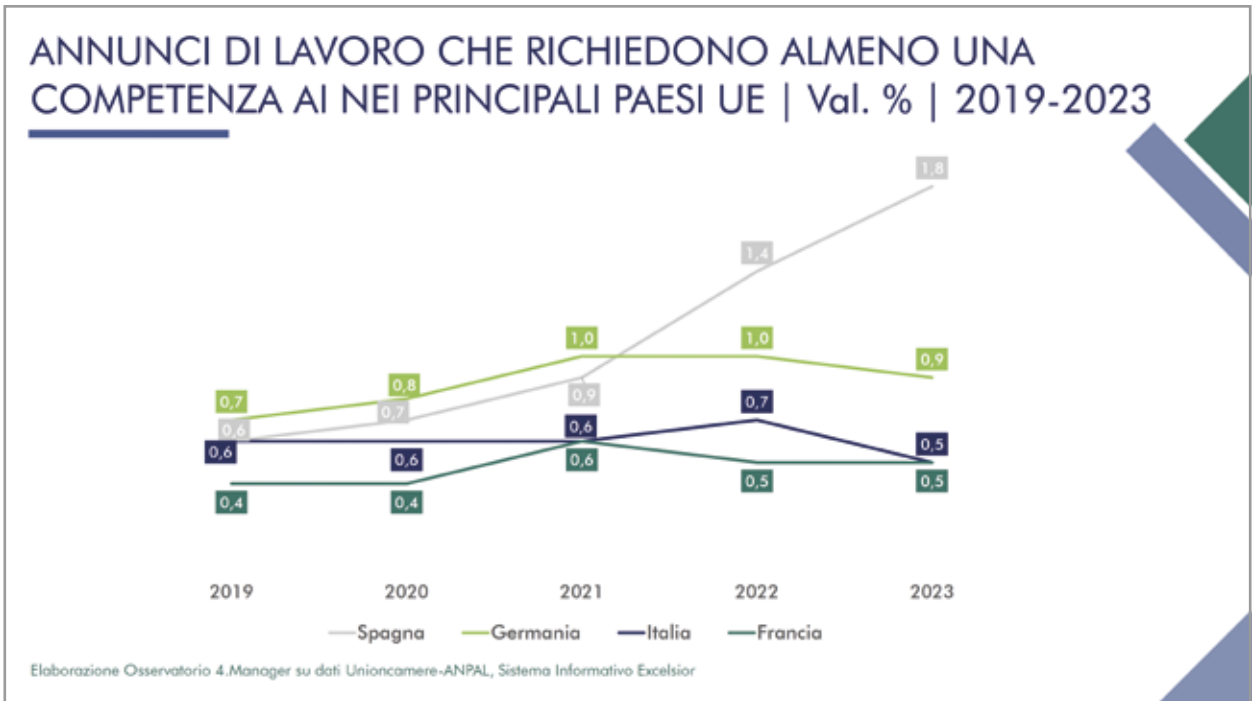
10.000 imprese italiane hanno già adottato tecnologie di AI, con un **balzo di circa il 30%** rispetto all'anno precedente, evidenziando una domanda di competenze che è aumentata del **157%** in 5 anni. Tuttavia, dietro questo progresso, si celano divari e ostacoli significativi che richiedono investimenti non solo in tecnologie, ma soprattutto nelle competenze manageriali indispensabili per guidare l'innovazione.

## INTENSITÀ D'USO DELL'AI NELLE IMPRESE CON PIÙ DI 10 ADDETTI PER MACROSETTORE | Val. % | 2023

Funzioni e finalità di utilizzo delle tecnologie AI: 1. Estrazione di conoscenza e informazione da un documento di testo (text mining) 2. Conversione lingua parlata in un formato leggibile dal dispositivo informatico (riconoscimento vocale) 3. Generazione di linguaggio scritto o parlato (generazione del linguaggio naturale) 4. Identificare oggetti o persone sulla base di immagini (riconoscimento, elaborazione delle immagini) 5. Analisi dei dati attraverso l'apprendimento automatico (machine learning, deep learning, reti neurali, etc.) 6. Automazione dei flussi di lavoro o supporto nei processi decisionali (Robotic Process Automations) 7. Movimento fisico delle macchine tramite decisioni autonome basate sull'osservazione dell'ambiente circostante (robot o droni autonomi, veicoli a guida).



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati ISTAT "Rilevazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese"



“Sebbene l’Intelligenza Artificiale stia rivoluzionando il mondo dell’impresa, il vero valore continua a risiedere nell’intelligenza umana” afferma **Stefano Cuzzilla, Presidente di 4.Manager e Federmanager**. “I nostri sistemi produttivi sono miniere di saperi e abilità, in gran parte ancora inesplorate dall’AI, che aspettano di essere valorizzate. Però, a oggi, più della metà delle aziende identifica la mancanza di competenze digitali come il principale ostacolo all’adozione di queste tecnologie, e questo è un campanello d’allarme che non

possiamo ignorare. L’investimento in formazione, purtroppo, è ancora insufficiente rispetto alla portata della trasformazione in atto: le figure manageriali sono riconosciute come cruciali per gestire la nuova complessità, ma nell’ultimo anno meno della metà dei dirigenti ha avuto accesso a corsi di aggiornamento su questi temi. Se, come credo, deve essere l’intelligenza umana a guidare l’AI e non viceversa, è necessario un cambio di passo concreto, per rimettere al centro la persona e assicurarci un progresso sostenibile”.

### L’Intelligenza Artificiale in Italia: un settore in espansione con sfide disomogenee

I dati del Rapporto, raccolti attraverso una combinazione di indagini campionarie e fonti istituzionali come ISTAT e Eurostat, rivelano che a settembre 2024 circa **10.000** imprese italiane utilizzano o integrano l’AI nelle proprie linee di prodotto o servizio, segnando un incremento di circa il **30%** rispetto all’anno precedente. Parallelamente, dal 2019 le richieste di professionisti con competenze in AI sono aumentate del **157%**, segnalando un’espansione significativa della domanda in questo settore.

Il **2024** si profila quindi come un anno di svolta, con una crescita esponenziale di professionisti alle prese con l’AI, che passano da **40.000** a oltre **300.000**. Questo sviluppo è accompagnato da un significativo aumento della partecipazione femminile nel settore, che è salita dal **30%** a oltre il **40%**, suggerendo un ruolo sempre più centrale delle donne nelle professioni Stem.

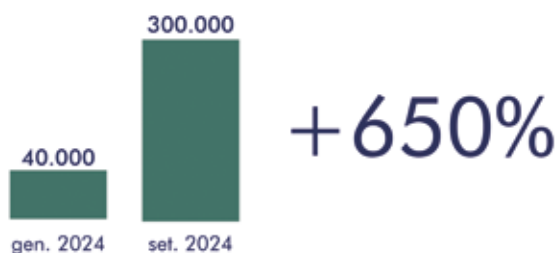


### DOMANDA DI COMPETENZE AI DELLE IMPRESE ITALIANE | V.a. | 2019-2023



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Escalior

### PROFESSIONISTI CON COMPETENZE AI | V.a. | 2024



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su monitoraggio piattaforme di networking professionale

Tuttavia, la diffusione dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese italiane rivela una chiara disomogeneità tra le grandi aziende e le PMI. Le imprese di grandi dimensioni, grazie alle loro risorse e capacità di investimento, hanno un tasso di adozione dell'AI del **24%**, mentre solo il **5%** delle piccole imprese è riuscito a implementare queste tecnologie. Le città che trainano questa crescita, come Milano, Roma, Torino, Bologna e Napoli, sono i principali centri di adozione nei settori IT, sviluppo software e servizi di ricerca.

*“L'Italia possiede un patrimonio unico di intelligenze umane, filiere produttive e risorse culturali, ancora in gran parte da valorizzare attraverso l'AI – commenta **Giuseppe Torre, Responsabile scientifico dell'Osservatorio 4.Manager** – Se sapremo potenziare le nostre industrie, combinando competenze umane di alto livello con l'Intelligenza Artificiale, potremo incrementare enormemente la nostra capacità di generare valore, mantenendo quel DNA che ci rende competitivi e riconoscibili sui mercati globali”.*

### PRINCIPALI OSTACOLI ALL'ADOZIONE DELL'AI NELLE IMPRESE ITALIANE | Val. % | 2023



Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati ISTAT "Rilevazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese"



## ASPETTI OPERATIVI FONDAMENTALI PER L'ADOZIONE DELL'AI NELLE IMPRESE | Ranking

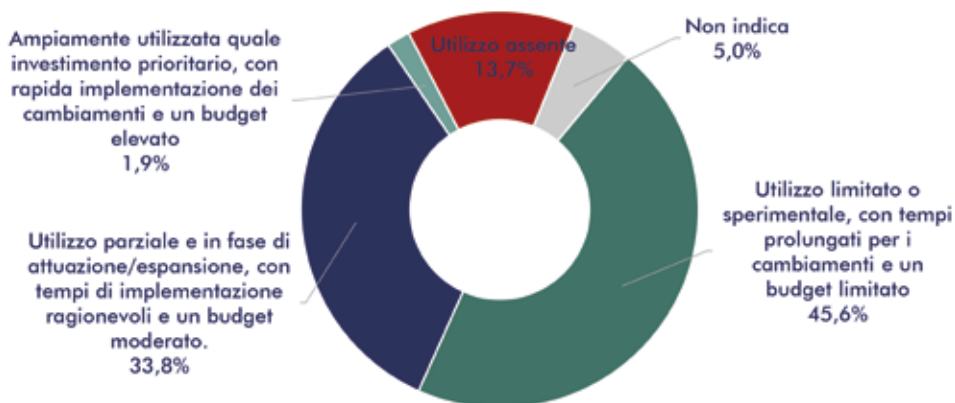
“ L'adozione dell'intelligenza artificiale in azienda è possibile solo agendo su alcuni aspetti operativi e non della gestione. Tralasciando considerazioni di natura economica e finanziaria, le chiediamo di esaminare, valutare e ordinare l'importanza dei primi 5 aspetti operativi per una organizzazione che si appresta a utilizzare l'intelligenza artificiale.

1°	Ampliare il supporto tecnico e l'infrastruttura IT
2°	Recruiting di esperti di settore/advisory board esterni specializzati
3°	Ascoltare i desiderata dei clienti
4°	Effettuare assessment aziendale e benchmark di settore
5°	Partecipare a poli tecnologici e network di imprese, come i Digital Innovation Hub di Confindustria

Fonte | Osservatorio 4.Manager | Rilevazione campionaria su imprese con almeno un dirigente in forza | Settembre 2024 - N. 781

## LIVELLI DI INTEGRAZIONE DELL'AI NELLE IMPRESE | Val. % | 2024

“ Attualmente, in che misura l'Intelligenza Artificiale è utilizzata all'interno della sua impresa?



Fonte | Osservatorio 4.Manager | Rilevazione campionaria su imprese con almeno un dirigente in forza | Settembre 2024 - N. 781

### Ostacoli all'AI: la mancanza di competenze digitali colpisce il 55% delle aziende, mentre il 50% riferisce costi elevati

I progressi quindi ci sono, ma accompagnati da importanti ostacoli: nonostante la crescita esponen-

ziale del numero dei professionisti impegnati con l'AI, **la mancanza di competenze digitali** rimane il principale freno, identificato dal 55% delle aziende. Inoltre, nel 2023, solo il 46% della popolazione italiana possedeva competenze digitali di base, un dato inferiore alla media

UE del 56%. **I costi elevati**, in particolare per le PMI e per le aziende del Centro-Sud, rappresentano un'altra barriera significativa, segnalata dal 50% delle imprese. Anche la **disponibilità e qualità dei dati** per l'addestramento dei modelli di AI è un problema per il 46%

delle imprese. Particolare attenzione merita l'ostacolo rappresentato dalle **considerazioni etiche**, che sono indicate come una difficoltà da 1 impresa su 4. Ostacoli culturali, come **la scarsa chiarezza normativa** e le **preoccupazioni sulla privacy**, completano il quadro del-

le difficoltà che frenano lo sviluppo dell'AI in Italia.

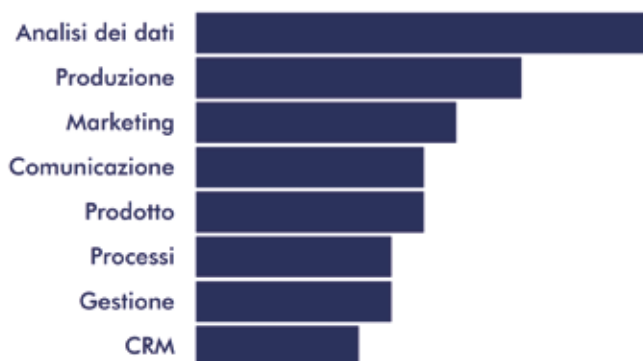
### Formazione e profili strategici: l'urgenza di colmare il divario nelle competenze sull'AI

Per affrontare le trasformazioni im-

poste dall'Intelligenza Artificiale, l'Osservatorio 4.Manager evidenzia la necessità di un nuovo paradigma che mette al centro la formazione continua, una leadership forte e una cultura aziendale orientata all'innovazione. Questi fattori sono cruciali per sbloccare il potenziale dell'AI,

## PRINCIPALI APPLICAZIONI DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELLE IMPRESE | Forme grafiche - Occorrenze | 2024

“ Quali sono le principali applicazioni delle tecnologie di intelligenza artificiale utilizzate nella sua azienda e in quali aree o divisioni sono utilizzate? ”



Domanda a risposta aperta | La lunghezza di ciascuna barra del diagramma indica il numero di occorrenze delle parole indicate dagli intervistati, evidenziando quindi i termini più ricorrenti.

Fonte | Osservatorio 4.Manager | Rilevazione campionaria su imprese con almeno un dirigente in forza | Settembre 2024 - N. 635

## EFFETTI DELL'INTRODUZIONE DELL'AI NELLE IMPRESE | Forme grafiche - Occorrenze | 2024

“ A suo parere, quali sono gli effetti più significativi dell'introduzione dell'AI nella sua azienda? ”



Domanda a risposta aperta | La lunghezza di ciascuna barra del diagramma indica il numero di occorrenze delle parole indicate dagli intervistati, evidenziando quindi i termini più ricorrenti.

Fonte | Osservatorio 4.Manager | Rilevazione campionaria su imprese con almeno un dirigente in forza | Settembre 2024 - N. 635

## MODALITÀ DI FORMAZIONE SULL'AI PER QUALIFICHE PROFESSIONALI | Val. % | 2024

“ Sono stati effettuati corsi di formazione sull'AI destinati alle seguenti figure professionali?



Fonte | Osservatorio 4.Manager | Rilevazione campionaria su imprese con almeno un dirigente in forza | Settembre 2024 - N. 635

## PRINCIPALI FIGURE MANAGERIALI PER L'INTEGRAZIONE DELL'AI NELLE IMPRESE | Val. % | 2024

“ Per integrare e implementare sistemi di intelligenza artificiale, di quale figura manageriale avrebbe bisogno la sua azienda?



Fonte | Osservatorio 4.Manager | Rilevazione campionaria su imprese con almeno un dirigente in forza | Settembre 2024 - N. 781

che oggi mostra un panorama frammentato: il **45,7%** dei dirigenti e manager e il **55,2%** degli altri lavoratori non hanno mai seguito alcun corso di formazione specifica sull'AI nell'ultimo anno, evidenziando un significativo divario di competenze a tutti i livelli aziendali.

Non si tratta solo di quantità, ma anche di qualità: la formazione attuale non risponde pienamente alle sfide poste dall'AI. Con una valutazione media di efficacia di appena **3,3 su 5**, i percorsi attuali sono percepiti come insufficienti. Questo scenario evidenzia l'urgen-

za di sviluppare programmi più mirati e di qualità, in grado di soddisfare le esigenze delle aziende italiane, alla ricerca di professionisti che uniscano competenze tecniche a leadership e gestione del cambiamento. Tra i profili più richiesti spiccano



## FIGURE CHIAVE PER L'ADOZIONE DELL'AI NELLE IMPRESE E PER LA CRESCITA ITALIANA | Val. % | 2024

“A suo parere, quali figure sono più importanti per un'adozione efficace dell'AI nelle imprese italiane e per ottenere benefici economici e crescita del nostro Paese?”



Fonte | Osservatorio 4.Manager | Rilevazione campionaria su imprese con almeno un dirigente in forza | Settembre 2024 – N. 781

l'**AI Integration Specialist** (18,6%), il **Chief Data Officer** (9,3%) e l'**AI Strategy Director** (8,9%). Oltre alle competenze tecniche specifiche – come la padronanza di AI, analisi dei dati, Machine Learning e Deep Learning – le aziende attribuiscono grande valore alle soft skills. Flessibilità al cambiamento, pensiero critico, capacità di problem solving e lavoro di squadra sono qualità indispensabili per affrontare le sfide della trasformazione.

*“L’innovazione tecnologica è un motore dello sviluppo del Paese ed è fondamentale la capacità di guidare il cambiamento per assicurare alle nostre imprese la disponibilità di competenze e di know-how adeguatamente formato, per aiutarle a massimizzare le opportunità di investimenti in nuove tecnologie ed essere più competitive sui mercati nazionali ed internazionali. La trasformazione digitale è ‘dirompente’ – ha evidenziato **Alberto Tripi**,*

**Special Advisor di Confindustria per l’Intelligenza Artificiale** – e permette di creare valore a tutti i livelli, con effetti positivi sull’economia, sulla società e sulla qualità della vita di cittadini e lavoratori. L’Intelligenza Artificiale apre nuove e ampie opportunità, cambia, trasforma ma non distrugge il lavoro, elevandone il livello qualitativo e aumentando i benefici non soltanto per le imprese ma per gli stessi lavoratori”.



# LA TUA STORIA È UNICA.

## GENOS: i nostri percorsi su misura per te

---

*Centro di medicina personalizzata  
e preventiva*

Per prenotazioni o informazioni:

Tel: 02 26432015

E-mail: [checkup.segreteria@hsr.it](mailto:checkup.segreteria@hsr.it)



---

Per maggiori info  
inquadra il QR CODE

---



I.R.C.C.S. Ospedale  
San Raffaele

Gruppo San Donato





# Un commento al *Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine (PSBMT)*

Pasquale A. Ceruzzi

Presidente Commissione Studi e Progetti ALDAI-Federmanager

**N**el rispondere a una domanda su come si poteva caratterizzare l'Italia da un punto di vista economico-finanziario, un noto giornalista economico del nostro Paese rispondeva con i seguenti numeri estratti dal bilancio dello Stato:

- 400 miliardi di euro per INPS
- 90 miliardi di euro di interessi sul Debito Pubblico
- meno di 50 miliardi di euro per istruzione e formazione mettendo in rilievo, contemporaneamente, una spesa pensionistica (e assistenziale) elevata (diretta conseguenza di un tasso di occupazione tra i più bassi d'Europa, a braccetto con un'inesorabile decrescita demografica), un debito pubblico *monstre* (vicino ai 3.000 miliardi di euro) e una spesa "miserabile" per scuola, formazione e innovazione.

Su questa base economica il Ministero dell'Economia e delle Finanze dovrà coniugare 3 esigenze tra loro diverse (e a volte contrastanti):

1. Ridurre il debito pubblico portandolo verso un sentiero di sostenibilità.
2. Finalizzare le riforme di accompagnamento del PNRR:
  - a. misure in materia di giustizia;
  - b. attuazione della riforma fiscale, promozione della com-

- pliance volontaria a costi ridotti, contrasto all'evasione;
- c. miglioramento dell'ambiente imprenditoriale;
  - d. riforma della Pubblica Amministrazione: merito e nuove competenze;
  - e. miglioramento della programmazione e del governo della spesa pubblica;
  - f. famiglia, natalità e riduzione dei divari sociali e territoriali;
  - g. transizione verde, sicurezza energetica e protezione ambientale;
  - h. completamento e potenziamento della conversione digitale del Paese;
  - i. rafforzamento della capacità di difesa comune.

3. Mantenimento e proseguimento degli impegni governativi (lista non ancora definitiva):
  - a. taglio del cuneo fiscale;
  - b. sgravi IRPEF per redditi fino a 28.000 euro;
  - c. sgravi fiscali per le imprese che assumono;
  - d. rivalutazione delle pensioni;
  - e. misure per favorire le mamme lavoratrici;
  - f. recupero dell'inflazione per i contratti pubblici (2%);
  - g. eventuali fondi per la sanità pubblica;
  - h. flat tax per i lavoratori autonomi con un livello di reddito fino a 100.000 euro.

**I primi 2 punti costituiscono la struttura del Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine** definito nei dettagli da un documento di 235 pagine a cura del MEF su obiettivi definiti dall'Unione Europea, ma negoziati con l'Italia.

Il primo punto, nello specifico, potrebbe essere definito come il *Nuovo Piano di Governance Economica Europea* che sostituisce il vecchio *Patto di Stabilità*. La "Nuova Governance" definisce la programmazione economica e di bilancio per un orizzonte di 4/5 anni – o in alternativa di 7 anni – attraverso una regola di spesa che fissa il **tasso massimo di crescita nominale dell'aggregato di spesa primaria netta** (semplificando, "spesa netta"). La "spesa netta" è la spesa totale delle amministrazioni pubbliche al netto della spesa per interessi, della componente ciclica della spesa per disoccupazione, della spesa per programmi dell'Unione finanziati da fondi europei, della spesa nazionale per il co-finanziamento di programmi europei, delle misure discrezionali sul lato delle entrate, e delle misure di bilancio solo temporanee (vedere figura 1).

**Il punto 3** è semplicemente la lista dei provvedimenti enunciati dal Governo (classici provvedimenti di bilancio non ancora definitivamente stabiliti).

Per rendere possibile l'attuazione



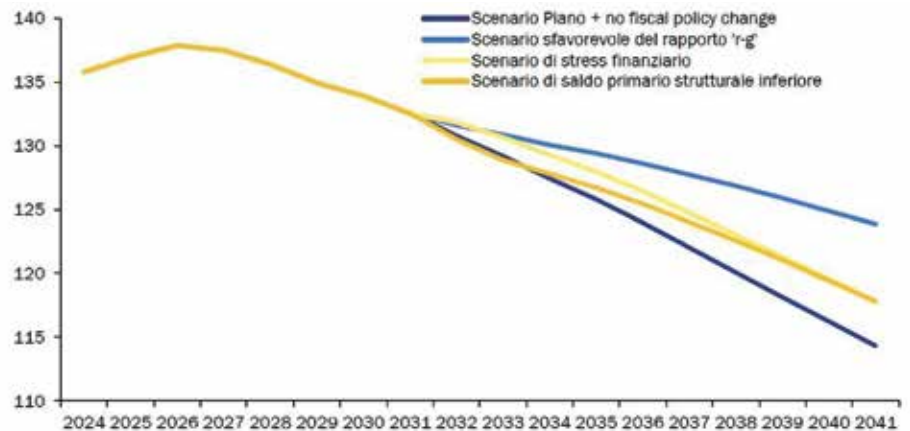
dei 3 punti sopra in evidenza, il Governo dovrà trovare fondi ingenti che potranno concretizzarsi solo con un taglio alla spesa corrente delle Amministrazioni Pubbliche e dei Ministeri (le cosiddette “uscite di bilancio non prioritarie”) e con maggiori “entrate di bilancio”. Per intenderci e nel concreto, si parla di “rimodulazione delle accise sui prodotti energetici”, imposte sui profitti delle imprese e altro.

Il Ministro dell’Economia e delle Finanze, al fine di responsabilizzare, richiama l’articolo 53 della Costituzione che stabilisce che tutti sono tenuti a contribuire alle spese della Repubblica in funzione della loro capacità contributiva. Lo fa per tenere a bada i partiti di Governo che non vorrebbero perdere provvedimenti bandiera molto annunciati in campagna elettorale. Il Ministro dell’Economia e delle Finanze si trova quindi in una posizione isolata e scomoda, cammina in equilibrio su una corda posta molto in alto e rischia di cadere a ogni passo. Per fortuna lo aiuta un “tesoretto” di circa 12 miliardi di euro proveniente, prevalentemente, da un surplus di entrate tributarie determinate da un aumento del numero di occupati (soprattutto a tempo indeterminato) negli ultimi 12 mesi (dato questo doppiamente positivo e molto auspicato sulla nostra Rivista, vedi *Può bastare la demografia a risolvere i problemi del nostro Paese?* – *Dirigenti Industria* luglio-agosto 2024).

Non va invece così bene la crescita del nostro PIL rispetto a un anno fa; infatti, nei primi 4 mesi del 2024 è cresciuto solo dello 0,4% e ben difficilmente arriverà al +1% ipotizzato dal Governo italiano nelle sue previsioni di crescita (vedere figura 2).

In conclusione, il *Piano Strutturato di Bilancio di Medio Termine* presenta elementi di sostenibilità soprattutto nei punti 1 e 2 perché esprimono intenzionalità

### Figura 1 - Scenari differenti di rientro dal debito pubblico eccessivo mediante contenimento della crescita della “spesa netta”

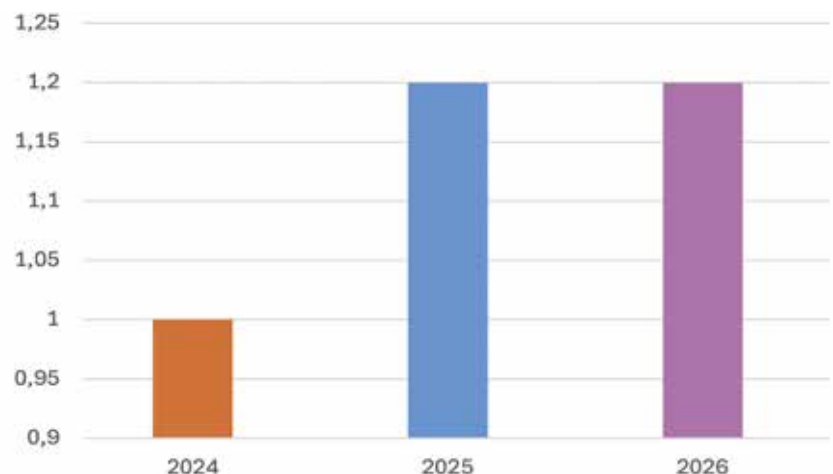


Fonte: elaborazioni MEF

che richiamano valori di efficienza, riduzione dei costi, maggiore competitività, maggiore produttività, liberalizzazione dei mercati, innovazione tecnologica, sicurezza informatica, difesa del Paese, *de-risking* energetico e climatico. Tutti temi, questi, cari ai dirigenti industria e per i quali ci battiamo per primi da anni. Manca invece

una maggiore attenzione alla valorizzazione del **Capitale Umano**, alla sua scolarizzazione e formazione verso le nuove tecnologie (di cui l’Intelligenza Artificiale sarà un’importate *game changer*). Il valore del **Capitale Umano** è uno dei fattori di crescita economica di lungo periodo di un Paese e di incremento della sua produttività. ■

### Figura 2 - Crescita % del PIL - dati del MEF



La “Nuova Governance” definisce la programmazione economica e di bilancio per un orizzonte di 4/5 anni – o in alternativa di 7 anni – attraverso una regola di spesa che fissa il tasso massimo di crescita nominale dell’aggregato di spesa primaria netta

# Rafforzare le competenze dei componenti dei Consigli di Amministrazione

*Da Luiss Business School e Fondirigenti uno strumento di autovalutazione*

***Il progetto prevede percorsi formativi personalizzati sulle esigenze del singolo Consigliere per dotarlo delle competenze necessarie a operare al meglio nell'organo di gestione strategica delle imprese***

**S**ono stati presentati nell'ambito dell'evento *Competenze manageriali dei board: la chiave per il successo aziendale*, che si è tenuto nella sede di Confindustria lo scorso 22 ottobre, i risultati del progetto sulla managerializzazione delle competenze dei Consiglieri di Amministrazione promosso da Fondirigenti e realizzato dalla Luiss Business School. L'indagine ha effettuato una ricognizione sui Consigli di Amministrazione delle imprese italiane, al fine di rilevare il livello di competenze possedute dai loro membri, analizzare i fabbisogni formativi e mettere a punto strumenti e modelli per il miglioramento e il consolidamento delle skills tecniche e manageriali necessarie per svolgere efficacemente il ruolo di Consigliere di Amministrazione.

Il progetto ha analizzato un campione di oltre 300 imprese italiane quotate. Inoltre, sono stati coinvolti direttamente più di 250 manager provenienti da aziende di piccole, medie e grandi dimensioni e operanti su tutto il territorio nazionale che sono stati protagonisti di una survey e di alcune interviste di approfondimento.

*"Il tema delle competenze nei CdA è prioritario per Fondirigenti perché investire nelle competenze dei suoi membri significa elevare il livello di managerializzazione di tutta l'azienda, dal management team fino ai livelli più operativi – spiega il Presidente **Marco Bodini** – Questo è cruciale per le nostre PMI, che rappresentano l'ossatura del tessuto produttivo italiano. Nuove competenze e modelli di gestione nei CdA possono valorizzare l'enorme potenziale di queste aziende, rendendole più competitive a livello internazionale".*

Per **Massimo Sabatini**, Direttore Generale di Fondirigenti, *"I risultati del progetto offrono strumenti concreti a disposizione di manager e imprese per l'autovalutazio-*

*ne delle competenze e la scelta di percorsi formativi idonei. Questo rappresenta una conferma tangibile dell'impegno di Fondirigenti per la competitività delle imprese e l'occupabilità dei dirigenti. Siamo convinti che solo attraverso una formazione continua e mirata sia possibile affrontare le sfide del mercato globale e garantire un futuro di successo per le nostre aziende".*

## **Board skill matrix e modelli formativi personalizzati**

Le analisi condotte hanno permesso di identificare una serie di fabbisogni formativi dei manager - che già operano o che si accingono a rivestire ruoli all'interno dei CdA - che hanno rappresentato la base per la progettazione del *board skill matrix*, uno strumento che consente ai Consiglieri di auto-valutarsi rispetto alle competenze ritenute principali per svolgere il ruolo, e cioè le competenze strategiche, quelle tecnico-organizzative e le competenze interpersonali.

La compilazione del *self-assessment tool* permette poi di accedere a uno tra i 18 percorsi formativi disegnati per rispondere alle esigenze emerse, grazie a una combinazione opportuna di strumenti innovativi e metodologie modulari che consentono il consolidamento delle competenze per migliorare l'efficienza e la leadership espresse dai membri del CdA.

**18** **PERCORSI FORMATIVI**  
per rispondere alle esigenze dei manager



### Nei CdA italiani aumentano l'inclusione e la gender diversity, meno l'internazionalizzazione

I dati emersi dall'analisi della struttura dei Consigli d'Amministrazione mostrano che l'80% delle aziende italiane ha un board con un numero di Consiglieri superiore a 10 (numerosità media: 8,07 membri). Il 34% dei Consiglieri analizzati è indipendente (media italiana: 2,78 Consiglieri indipendenti per board). Il 38% delle aziende presenta una sovrapposizione tra CEO e Presidente del CdA, con una percentuale di CEO Duality che arriva fino al 63% per le piccole imprese. Il 31% delle aziende del campione presenta almeno un comitato endoconsiliare all'interno del CdA, e il dato sale al 55% se si considerano solo le grandi imprese. Nei CdA delle società italiane quotate è ancora molto marcata la presenza maschile rispetto a quella femminile: una donna ogni tre Consiglieri, ma la situazione sta cambiando. Nelle grandi imprese, infatti, dove si sta lavorando già da tempo per assicurare una maggiore inclusività, la presenza femminile si attesta al 42%. L'età **media** dei membri dei board è di 56,9 anni: circa il 70% dei Consiglieri è nella fascia d'età tra i 45 e i 65 anni. Solo il 22% delle aziende ha almeno un Consigliere internazionale (media nazionale pari a 0,41), mentre, in media, i CdA operano per 1,82 anni, con un minimo di 0,39 e un picco massimo di 12,77 anni.

### Competenze: un gap da colmare

Lo studio ha permesso di evidenziare un gap tra le competenze detenute e quelle ritenute importanti, soprattutto nelle grandi aziende. Dalle interviste condotte è emerso che in relazione alle competenze strategiche, il pensiero strategico (63%) e la valutazione delle performance (61%) sono le caratteristiche più importanti per un Consigliere di Amministrazione secondo gli intervistati, nonché le più presenti nello skill asset dei membri dei board. Stesso discorso per leadership (70%) e agilità intellettuale (66%), presenti nei CdA e considerate le competenze interpersonali più importanti. Tra le com-

petenze tecnico-organizzative, quelle finanziarie (67%) sono al primo posto tra le skill maggiormente presenti nei board, seguite da quelle organizzative (64%). Ma secondo gli intervistati le più importanti sono legate alla gestione delle risorse (74%), e alle competenze finanziarie (71%). L'esperienza pregressa di un manager nel settore in cui opera l'azienda è la competenza cardine su cui costruire la partecipazione di un Consigliere al board. È anche la più presente nei CdA italiani, segnalata dal 58% degli intervistati.

La ricerca ha rilevato come i gap di competenze individuati e i fabbisogni formativi a essi abbinati possono essere colmati attraverso percorsi di formazione mirati. Data la multi-focalità del ruolo di Consigliere, si prediligono percorsi modulari che consentono un'elevata personalizzazione del *learning journey*. Formazione e prassi sono intese come due risvolti della stessa medaglia: attraverso l'esperienza maturata sul campo, la formazione si esprime al massimo dei suoi livelli e funge da trampolino di lancio per consolidare alcune competenze e acquisirne di nuove, alimentando il processo di upskilling e reskilling oggi fortemente richiesto dal mercato del lavoro.

**Enzo Peruffo, Professore Ordinario in Strategie d'impresa Luiss e Direttore scientifico del progetto Luiss Business School:** *"La ricerca si inserisce tra quelle attività ad alto valore aggiunto per la nostra Scuola che riconosce il ruolo cruciale del CdA come organo di indirizzo strategico e di controllo delle aziende, promuovendo percorsi formativi volti a formare Consiglieri allineati ai più recenti trend del mondo del business e capaci di svolgere efficacemente il loro delicato ruolo. Il valore accademico della ricerca è arricchito dall'impatto concreto che ha generato sulle aziende destinatarie e sul sistema Paese in generale, offrendo strumenti concreti per promuovere la managerializzazione e l'upskilling dei membri del board".* ■

Per ulteriori informazioni: [www.fondirigenti.it](http://www.fondirigenti.it)



# Il Fasi un pilastro del welfare sanitario

Questo approccio solidale garantisce che gli iscritti ricevano assistenza in tutte le fasi della vita, assicurando accesso a cure di qualità soprattutto quando l'età o lo stato di salute ne accrescono il bisogno

Il Fasi (Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dirigenti di aziende industriali) rappresenta una realtà consolidata nel panorama del welfare sanitario italiano, offrendo una vasta gamma di tutele e servizi ai propri iscritti. Nato più di quarantacinque anni fa, dal CCNL per i dirigenti industriali, per rispondere alle **esigenze di salute e benessere** dei dirigenti e delle loro famiglie, il Fondo garantisce il rimborso di prestazioni sanitarie riconosciute all'interno di un **Nomenclatore – Tariffario** che copre diversi ambiti quali: assistenza specialistica, degenze, rianimazioni, interventi chirurgici, fisioterapia, medicinali, esami diagnostici, cure termali, assistenza infermieristica domiciliare, non autosufficienza e molto altro. Il Fasi, inoltre, ha da sempre canalizzato importanti risorse per

il rimborso di altre importanti prestazioni totalmente integrative del SSN, ovvero le **prestazioni odontoiatriche**, le cui tariffe sono raccolte all'interno di un Nomenclatore dedicato.

Uno dei principi fondanti del Fondo è la **solidarietà intergenerazionale**: il Fasi si basa su un modello che vede i dirigenti attivi, statisticamente meno bisognosi di cure, contribuire a sostenere i pensionati che, invece, necessitano maggiormente di prestazioni sanitarie. Questo approccio solidale garantisce che gli iscritti ricevano assistenza in tutte le fasi della vita, assicurando accesso a cure di qualità soprattutto quando l'età o lo stato di salute ne accrescono il bisogno.

# italiano per i dirigenti industriali



Un altro pilastro del Fasi è il principio della **mutualità**. Gli iscritti partecipano alla spesa sanitaria complessiva tramite il pagamento di contributi, consentendo così il rimborso delle prestazioni sanitarie per tutti gli assistiti. Inoltre, il Fondo, si distingue per il suo approccio inclusivo, escludendo qualsiasi meccanismo di **selezione del rischio**: l'accesso ai servizi è garantito a tutti gli iscritti e ai loro familiari indipendentemente dall'età o dallo stato di salute assicurando così equità e accessibilità universale. Grazie alla partnership con IWS (Industria Welfare Salute SpA), il Fasi mette a disposizione dei propri assistiti un **ampio network di strutture sanitarie qualificate** dislocate su tutto il territorio nazionale. Questa rete consente di usufruire delle prestazioni con tempi di attesa ridotti e senza anticiparne il costo grazie al rimborso diretto del Fondo alla struttura sanitaria. In alternativa, gli assistiti possono richiedere il rimborso in forma indiretta, mantenendo la libertà di scegliere il medico o la struttura di fiducia.

Il Fasi pone, poi, grande attenzione alla **prevenzione**, offrendo gratuitamente 17 pacchetti di screening per la diagnosi precoce di diverse patologie. Questi pacchetti sono volti a migliorare la salute a lungo termine degli iscritti e dei loro familiari, con programmi mirati a specifiche fasce di età.

A completamento dell'offerta, il Fondo contempla specifiche tutele per gli assistiti non autosufficienti attraverso la Gestione Separata "**Fasi Non Autosufficienza**". Questa include, ad esempio, l'Indennizzo per **Assistenza domiciliare**, che prevede un contributo mensile di 800 euro per un massimo di 270 giorni destinato a chi, temporaneamente o permanentemente, non è in grado di svolgere almeno 3 delle 6 attività quotidiane.

L'**Indennità Temporanea Long Term Care** offre, invece, una rendita di 15.000 euro, per la durata massima di 5 anni, suddivisa in rate mensili, ai dirigenti in servizio, procuratori volontari e familiari tra 18 e 65 anni, in caso di non autosufficienza permanente. Inoltre, il servizio **ParkinsonCare** fornisce teleassistenza innovativa per chi soffre di Parkinson o parkinsonismi, con il supporto di un'équipe multidisciplinare. Per i **dirigenti in aspettativa per malattie gravi**, inoltre, il Fasi permette di mantenere l'iscrizione per un massimo di 12 mesi, con la copertura a carico del Fondo. L'impegno del Fasi nell'offrire un'**assistenza sanitaria sempre più inclusiva e all'avanguardia** si riflette nella costante evoluzione del suo Nomenclatore. Ogni anno vengono introdotte nuove prestazioni e aggiornamenti in risposta alle richieste degli assistiti e alle esigenze del mercato sanitario, per affrontare in modo efficace le sfide emergenti e migliorare la qualità dei servizi offerti.

Oltre al miglioramento delle prestazioni e dei servizi, il Fondo ha ampliato i propri canali di comunicazione introducendo:

- una **newsletter mensile**, che fornisce aggiornamenti sulle novità, le iniziative e gli incontri sul territorio;
- la **traduzione in inglese del sito** web del Fondo per rendere le informazioni accessibili anche agli utenti internazionali;
- "**Fasi in a Box**", un compendio digitale completo e sempre aggiornato di informazioni da tenere a portata di mano;
- la pagina **LinkedIn del Fasi**, dove condivide aggiornamenti, eventi e novità, promuovendo il dialogo con i propri iscritti e con il mondo del welfare.

Grazie a questo approccio orientato all'ascolto e all'innovazione, il Fasi si conferma dunque come punto di riferimento nel welfare sanitario, affiancando i dirigenti industriali e le loro famiglie in ogni fase della loro vita garantendo loro un accesso sicuro e tempestivo alle cure.



# Conti INPS in attivo.Cogliere la sfida della separazione tra previdenza e assistenza

Mino Schianchi

Presidente Comitato pensionati ALDAI-Federmanager

*La spesa previdenziale italiana, pari al 16,3% del PIL, è tra le più alte in Europa, ma una parte significativa è dovuta alle prestazioni assistenziali. Separare queste due voci potrebbe ridurre il carico pensionistico, portandolo in linea con la media UE. Si auspica maggiore trasparenza e sensibilità politica per realizzare finalmente una separazione necessaria e che noi chiediamo da sempre*



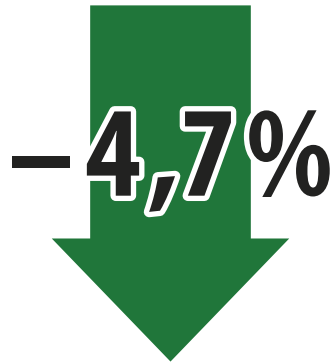
Il 23 settembre 2024 è stato presentato il *XXIII Rapporto annuale dell'INPS* (anno di riferimento 2023): un documento essenziale per comprendere e analizzare le dinamiche previdenziali, sociali ed economiche che delineano il quadro attuale dell'Italia. Il Presidente dell'INPS, Gabriele Fava, ha posto l'accento sul risultato di esercizio positivo per il 2023, pari a 2.063 milioni di euro, evidenziando con soddisfazione che per il terzo anno consecutivo il bilancio dell'Istituto chiude in attivo. In tal modo, dice, si potranno affrontare le sfide future. Un dato che, però, solleva dubbi sulla reale tenuta del sistema previdenziale nel lungo periodo. Il semplice equilibrio di bilancio potrebbe non essere sufficiente a garantire la sostenibilità futura del sistema in un contesto di invecchiamento della popolazione e crescente domanda di servizi assistenziali.

È questo l'argomento sul quale intendiamo soffermarci: la crescente domanda di servizi assistenziali. Perché, nel corso degli anni, l'Istituto è stato caricato di una serie crescente di prestazioni. Il Rapporto riferisce che, nel 2023, le nuove prestazioni previdenziali sono diminuite del 4,7%, quelle assistenziali, al contrario, sono aumentate del 5,7%. Per dirla chiaramente, negli ultimi anni i Governi hanno progressivamente caricato la gestione dell'INPS di quasi tutte le nuove misure assistenziali introdotte per fronteggiare le frequenti crisi che hanno colpito le famiglie. Una richiesta di servizi assistenziali in continuo aumento, dunque, i cui costi ricadono nel bilancio dell'INPS, e vanno sotto il nome di Spesa Pensionistica e Gestione degli Interventi Assistenziali (GIAS).

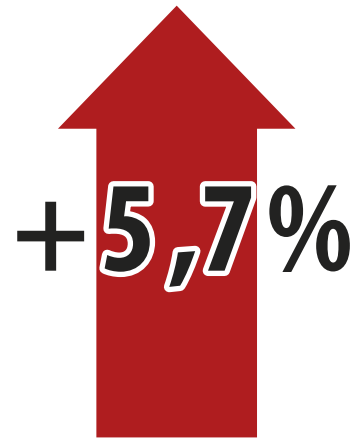
Nel 2021, ultimo anno per cui vi sono dati confrontabili a livello

## Variatione delle prestazioni INPS nel 2023, rispetto all'anno precedente

PRESTAZIONI PREVIDENZIALI



PRESTAZIONI ASSISTENZIALI



europeo, la spesa previdenziale e assistenziale italiana si è attestata al 16,3% del prodotto interno lordo (PIL); un livello inferiore solo a quello della Grecia, a fronte di una media europea del 12,9%. Il Rapporto spiega le cause del maggior livello di spesa rispetto agli altri Paesi UE. Ne elenca due: 1) l'età effettiva di accesso alla pensione di vecchiaia è ancora relativamente bassa a causa dell'esistenza di numerosi canali di uscita anticipata dal mercato del lavoro, anche se l'età legale è 67 anni; 2) le pensioni sono, in media, generose, e infatti il tasso di sostituzione della pensione rispetto all'ultima retribuzione percepita prima del pensionamento è tra i più elevati in UE, quasi 15 punti percentuali sopra la media europea. Per parte nostra ci limitiamo a osservare che, tra le cause ne manca una e riteniamo che abbia

il suo peso. Se andiamo a leggere il capitolo che descrive l'azione dell'INPS attraverso i suoi bilanci, troviamo che *"I trasferimenti dal Bilancio dello Stato e delle Regioni afflitti all'Istituto tramite la Gestione degli Interventi Assistenziali e di sostegno alle gestioni previdenziali (GIAS) evidenziano un incremento di 7.428 milioni, rispetto al precedente esercizio, raggiungendo 164.432 milioni. Le misure che hanno maggiormente concorso a tale incremento sono rappresentate dall'Assegno Unico e Universale, dall'incremento dei trasferimenti statali per sgravi contributivi e dalla copertura degli oneri pensionistici della Cassa pensionistica dipendenti Stato (CTPS). Si ricorda che la gestione ha la finalità di assicurare la copertura degli oneri di natura assistenziale o che trovano il loro finanziamento nella fiscalità generale"*.

Nel 2021, ultimo anno per cui vi sono dati confrontabili a livello europeo, la spesa previdenziale e assistenziale italiana si è attestata al 16,3% del prodotto interno lordo (PIL); un livello inferiore solo a quello della Grecia, a fronte di una media europea del 12,9%

...va ricordato che anche la nostra Corte Costituzionale, quando si trova dinanzi al bilanciamento degli interessi, non esita a privilegiare la tenuta del pubblico bilancio rispetto a misure che deprimono i trattamenti pensionistici

Come ampiamente documentato dal Rapporto, l'INPS, dunque, oltre a occuparsi dei trattamenti mensili da erogare ai lavoratori in pensione, ossia di quella parte della previdenza pagata principalmente dai contributi di lavoratori e imprese, provvede anche, contemporaneamente, a pagare gli assegni per l'assistenza a quanti si trovano nelle condizioni di bisogno, nel senso più ampio del termine. Non è un'attività marginale, questa. Perché l'INPS provvede a "molteplici prestazioni (più di 400) previdenziali e assistenziali" che, messe tutte insieme, fanno lievitare continuamente la spesa dell'Istituto. Spesa che, infine, si inquadra nell'ambito del bilancio pubblico. Ma tra le prestazioni in crescita c'è qualche differenza, come vedremo dopo.

Intanto, facciamo una premessa. Va ricordato che, ai vantaggi che nell'ambito dell'UE ci derivano dalle libertà in termini economici e sociali, corrispondono anche i doveri imposti dal *Patto di Stabilità e Crescita (PSC)*. Tra questi, fondamentale, è il rispetto della disciplina di bilancio degli Stati membri. Soprattutto bisogna evitare disavanzi pubblici eccessivi per prevenire così l'instabilità monetaria e l'inflazione nella zona euro. Obblighi che portano, di conseguenza, anche la spesa pensionistica e assistenziale sotto il vigilante controllo di Enti e Organismi internazionali. Come risulta dai frequenti interventi al riguardo.

L'Eurostat, l'Ufficio Statistico dell'Unione Europea, pur non esprimendo osservazioni al riguardo, offre

informazioni utili perché la politica se ne occupi e ne rilevi le criticità. Così fa sapere che l'Italia ha una delle percentuali più alte in Europa di spesa pensionistica e assistenziale rispetto al PIL, pari a circa il 16-17%.

L'OCSE approfondisce l'argomento e osserva che la concessione dei benefici dell'uscita anticipata a un'età relativamente bassa contribuisce a classificare l'Italia come la seconda più alta spesa per la pensione pubblica tra i Paesi indicati nel rapporto: **16,3% del PIL, nel 2021**. Inoltre, osserva che ad aggravare l'elevata spesa pubblica del nostro Paese, è la spesa pensionistica e assistenziale. Suggestivo, pertanto, di intervenire con misure riduttive. Al riguardo, abbiamo già esposto la nostra posizione critica in questa Rivista (vedi *Le pensioni nel Rapporto OCSE 2023*, marzo 2024).

Infine, va ricordato che anche la nostra Corte Costituzionale, quando si trova dinanzi al bilanciamento degli interessi, non esita a privilegiare la tenuta del pubblico bilancio rispetto a misure che deprimono i trattamenti pensionistici. In questo sostenuta anche dalla Corte Europea dei Diritti dell'Uomo (CEDU) che ha riconosciuto ampia discrezionalità al legislatore nazionale, anche quando adotta misure riduttive in materia di legislazione sociale ed economica, se queste servono a protezione della stabilità finanziaria della zona euro (vedi in questa Rivista, luglio, 2023: *A difesa delle pensioni: i ricorsi, la politica*).

Insomma, la spesa pensionistica e assistenziale è sotto stretta sorveglianza a livello europeo. E Organizzazioni ed Enti internazionali continuano a premere sul nostro Paese perché venga ridotta.

Il fatto è che, ripetiamo, nella spesa pensionistica stanno insieme quella per la previdenza e quella per l'assistenza. Con una particolarità: dinanzi all'esigenza di contenimento, è quella relativa alle pensioni medio-alte previdenziali che viene colpita con blocchi e penalizzazioni del meccanismo di adeguamento all'inflazione, ovvero con misure riduttive, o con i cosiddetti contributi di solidarietà. Insomma sono sotto attacco le pensioni per le quali sono stati versati fior di contributi. Fuori controllo resta, invece, la spesa assistenziale, che dovrebbe essere tutta a carico della fiscalità generale, come si dice generalmente, ma "l'assistenza" cresce continuamente, e, pertanto, quando i trasferimenti ordinari non bastano, si prendono soldi dalla previdenza. Più chiaramente: si prendono i soldi dalle tasche dei pensionati che si sono costruiti la pensione versando fior di contributi. Incontrollata resta, quindi, la spesa assistenziale, che trova un pericoloso intreccio con disposizioni che gravano pesantemente sul pubblico bilancio, a cominciare dalla decontribuzione. Anche se, migliorando i conti, il sistema pensionistico potesse resistere, nessun sistema può reggere a lungo con un livello così alto di decontribuzione come quello attuale. Una pratica diffusa da anni, chiaramente orientata al consenso elettorale.

Di qui la nostra insistente proposta di un intervento urgente in materia. Infatti, gli esperti assicurano che, mettendo sotto controllo l'assistenza rispetto alle pensioni previdenziali, si potrebbe ridurre la spesa in modo significativo, in-



torno ai 5-6 miliardi di euro l'anno. Forse di più. E il rapporto tra spesa pensionistica reale/PIL scenderebbe, secondo gli esperti, dal 16,3% al 12,3%, in linea con la media UE. A nostro avviso, intanto si potrebbe cominciare con il costruire una banca dati contenente tutte le misure e i relativi importi riferiti alla funzione di assistenza; si potrebbero valorizzare le informazioni che già esistono nel bilancio dell'INPS; vogliamo dire i dati contenuti nella Gestione per gli Interventi Assistenziali (GIAS), quelli della Gestione Prestazioni Temporanee (GPT) per le prestazioni di sostegno al reddito, quelli relativi al bilancio INAIL e alla spesa sanitaria. Sono dati che già consenti-

rebbero una più precisa separazione tra assistenza e previdenza al fine di consentire interventi più mirati sulle singole componenti di spesa. Perché non cominciare da questo?

### Conclusione

Una separazione assistenza/previdenza porterebbe a due risultati importanti.

Il primo riguarda la trasparenza. Fornirebbe una migliore comprensione su ciò che è spesa pensionistica e su quella che è, invece, spesa assistenziale. Questo fornirebbe adeguate risposte alle critiche che vengono dall'UE come dagli Organismi che abbiamo citato sopra.

Il secondo riguarda quei **3 milioni**

**e mezzo di pensionati** che, dopo avere contribuito in maniera sostanziosa, durante gli anni di prestazioni lavorative, alla costruzione di una pensione dignitosa, si trovano, di volta in volta, a sostenere anche quella assistenziale e altre forme di servizi sociali, riconducibili a questa funzione. Per giunta, versando alla fonte un'imposta che, di fatto, dimezza i loro trattamenti.

Tornando all'inizio di questo articolo, riprendiamo l'auspicio espresso dal Presidente dell'INPS di costruire un sistema di welfare capace di affrontare le sfide future. E nel futuro, che sia il più prossimo possibile, noi confidiamo che la politica, al di là di distinzioni ideologiche o di schieramento, riconosca l'importanza di attuare una più marcata separazione tra spesa pensionistica e spesa assistenziale. Questo non solo rappresenterebbe un atto di trasparenza nei confronti dei cittadini, chiarendo la destinazione delle risorse nei conti pubblici, ma sarebbe anche un passo fondamentale per ridurre le crescenti tensioni sociali. ■

Fuori controllo resta, invece, la spesa assistenziale, che dovrebbe essere tutta carico della fiscalità generale, come si dice generalmente, ma "l'assistenza" cresce continuamente, e, pertanto, quando i trasferimenti ordinari non bastano, si prendono soldi dalla previdenza



# “Una montagna da scalare” tra discriminazioni e ingiustizie fiscali

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

*L'articolo ripercorre le diverse iniziative in corso in difesa del ceto medio e dei pensionati appartenenti a questa componente sociale. Una sintesi che guarda alla posizione in cui si trovano queste categorie sociali a fronte del prossimo Piano Strutturale di Bilancio (PSB)*



**È** come scalare una montagna impervia. Abbiamo scelto questa immagine come metafora per descrivere lo sforzo che deve compiere il ceto medio, inclusi i pensionati che si riconoscono in questa componente sociale, per tutelare i propri diritti e garantirsi un necessario equilibrio economico e sociale. Componente sociale che ha dato un contributo fondamentale alla crescita e allo sviluppo del Paese, e che oggi si trova a fronteggiare sfide complesse sempre nuove. Il suo ruolo, spesso silenzioso ma essenziale nell'equilibrio sociale ed economico, è sminuito. Al riguardo ci sembra pertinente l'analisi dell'economista francese Thomas Piketty che descrive il progressivo avanzare delle disuguaglianze sociali e, in questo fenomeno, la perdita di ruolo e di reddito della classe media (*Capital et Idéologie*, Seuil, 2019). Precedentemente, lo stesso autore, nella prefazione al libro di Gabriel Zucman *La ricchezza nascosta delle nazioni* (add editore, 2017) scriveva che *“se i contribuenti delle classi medie sentono di paga-*

*... Vi si iscrivono le resistenze a ogni richiesta di cambiare atteggiamento verso la classe media: che la politica sia più attenta nel valorizzarne il ruolo sociale e salvaguardarne gli interessi economici; vi si iscrivono le istanze di quella componente sociale che si sente parte della classe media: i pensionati, che avvertono le discriminazioni di cui sono fatti oggetto, quando non di manifeste ostilità...*

*re aliquote fiscali effettive più alte di chi è in cima alla piramide, e se le piccole e medie imprese sentono di pagare più delle grandi società, c'è il rischio che il concetto di consenso fiscale – su cui si fondano le moderne democrazie – si sgretoli in modo irrimediabile”.* Sono osservazioni che riguardano la crisi della classe media a livello globale; *“crisi [...] indotta, anche, dagli esiti dei grandi processi globali che, a lungo sono stati interpretati come solo e sempre virtuosi”* (vedi in questa Rivista, agosto 2024, F. Del Vecchio *Il rapporto Censis-CIDA sul ceto medio impone serie riflessioni sulle priorità del Belpaese*). Un Belpaese, dunque, dove la classe media,

ormai non più rappresentata politicamente, rischia di cadere negli estremismi, populismi...; (vedi A. Brambilla, Presidente Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, *Senza classe media non c'è futuro* in Il Punto, 27/2/2023).

È il quadro di riferimento. Vi si iscrivono le resistenze a ogni richiesta di cambiare atteggiamento verso la classe media: che la politica sia più attenta nel valorizzarne il ruolo sociale e salvaguardarne gli interessi economici; vi si iscrivono le istanze di quella componente sociale che si sente parte della classe media: i pensionati che avvertono le discriminazioni di cui sono fatti oggetto, quando non di manifeste



## Salviamo il ceto medio

ostilità. Un clima di avversione creato ad arte: additati dalla pubblica opinione come "privilegiati" perché titolari di trattamenti 4 volte superiori ai minimi INPS; marchiati con l'espressione volutamente sprezzante di "pensionati d'oro": termini che si traducono, poi, in provvedimenti riduttivi degli assegni e in misure discriminatorie. Interventi a carico di soggetti che mancano di qualsiasi forma di contrattazione; senza alcuna possibilità di attivare forme di opposizione democratica (ad esempio sciopero), né con strumenti per recuperare le continue perdite di reddito: non sono commercianti che possono scaricare le perdite sui prezzi e quindi sulla clientela, non sono dei professionisti che possono aumentare le loro parcelle... Ma pagano l'imposta sulla pensione prima di riscuoterla. Promuovono ricorsi giudiziari, i cui risultati, per lo più, non sono quelli attesi. Le uniche continue iniziative sono quelle promosse dalle nostre Rappresentanze, con risultati che non sempre rendono giustizia alla fatica spesa; eppure la determinazione nel continuare a "scalare la montagna" della noncuranza e replicare agli atteggiamenti astiosi non viene meno. Prevale l'ottimismo della volontà, con l'attenzione rivolta a un futuro in cui l'equità e la giustizia sociale non restino vuote parole di un discorso retorico. Vince la convinzione che, anche se le molte iniziative promosse non potranno cambiare del tutto l'annoso atteggiamento avverso che si è diffuso contro la classe media e, in particolare, contro i pensionati, almeno – è l'auspicio – potranno aprire la strada a una riflessione più diffusa su questi temi e gettare le basi di un sostrato culturale che metta in maggiore evidenza i valori della buona convivenza sociale e del riconoscimento del merito. Partendo da queste considerazioni, di seguito riportiamo un riepilogo delle iniziative più recenti messe in

campo da Federmanager e CIDA. L'obiettivo è quello di offrire un orientamento inteso a rafforzare e sostenere le attività già avviate, con la convinzione che una partecipazione attiva e numerosa contribuisca a raggiungere risultati migliori nelle rivendicazioni in corso. Ci concentriamo sulle iniziative principali delle nostre Rappresentanze che riguardano azioni di coinvolgimento e partecipazione, attività di studio e approfondimento, ricorsi giudiziari, che s'intrecciano in un coerente filo conduttore, dalle analisi e riflessioni alla promozione di iniziative.

### **La difesa del ceto medio e la necessità di un fisco più equo**

Il 20 novembre 2023, CIDA ha lanciato la Petizione *Salviamo il ceto medio* con l'obiettivo di coinvolgere i cittadini nella richiesta alla politica di considerare le esigenze di chi sostiene gran parte del sistema economico e del welfare italiano: il ceto medio. Questa fascia di contribuenti, con redditi a partire da 35.000 euro, rappresenta il 63% del gettito Irpef, e, nonostante sia gravata da tanta pressione fiscale, continua, comunque, a essere esclusa da agevolazioni e bonus di cui invece beneficiano altre categorie. La Petizione ha raccolto oltre 52.000 firme, segnalando il malcontento di una parte significativa della popolazione, da anni penalizzata da un sistema fiscale ingiusto. La Petizione, come si legge nel messaggio conclusivo di CIDA, non costituisce un traguardo, bensì l'inizio di un percorso di nuove attività e rivendicazioni.

### **Ridisegnare il patto sociale**

Un percorso che, infatti, ha proseguito con il Rapporto Censis-CIDA, avente finalità "conoscitive e di supporto a possibili scelte, in linea con l'azione di CIDA da tempo impegnata a promuovere un pacchetto

*di proposte in grado finalmente di potenziare il ceto medio di fronte a molte delle sue difficoltà".* Il Rapporto, presentato nel maggio 2024, ha analizzato il ruolo e le difficoltà del ceto medio in Italia, evidenziando come questa fascia sociale abbia perso terreno sia economicamente che socialmente. La stagnazione dei salari e un sistema fiscale iniquo, che ha gravato pesantemente sui redditi medi, sono stati tra i principali fattori che hanno contribuito al suo declino. Il ceto medio, pur sostenendo gran parte del carico fiscale e contribuendo al welfare, non ha ricevuto un adeguato ritorno in termini di benefici. E, pertanto, "si chiede un cambio di passo culturale, prima ancora che operativo, con una rimodulazione funzionale allo stimolo al fare".

Viene sottolineata l'urgenza di una riforma fiscale che riduca la pressione sui redditi medi e redistribuisca le risorse in modo più equo, per favorire un recupero del potere d'acquisto e una maggiore equità sociale.



**52mila**

le firme raccolte  
dalla Petizione  
*Salviamo  
il ceto medio*

## I ricorsi contro la manipolazione del meccanismo di perequazione

A fronte di disposizioni che hanno dato luogo alle temporanee sospensioni e alle manipolazioni in peggio del meccanismo di perequazione delle pensioni, o la loro riduzione (cosiddetti contributi di solidarietà), sono stati promossi ricorsi presso i Tribunali ordinari e le Sezioni regionali della Corte dei Conti. Federmanager e CIDA hanno sostenuto, di volta in volta, ricorsi pilota. Iniziative tutt'ora in atto, e ricorsi presentati anche con il sostegno di altre Organizzazioni e da privati. In merito, segnaliamo l'Ordinanza (6 settembre 2024) della Corte dei Conti, sez. Toscana, di rimessione alla Corte Costituzionale degli atti di giudizio concernenti il ricorso presentato da un pensionato, ex dirigente scolastico, inteso a ottenere la perequazione integrale del trattamento pensionistico in godimento negli anni 2022-2023-2024 (rif. art. 1, c. 309, legge

n. 197/2022). Sono numerose le osservazioni contenute nell'Ordinanza che motivano la rimessione della questione di legittimità alla Consulta. Tutte di notevole interesse. A partire da alcune, in cui si osserva:

a) che la norma depressiva della perequazione disposta con l'appena menzionata legge "si inserisce per la prima volta nel contesto di una manovra di bilancio espansiva, anche in relazione alla sospensione [...] delle regole del Patto di stabilità a livello dell'UE in virtù della clausola di salvaguardia generale, al fine di consentire le misure di sostegno necessarie prima per fronteggiare l'emergenza pandemica e poi per favorire la successiva fase di ripresa economica";

b) che il legislatore, nel penalizzare le pensioni più alte, non le valuta come il giusto riconoscimento per l'impegno e le capacità dimostrate durante la vita lavorativa, ma le tratta, piuttosto, come un privilegio sacrificabile, in nome di un presunto equilibrio generazionale. Sono

appena due cenni ma, nell'atto della Corte dei Conti toscana\*, vi si leggono numerose altre considerazioni, per le quali si rinvia, in questa Rivista, all'articolo redazionale *Raffreddamento della perequazione: a che punto siamo* (<https://dirigenti-senior.it/notizie/cida/raffreddamento-della-perequazione-a-che-punto-siamo.html>) e a quello di Silvana Menapace: *Finalmente, un organo dello Stato rileva che il taglio della perequazione presenta profili di illegittimità costituzionale* (vedi in questa Rivista, ottobre 2024).

CIDA osserva che, nell'Ordinanza, sono state messe in buona evidenza tutte le questioni precedentemente sollevate – come "è possibile rilevare anche nei ricorsi sostenuti dalla Confederazione" – e ha richiesto ai propri legali un'analisi della suddetta "che va considerata a loro giudizio in maniera assolutamente positiva, visto che riprende e avvalorava proprio le posizioni CIDA e che potrà quindi essere utile per i nostri giudizi ancora pendenti". Nel frattempo, è stata pubblicata





anche l'Ordinanza dell'11 settembre 2024 della Sez. della Corte dei Conti della Campania.\*\*

Espongono le numerose leggi che si sono susseguite in materia di perequazione delle pensioni e relative pronunce della Consulta. E osserva: *“Risultano, quindi, in radice non rispettati i principi espressi negli anni dalla Corte Costituzionale in particolare nell'evitare la sospensione o la significativa limitazione a tempo indeterminato del meccanismo perequativo con la frequente reiterazione dello stesso e la necessità di giustificare così ridotte percentuali di applicazione, risultando minata la principale finalità di tutela della perequazione, che è quella di prevedere una difesa del potere d'acquisto delle pensioni”*.

Intanto, per connessione, resta l'altra questione: la Riforma delle pensioni. Si fa? Non si fa? La manovra 2025 rinvia al futuro per una Riforma strutturale. Intanto potranno intervenire variazioni. Attesa.

## Separazione tra previdenza e assistenza

Tra i temi centrali della Petizione *Salviamo il ceto medio* spicca anche la necessità di separare previdenza e assistenza, una distinzione fondamentale per portare maggiore trasparenza e chiarezza nel sistema di welfare italiano. Questa separazione risponde all'urgenza di affrontare un paradosso persistente: da un lato le pensioni previdenziali, costantemente penalizzate; dall'altro, crescenti interventi di natura assistenziale. In uno Stato democratico e moderno, la trasparenza deve essere un valore centrale che guida

tutte le azioni istituzionali, e questo principio dovrebbe applicarsi in primo luogo al sistema di welfare.

Il Rapporto finale della Commissione tecnica di studio sulla classificazione della spesa pubblica per finalità previdenziali e assistenziali ha inteso evidenziare, però, che il sistema di welfare italiano include sempre più prestazioni ibride che rispondono alle sfide dell'attuale complesso mercato del lavoro: *“non appare quindi praticabile una separazione netta tra previdenza e assistenza”*.

Nonostante queste osservazioni, permangono esigenze che chiamano in causa anche le Organizzazioni internazionali, quelle che vigilano sui nostri conti pubblici e segnalano come eccessiva la nostra spesa previdenziale (UE, OCSE, BCE). La separazione delle due funzioni rimane, quindi, un obiettivo fondamentale per le nostre Rappresentanze, che ritengono che il futuro del welfare italiano dipenda, per molti versi, dalla capacità di distinguere chiaramente tra i diritti previdenziali dei lavoratori e le misure di assistenza sociale. (Nota di redazione: sull'argomento si veda in questa Rivista, a pagina 36, *Conti INPS in attivo. Cogliere la sfida della separazione tra previdenza e assistenza*, Mino Schianchi).

## Riforma fiscale

L'attuale sistema fiscale grava in modo rilevante sulla base della piramide sociale. Colpisce, in particolare, il ceto medio e, all'interno di questo, i pensionati. Dopo anni di interventi sui tavoli della politica, sembra finalmente aprirsi uno

spiraglio: si discute, infatti, della possibilità di ridurre l'aliquota per i redditi medi. Questo rappresenterebbe un primo passo significativo verso una riforma fiscale più equa. L'obiettivo è creare un sistema ispirato alla neutralità e con i criteri di progressività orizzontale, secondo i principi costituzionali (Art. 53 Costituzione). Domande: Si fa? Non si fa? Attesa.

## Sintesi breve e conclusione

È un percorso tutto in “salita”. Il ceto medio stenta a farsi riconoscere. Nei dibattiti, la politica ne parla per inciso. Perequazione 2025 (ultime mentre la Rivista va in stampa): il DDL di bilancio per l'anno 2025 prevede che la rivalutazione automatica dei trattamenti pensionistici avvenga secondo il meccanismo stabilito dall'articolo 34, comma 1, della legge 23 dicembre 1998, n. 448, quindi con aliquote di valorizzazione applicate per scaglioni di reddito (100%, 90%, 75%) e non più sull'intero importo della pensione (sistema a fasce). Ma, per il 2025, in via eccezionale, la rivalutazione non sarà riconosciuta ai pensionati residenti all'estero a meno che non siano assegni fino al trattamento minimo. Riforma fiscale: la delega conferita al Governo nel 2023 si sta attuando a pezzi, non se ne comprende l'approdo finale. Divisione previdenza/assistenza: scomparsa dall'agenda. Le Rappresentanze si attivano sui tavoli della politica. Mentre scriviamo si annuncia l'avvio del dibattito parlamentare relativo al *Piano Strutturale di Bilancio (PSB) 2025*. Ancora pochi i numeri di dettaglio. Attesa. ■



\* L'ordinanza pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 9 ottobre 2024, 1ª serie speciale, è consultabile inquadrando il QR code



\*\* L'ordinanza pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 16 ottobre 2024, 1ª serie speciale, è consultabile inquadrando il QR code

# Ricorsi contro il blocco parziale della perequazione

*Sono state pubblicate in Gazzetta Ufficiale le ordinanze delle Corti dei Conti di Campania e Toscana relative ai ricorsi sulla riduzione dell'adeguamento delle pensioni in relazione all'inflazione*

**L**e Corti dei Conti della Campania e della Toscana hanno rilevato che il taglio della perequazione presenta profili di possibile illegittimità costituzionale e hanno inoltrato alla Corte Costituzionale le valutazioni e la richiesta di delibera in merito.

L'ordinanza della Corte dei Conti della Toscana è stata commentata negli articoli **Inoltrato alla Consulta il ricorso sul taglio della perequazione** (vedi *Dirigenti Industria* ottobre 2024) e **Raffreddamento della perequazione: a che punto siamo** (vedi *dirigentisenior.it*).

La recente **ordinanza della Corte dei Conti della Campania** esamina, in particolare, la questione della progressiva perdita del potere d'acquisto delle pensioni medio-alte, aggravata dalle ripetute limitazioni alla perequazione. La norma contestata (art. 1, comma 309, della legge del 29 dicembre 2022, n. 197) viene ritenuta illegittima poiché penalizza in modo significativo queste pensioni, comprimendone il valore reale. Ciò che emerge in modo preoccupante è che questa situazione non è temporanea, ma si protrae da oltre quindici anni, generando un effetto trascinarsi che rende permanente la riduzione delle pensioni. L'Ordinanza riprende quanto già evidenziato dalla Corte Costituzionale, in particolare nella sentenza n. 234/2020, sottolineando come le riduzioni degli adeguamenti accumulatisi negli anni abbiano intaccato in modo irreversibile l'importo delle pen-

sioni. Questi mancati aumenti, non essendo recuperabili, influiscono negativamente anche sulla base su cui vengono calcolati i futuri adeguamenti. Il risultato è che i pensionati non solo subiscono perdite economiche immediate, ma vedono anche una costante diminuzione del valore delle loro pensioni nel lungo periodo. La norma rimessa alla valutazione della Corte Costituzionale, dunque, altera in modo permanente i diritti patrimoniali dei pensionati senza una chiara

motivazione riguardo alla riduzione delle percentuali di rivalutazione. Questo approccio legislativo si pone in contrasto con i principi stabiliti dalla Corte Costituzionale, che ha sempre ammonito il legislatore a non introdurre sospensioni o limitazioni ingiustificate e di lunga durata nel meccanismo della perequazione. Il ceto medio attende il **pronunciamento della Consulta** nel rispetto della Costituzione e della certezza del diritto, alla base delle società democratiche. ■

## Di seguito quanto pubblicato in Gazzetta Ufficiale

**GAZZETTA UFFICIALE - Mercoledì, 16 ottobre 2024**

**CORTE COSTITUZIONALE - ATTI DI PROMOVIMENTO DEL GIUDIZIO DELLA CORTE**

*N. 185. Ordinanza della Corte dei conti - Sezione giurisdizionale per la Regione Campania dell'11 settembre 2024*  
Previdenza – Pensioni – Previsione che riconosce nell'anno 2023 una rivalutazione automatica dei trattamenti pensionistici, secondo il meccanismo di proporzionalità stabilito dall'art. 34, comma 1, della legge n. 448 del 1998, applicando all'intero importo dell'assegno pensionistico una percentuale progressivamente ridotta, corrispondente alla fascia in cui ricade l'importo del trattamento.

**GAZZETTA UFFICIALE - Mercoledì, 16 ottobre 2024**

**CORTE COSTITUZIONALE - ATTI DI PROMOVIMENTO DEL GIUDIZIO DELLA CORTE**

*N. 182. Ordinanza della Corte dei conti - Sezione giurisdizionale per la Regione Toscana del 6 settembre 2024*  
Previdenza – Pensioni – Riconoscimento nell'anno 2023 della rivalutazione automatica dei trattamenti pensionistici secondo il meccanismo di proporzionalità stabilito dall'art. 34, comma 1, della legge n. 448 del 1998 – Previsione che applica all'intero importo dell'assegno pensionistico una percentuale progressivamente ridotta, corrispondente alla fascia in cui ricade l'importo dell'assegno – Previsione che, in particolare, rivaluta nella misura del 47 per cento i trattamenti pensionistici complessivamente superiori a sei volte il trattamento minimo INPS e pari o inferiori a otto volte tale trattamento, del 37 per cento i trattamenti pensionistici complessivamente superiori a otto volte il trattamento minimo INPS e pari o inferiori a dieci volte il medesimo trattamento minimo, del 32 per cento i trattamenti pensionistici complessivamente superiori a dieci volte il predetto trattamento minimo. – Legge 29 dicembre 2022, n. 197 (Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025), art. 1, comma 309. Previdenza – Pensioni – Previsione che a decorrere dal 1° gennaio 2001 si applica l'indice di rivalutazione automatica delle pensioni, secondo il meccanismo di proporzionalità stabilito dall'art. 34, comma 1, della legge n. 448 del 1998, in misura integrale per le fasce di importo dei trattamenti pensionistici fino a tre volte il trattamento minimo INPS, al 90 per cento per le fasce di importo dei trattamenti pensionistici comprese tra tre e cinque volte il medesimo trattamento minimo, al 75 per cento per le fasce di importo dei trattamenti pensionistici superiori a cinque volte il predetto trattamento minimo. – Legge 23 dicembre 2000, n. 388 (*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato* - Legge Finanziaria 2001), art. 69, comma 1.

# “SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

Proseguiamo con gli articoli dei nostri Partner Finanziari.  
Questo mese con Schroders riflettiamo sulla bontà dei titoli  
e del primato del podio ...primi sempre?  
Analizziamo le loro riflessioni.

## Schroders - I Public Enemy avevano ragione: non credete al clamore (“don’t believe the hype”)

*A cura di Duncan Lamont, Head of Strategic Research, Schroders*

**In 12 degli ultimi 18 anni, non c’è stato un singolo titolo della top 10 azionaria statunitense capace di entrare in classifica anche l’anno successivo.** In cinque degli altri sei anni, solo uno è riuscito nell’impresa. Nell’altro, tre titoli ce l’hanno fatta a malapena. **Anche la permanenza nella top 100 è rara.** Una media di 15 società all’anno è riuscita a rientrare nella top 100 per due anni consecutivi. Le probabilità di ripetere la presenza nella top 10 o nella top 100 due o tre anni dopo sono altrettanto basse.

Non solo scendono dall’Olimpo: i migliori titoli spesso smettono di registrare buoni risultati. **In 14 di questi 18 anni, in media, i primi dieci performer sono andati a finire nella metà inferiore delle classifiche l’anno successivo,** ritrovandosi con più probabilità tra i titoli peggiori che non tra i migliori e sperimentando tipicamente cali molto bruschi.

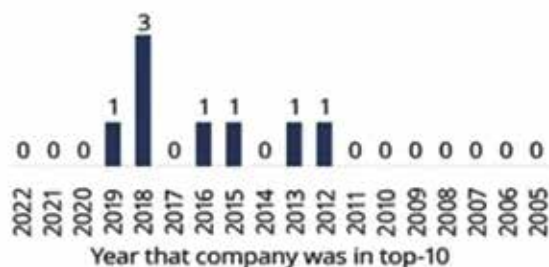
Tendenze analoghe si registrano anche in altri mercati. Sia in

Giappone sia nel Regno Unito, in 11 anni su 18, un titolo che rientrava mediamente tra i primi dieci è sceso nella metà inferiore della distribuzione della performance l’anno successivo. In Germania, è avvenuto in 14 degli ultimi 18 anni.

Certo, in quanto esseri umani amiamo le storie, e cosa c’è di meglio della storia di un vincitore? Gli “hype” sono eccitanti per definizione. Ma quando si investe **bisogna essere cauti nell’inseguire le performance. Consistenti guadagni in Borsa tendono a “estendere” le valutazioni rendendole più elevate rispetto ai fondamentali, come gli utili.** I prezzi delle azioni iniziano a nutrire aspettative sempre più ottimistiche. A un certo punto, Tesla è stata negoziata con una valutazione di oltre 200 volte rispetto alle previsioni di consenso sugli utili dei successivi 12 mesi. Le Magnifiche 7 (Apple, Microsoft, Nvidia, Alphabet, Amazon, Meta Platforms, Tesla) considerate insieme sono due volte più care del resto del mercato, in termini di multi-

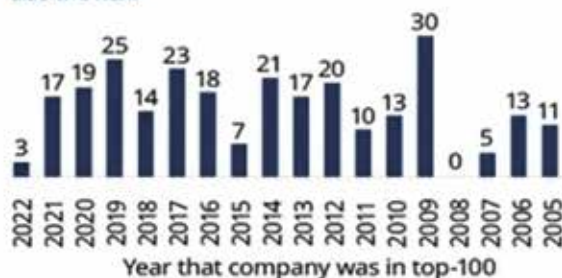
### Past performance is not a guide to the future

Number of companies that were top-ten one year and also the next



### Schroders

Number of companies that were top-100 one year and also the next



Past performance is not a guide to the future and may not be repeated. Data 2005-2023 based on constituents of MSCI USA index. MSCI USA had between 471 and 568 constituents each year, average 532. Source: LSEG Datastream, MSCI and Schroders. 613314

**Grazia Mallus**

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

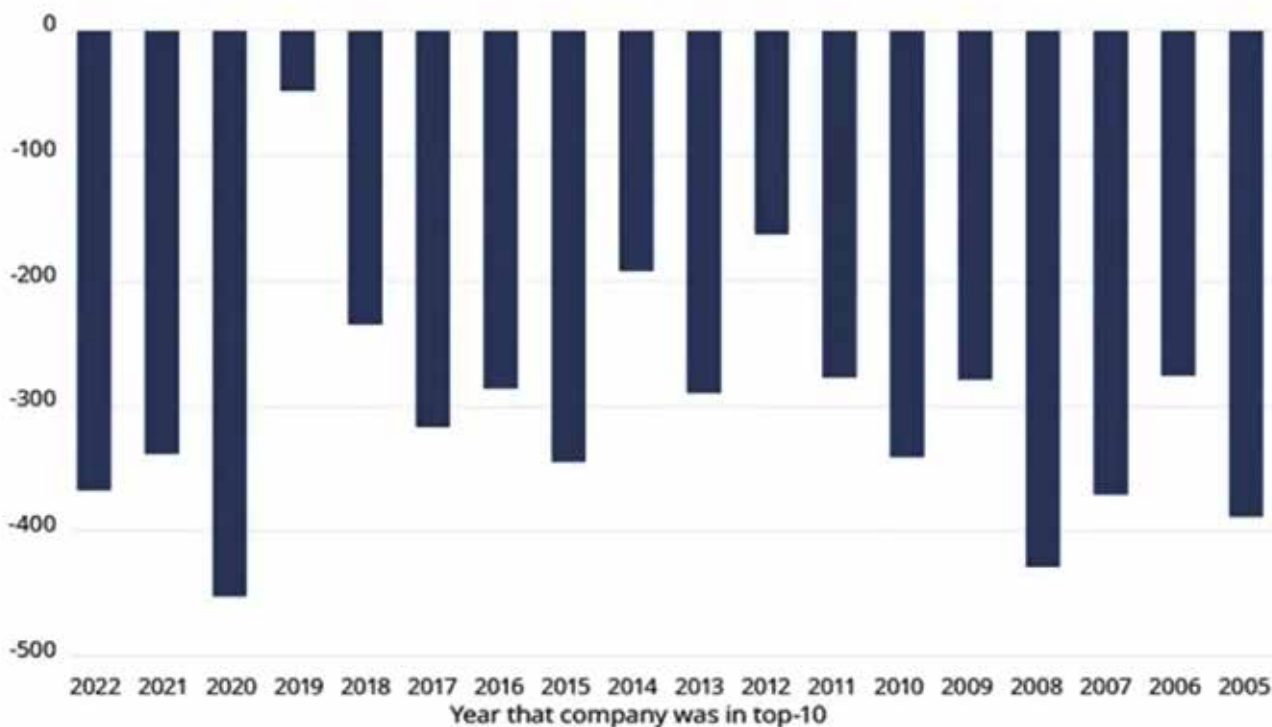
Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER

**A top performer one year is often a poor performer the year after**  
Average ranking change across the top-ten from the previous year

Schroders



**Past performance is not a guide to the future and may not be repeated.** Data 2005–2023 based on constituents of MSCI USA index. MSCI USA had between 471 and 568 constituents each year, average 532. Source: LSEG Datastream, MSCI and Schroders. 613314

plo degli utili dei successivi 12 mesi. Esistono società in grado di soddisfare queste aspettative elevate (e individuarle è la parte più difficile), ma molte non lo sono. Senza considerare che talvolta basta un leggero disallineamento degli utili rispetto alle attese, o un piccolo cambiamento nel contesto esterno (com'è accaduto ad agosto), per provocare una reazione esagerata dei prezzi delle azioni "bollenti".

**Spesso i veri "vincitori" in Borsa non sono i migliori titoli di un anno, ma quelli capaci di crescere in modo sostenibile nel lungo periodo** (il che significa che possono continuare a farlo, e non si tratta di un riferimento alla sostenibilità in senso ESG, sebbene questi concetti possano essere correlati). Anziché cedere alla tentazione di inseguire i best performer sulla breve distanza, bisogna considerare che diversi anni di buoni risultati possono facilmente sommarsi nel tempo, così da offrire rendimenti migliori in modo più costante.

Ad esempio, 100 dollari investiti in un'azione che registra un rialzo del 10% all'anno per tre anni varranno da ultimo 133 dollari. Il rendimento medio annuo (di tipo aritmetico) di un titolo che evidenzia un rialzo del 20%, per poi scendere del 10%, e salire del 20%, è anch'esso del 10%. Tuttavia, 100 dollari investiti in questa azione varrebbero solo 130 dollari dopo tre anni.

La strategia d'investimento basata sul cogliere il "momentum" è stata molto popolare negli ultimi anni, ma **andare ingenuamente a caccia di gloria potrebbe comportare costi elevati e rendimenti mediocri**. Giusto per citare le megastar dell'hip-hop, i Public Enemy: *don't believe the hype*.

*Mi auguro che l'articolo sia stato di vostro interesse e che abbia suscitato qualche curiosità.*

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



**Al prossimo articolo**

# Schroders

Quanto sopra esposto ha mero scopo illustrativo e non costituisce una raccomandazione all'investimento. I rendimenti passati non sono un indicatore dei risultati futuri, i prezzi delle azioni e l'utile che ne deriva possono sia aumentare che diminuire e gli investitori potrebbero non recuperare l'importo investito in origine. Prima dell'adesione leggere il prospetto informativo.

**Grazia Mallus**

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA  
GENERALI**  
PRIVATE BANKER



# Continua il viaggio tra le... Mete autunnali

Ogni stagione porta con sé una nuova energia, e anche l'autunno, con il suo sole più timido e il clima un po' grigio, è una stagione di nuovi propositi e nuove avventure. La castagna è senza dubbio uno dei simboli dell'autunno. Evoca passeggiate sui sentieri in montagna, e ricorda le ricette della cucina contadina.

La nostra regione è ricca di paesaggi ancora incontaminati, di sentieri facilmente percorribili, di colli e montagne in cui passare una piacevole giornata raccogliendo castagne e, perché no, assaggiare piatti della tradizione.

Come promesso ecco altri spunti "autunnali" per chi vuole trascorrere una giornata in natura non lontano dalla città.

1. Spostandoci a **Marone** (BS) sul **Lago d'Iseo** è possibile fare una abbondante scorta di castagne. Tra gli altri consigliamo il **Bosco Degli Gnomi** per ammirare più di 40 opere in legno: non solo gnomi ma anche orsi, lupi, leprotti, gatti e persino Pinocchio. Dato che si è in zona, è possibile approfittare del momento e visitare anche la **Riserva Naturale Piramidi di Zone**,

Piramidi di Zone (BS).



# in Lombardia



Santuario Madonna del Sasso (LC).

dove si trovano suggestive piramidi di terra, simili a quelle del Renon.

**2.** Per chi ama i contesti in natura con vibrazioni da scoprire proponiamo una camminata all'**Eremo di San Genesio (LC)**: questa zona oltre a offrire una vasta area per la raccolta di castagne vanta una vista panoramica mozzafiato dove pace e relax ne sono i protagonisti. Si può raggiungere l'eremo a piedi in circa un'ora partendo da **Campsirago**,

qui il sentiero è ripido, richiede scarpe chiuse, o in mezz'ora dal **Santuario della Madonna del Sasso**. La strada è in parte asfaltata e in parte sterrata, sale con costanza ma è fattibile anche dai bambini più piccoli. Una volta in cima ci si può fermare a mangiare al Rifugio. Il cammino, immerso nel verde, è un'esperienza che arricchisce la giornata.

**3.** Ebbene sì, anche in una metropoli come **Milano**, il Foliage è a due

Eremo di San Genesio (LC).







Il Parco della Viilla Reale di Monza (MB).

passi. I Giardini della **Villa Reale** e del **Parco di Monza** sono uno è uno dei posti più belli in Lombardia dove poter osservare il passaggio di stagione, inseguendo colori rubati a un quadro impressionista. Tra faggi e querce, filari di carpini e di ippocastani, la mappa della Reggia di Monza accompagna i visitatori alla scoperta degli scenari migliori, suddivisi in base alle tonalità degli alberi. Il Parco di Monza, realizzato nel 1805 grazie al desiderio di Giuseppina Bonaparte di costruire un parco più grande di quello di Versailles, è una piccola foresta in città di **110.000 alberi ad alto fusto**.

**4.** Rimanendo vicini alle città ma lontani dal traffico proponiamo un

incantevole **percorso sensoriale a Mantova**. La **Foresta Carpaneta** è nata nell'ambito del progetto *Dieci Grandi Foreste di Pianura*. Tra labirinti e zone ludiche, questa foresta è una meta autunnale perfetta per stare all'aria aperta e andare a caccia di foglie colorate. La si può raggiungere in bicicletta da Mantova. Qui si trova un itinerario ciclabile lungo 22 chilometri, per gran parte asfaltato, che ci fa scoprire luoghi di grande importanza storica e naturalistica.

**5.** Per chi si trova a Cremona e vuole approfittare delle ultime temperature miti e di una giornata all'aria aperta. Il Po è perfetto per una bicicletta in famiglia lungo gli argini che dalla città portano nella bellis-





*Autunno lungo il Po a Cremona.*



© inLombardia

*Nei pressi del fiume Po a Mantova.*



sima campagna lombarda. Ci sono tante piste ciclabili da percorrere per immergersi nella natura. In particolare, suggeriamo una gita nel **Parco del Po e del Morbasco**, dove è possibile fermarsi – tra merende e punti panoramici – in diverse località del territorio. Parecchi sono i percorsi naturali che si possono intraprendere osservando, attraverso un contatto diretto, la flora e la fauna locale, imparando ad apprezzare i molteplici aspetti della biodiversità.

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 **inLombardia** è semplice, basta scegliere il luogo giusto e dare libero sfogo alla fantasia. ■





# In ricordo di Renato Garbarini

*Domenica 22 settembre  
è mancato improvvisamente  
all'affetto dei suoi cari e degli amici  
Renato Garbarini, già Presidente  
ALDAI e storico Consigliere,  
nonché protagonista della scena  
federale nazionale per decenni*

## *Il messaggio ricordo del Presidente Federmanager*

Carissime e carissimi colleghi,  
oggi (24 settembre n.d.r.) si svolgeranno a Milano le esequie del nostro amico e collega **Renato Garbarini**. Non potendo essere presente alla cerimonia vi prego di considerarmi vicino alla famiglia, agli amici e ai colleghi lombardi che oggi numerosi lo ricorderanno. Ci lascia un dirigente illuminato che ha ricoperto rilevanti ruoli nel mondo dell'Oil&Gas e nei Trasporti, nonché incarichi di rilievo nella Federazione come Presidente per due mandati consecutivi di ALDAI, nel quale è stato grande esempio di attaccamento al territorio, e di Presidente della nostra Confederazione (CIDA) sempre al servizio di tutti i colleghi con pura passione e spirito di servizio.

Il mio ricordo personale è legato a un collega e amico sincero che ha impiegato tutte le sue forze per rilanciare il nostro mondo associativo. Un uomo allegro, disponibile, la cui professionalità e gentilezza dei modi gli hanno fatto conquistare negli anni la stima di tutti.

È stato un piacere e un onore poterlo conoscere e ascoltare.

Un uomo con una profonda visione manageriale e con un'altissima cultura di giustizia sociale, che lo ha portato negli anni a impegnarsi in prima persona a tutela della legalità, nella consapevolezza di svolgere un compito politico, sociale, culturale ed etico che coinvolge l'intera società civile, compresi noi manager.

Lascia un profondo vuoto per l'Associazione; il suo ricordo continuerà a farci compagnia nel quotidiano svolgersi delle nostre attività.

*Stefano Cuzzilla*

### *In ricordo di Renato*

A pochi giorni dalla scomparsa di Bruno Losito, con profonda tristezza annunciamo l'improvvisa perdita dell'amico, collega e Consigliere Renato Garbarini.

Nel corso degli anni, Renato ha ricoperto i più alti e prestigiosi incarichi sia all'interno della nostra Organizzazione che a livello nazionale.

È ancora vivido nella memoria di ALDAI il suo ruolo di Presidente, ricoperto per due mandati, quello di Tesoriere e, più recentemente, quello di Consigliere, portato avanti con grande senso del dovere fino a pochi giorni fa.

Il suo nome è sempre stato sinonimo di grinta e determinazione, ma ciò che ricorderemo di più è la passione inarrestabile che lo animava e che traspariva in ogni sua azione e iniziativa.

Lo ricorderemo con gratitudine per tutto ciò che, con dedizione e generosità, ha realizzato a favore della nostra Categoria.

La nostra Associazione si stringe attorno alla sua famiglia con la certezza che il suo esempio continuerà a ispirare e a guidare nel tempo.

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

### *Ciao Renato!*

Mai avremmo immaginato che questo settembre piovoso avrebbe riservato ad ALDAI un altro lutto dolorosissimo, dopo quello del grande Bruno Losito: d'improvviso, senza segni premonitori, se ne è andato Renato Garbarini, ex Presidente di ALDAI e protagonista della scena federale nazionale per più decenni.

Chi scrive aveva parlato lungamente con lui appena due giorni prima dell'evento inatteso che domenica 22 settembre ce lo ha portato via. Il nostro è stato per molti anni un dialogo ininterrotto, intenso, a volte polemico, ma sempre improntato a grandi reciproco rispetto e stima. Si era parlato di pensioni, di azioni da costruire per difendere la nostra categoria, a cui Renato aveva dedicato tanto del suo tempo, con passione e determinazione inesauste, malgrado qualche difficoltà di salute che lo aveva colpito negli ultimi anni.

Il suo ultimo messaggio in una chat frequentata da alcuni di noi merita di essere riletto, poiché costituisce una sorta di testamento indimenticabile, come segue:

*"Mi raccomando a tutti: spingete perché ALDAI torni ad essere il sindacato che molti ricordano e che prenda l'iniziativa organizzando un evento per le pensioni. Non posso dire che tutti ci guardano ma certamente un bel gruppo di colleghi ancora iscritti si".*

Questo scriveva Renato qualche giorno prima di concludere la sua esistenza terrena, e ci piace ricordarlo così, combattivo, determinato, ispirato da una grande convinzione.

Se ne va un uomo di grande sincerità e buona fede, e ne sentiremo l'irreparabile mancanza. Cercheremo di continuarne l'opera preziosa, con coerenza e convinzione.

Ciao Renato, non abbiamo fatto a tempo a fare quella gita a sud, al di là del Po – dove tutti e due avevamo radici personali – come auspicavamo da anni: ma chissà, forse un giorno ci si ritroverà in qualche angolo dell'universo, speriamo.

*Giuseppe Colombi*



Il Presidente Giovanni Pagnacco durante il suo intervento.

## La musica è nell'aria con il Concerto d'Autunno ALDAI

L'Overture da *Le creature di Prometeo* del celebre direttore e compositore tedesco Ludwig van Beethoven ha proclamato l'inizio – lo scorso 18 ottobre – del tradizionale appuntamento con la musica firmato ALDAI-Federmanager, proseguito con le memorabili note del compositore e pianista polacco Fryderyk Chopin e concluso con la Sinfonia n. 3 in Mi bemolle maggiore op. 55 *Eroica* sempre di Beethoven.

La familiare e prestigiosa cornice del Teatro Dal Verme, nel cuore pulsante di una Milano clemente dal punto di vista meteorologico

ma resa ancora più caotica dallo sciopero dei mezzi di trasporto, ha aperto le sue porte ai tantissimi Soci e ospiti che, insieme ai loro accompagnatori, sono intervenuti per assistere all'appuntamento annuale che l'Associazione offre ai propri iscritti e che rappresenta un momento atteso sia per i Soci che per la città meneghina.

Al centro del grande palco, protagonista, l'Orchestra de *I Pomeriggi Musicali* guidata dal Maestro Niklas Benjamin Hoffman, con la partecipazione al pianoforte di Arsenii Moon, ha allietato i presenti con quasi due ore di musica, alternando adagi, sonate allegre, allegre

con brio e rondò vivace, il tutto con l'obiettivo di omaggiare i presenti di una serata all'insegna dell'arte e della bellezza.

Nel saluto alla platea, Giovanni Pagnacco, al suo primo concerto da neoletto Presidente dell'Associazione, si è detto emozionato e al tempo stesso orgoglioso di inaugurare occasioni così attese e importanti, che da tempo, oltre un ventennio, segnano la vita associativa di ALDAI e ha colto l'occasione per ricordare anche i Colleghi Consiglieri, nonché ex Presidenti, Bruno Losito e Renato Garbarini, recentemente scomparsi.

Un evento di richiamo come la ker-





Il Maestro Niklas Benjamin Hoffman e il pianista Arsenii Moon.

defibrillatori semiautomatici. Un esempio concreto di aiuto e sostegno alla comunità che confidiamo possa essere da traino per molte altre iniziative sul territorio.

È per questo che virtualmente invitiamo sin da ora i Soci all'edizione musicale del prossimo anno lasciandoci con le parole dell'indimenticabile pianista e direttore d'orchestra Ezio Bosso:

La musica è come la vita, si può fare in un solo modo: **insieme**

messe musicale del Concerto d'Autunno non può non essere un'eco per veicolare anche messaggi positivi legati al bene sociale ed è per questo che, in accordo con la Direzione dell'Associazione, è stato allestito, alle porte antecedenti l'ingresso in sala, lo stand *A scuola col DAE*, a cura del Gruppo Volontari per il Sociale ALDAI-Federmanager e dei volontari della Protezione Civile Monza Soccorso.

Le due realtà hanno sinergicamente convogliato le loro forze per incentivare e promuovere la cultura del primo soccorso e della cittadinanza attiva tra studenti e insegnanti, donando anche alle scuole







# Dalla Terra allo Spazio

*Nuovi appuntamenti con il Gruppo Amici del Cielo*

*Nuovo osservatorio astronomico e planetario di Sormano (CO) in fase di costruzione.*

**P**er l'inverno il Gruppo Cultura propone nuove conferenze astronomiche in collaborazione con il **Gruppo Amici del Cielo (GAC)**.

Dal 2010 ad oggi, gli *Amici del Cielo* – un'associazione di promozione sociale tra appassionati di scienze naturali dedicata alla divulgazione scientifica e all'osservazione della volta celeste – hanno presentato ai Soci ALDAI-Federmanager numerosi argomenti scientifici, spaziando dalla ricerca della vita nel cosmo all'esplorazione del sistema solare, dagli esopianeti all'astrofisica stellare, alla fisica nucleare, all'inquinamento luminoso... Appassionati relatori accademici, divulgatori, scrittori e scienziati si sono susseguiti nella sede di ALDAI in via Larga 31 a Milano.

Il primo incontro del 6 novembre aveva come tema ***Gli asteroidi potenzialmente pericolosi: la scoperta di Aphophis***. Il relatore **Francesco Manca** – astronomo, membro dell'Osservatorio Astronomico di Sormano e ricercatore esterno affiliato a INAF Brera per le orbite di NEA (Near Earth Asteroids); autore di numerosi articoli scientifici, scopritore di oltre cinquanta asteroidi (di cui uno porta il suo nome) – ha presentato *99942 Aphophis*, un NEA di circa 300 metri di diametro con periodo di 324 giorni che, nel momento della sua scoperta nel 2004,

causò un periodo di allarme per una potenziale collisione nel 2029. Fortunatamente gli studi successivi, effettuati anche dal relatore, hanno escluso questa minaccia.

Il secondo appuntamento ***Ecologia spaziale: dalla Terra alla Luna e Marte*** – 4 dicembre 2024 – sarà tenuto da **Patrizia Caraveo**, dirigente di Ricerca all'Istituto Nazionale di Astrofisica (INAF), che ha diretto lo IASF a Milano e ha ricevuto nel 2009 il Premio Nazionale Presidente della Repubblica e, nel 2021, il Premio Enrico Fermi della Società Italiana di Fisica. Nel 2017 è stata nominata Commendatore dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana. È autrice di numerosi libri scientifici e l'ultimo appena pubblicato tratta il tema della serata. La relatrice illustrerà come con orbite sempre più affollate da satelliti, detriti e rifiuti spaziali, l'utilizzo dello spazio circumterrestre rischi di diventare il Far West del nuovo millennio. La coscienza ecologica nata anche grazie alle immagini della Terra dallo spazio, deve ora necessariamente estendersi al di là dell'atmosfera.

Il terzo e ultimo appuntamento (29 gennaio 2025) sarà ***Juno, Juice, Lucy, Clipper: Terra chiama Giove*** a cura di **Dino Pezzella**, Socio ALDAI-Federmanager da 24 anni, direttore vendite in una

multinazionale dell'energia. Nel tempo libero si occupa di divulgazione astronomica come socio dell'Osservatorio Astronomico di Sormano e Presidente del Gruppo Amici del Cielo. Il relatore racconterà come l'attenzione verso il più grande pianeta del sistema solare sia al massimo con quattro missioni in corso di NASA e ESA: perché questo interesse delle agenzie spaziali verso un mondo lontano 715 milioni di km, quali scoperte si profilano all'orizzonte? Nel prossimo decennio saremo inondati di dati, telemetrie, immagini di Giove e delle sue lune maggiori: dopo Marte, si parte dunque all'esplorazione sistematica del sistema gioviano. ■



**L'incontro Crescita Ecologia spaziale: dalla Terra alla Luna e Marte si terrà**

**mercoledì 4 dicembre 2024  
alle ore 17:30  
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

**L'incontro Juno, Juice, Lucy, Clipper: Terra chiama Giove si terrà**

**mercoledì 29 gennaio 2025  
alle ore 17:30  
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

# FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - [www.cesareparis.it](http://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  
Assicurati per la tua salute integrativa

PRO.GE.SA

PRONTO-CARE

WELL  
WORK  
Lavoro e salute si uniscono

Cooperazione Salute  
società di mutuo soccorso

FASCHIM



UniSalute

BLUE  
ASSISTANCE

MyAssistance



Edenred





# I libri del mese



Dario Durando  
**L'OCCASIONE  
PERDUTA**  
**Dalla Comunità  
Europea di Difesa  
all'Unione Europea  
Occidentale, maggio -  
ottobre 1954**

Youcanprint 2024  
(2ª ed.).

Pagine 218

Prezzo edizione  
cartacea € 21,

edizione digitale € 3,99

La generale preoccupazione delle classi dirigenti europee per la ricomparsa, con l'aggressione all'Ucraina, dell'espansionismo russo e il diffuso timore di un disimpegno militare degli USA dal nostro continente a causa della minaccia cinese, hanno contribuito a riaccendere quella discussione politica e culturale sulla necessità di una "difesa comune dell'Europa" che non si era mai totalmente sopita dopo la svolta in senso negativo verificatasi nel 1954.

Il 30 agosto di quell'anno l'Assemblea Nazionale francese rigettò infatti il trattato istitutivo della Comunità Europea di Difesa (CED) sottoscritto nel 1952 dagli stessi sei Stati che avrebbero poi formato la CEE e l'Euratom. Esso, basandosi sul "piano Pleven" proposto dal Governo francese nel 1950 per affrontare in una cornice europea il problema del riarmo tedesco, prevedeva la formazione – attraverso la CED – di un cosiddetto "esercito europeo" in cui le forze armate francesi, italiane e dei Paesi del Benelux si sarebbero sostanzialmente fuse con quelle che sarebbero state appositamente costituite e messe a disposizione dalla Germania (all'epoca dotata solo di forze di polizia perché ancora formalmente sottoposta al regime di occupazione).

A seguito del "no" francese, dopo frenetiche trattative fu adottata nel giro di due mesi una soluzione alternativa consistente nell'ammissione della Germania alla NATO, previo ripristino della sua sovranità, e nella nascita di un'organizzazione intergovernativa – comprendente i Sei con la significativa aggiunta del Regno Unito – che fu denominata Unione Europea Occidentale (UEO) e che era del tutto priva, appunto

per consentire l'adesione dei britannici, dei caratteri schiettamente sovranazionali della CED. La UEO, dopo quasi sessant'anni di vita poco più che vegetativa, si è sciolta nel 2011 sul molto ottimistico presupposto che la "difesa europea" rientrasse ormai fra le competenze dell'Unione Europea.

Fu proprio il naufragio del progetto CED, e quindi il fallimento della linea decisamente federalista sostenuta in particolare da Jean Monnet e fatta propria soprattutto da Adenauer e De Gasperi, che condusse il movimento unitario europeo a rinunciare al massimalismo federalista e adottare, invece, una strategia gradualista e incrementale, cui si debbono in fin dei conti tutti i numerosi passi avanti registrati fino a oggi nella costruzione dell'Europa unita.

Quello che è accaduto nel 1954, con l'abbandono forzato dell'idea originaria di un esercito europeo gestito da organi sovranazionali e la creazione di una debole struttura puramente intergovernativa di cooperazione fra gli Stati membri, rappresenta dunque un momento cruciale nella storia dell'Europa post-bellica e in particolare nella storia dell'unificazione europea. Allo stesso tempo, l'aspirazione a una "difesa comune" dell'Unione Europea, tale da permetterle di far fronte alle sfide geopolitiche di questi anni travagliati senza dover invariabilmente ricorrere al sostegno militare degli Stati Uniti, è oggi di bruciante attualità, tanto che nella nuova Commissione Europea siede per la prima volta un commissario con l'espressa delega alla difesa. Ed è alla luce di queste due constatazioni che l'autore ha dedicato una monografia proprio al convulso periodo fra primavera e autunno del 1954, in cui non è esagerato dire che furono poste le basi dell'Europa quale oggi la conosciamo.

*Dario Durando, Socio ALDAI-Federmanager laureato in giurisprudenza e in scienze politiche con tesi in storia delle relazioni internazionali, si è avvalso per quest'opera (l'unica fino ad oggi pubblicata in lingua italiana sullo specifico argomento) in particolare dei documenti diplomatici americani contenuti nella raccolta Foreign Relations of the United States, dei documenti diplomatici italiani e francesi editi nelle rispettive raccolte, dei documenti britannici, sia diplomatici che di gabinetto, accessibili presso The National Archives, nonché dei verbali delle riunioni del Governo tedesco e dei documenti diplomatici della raccolta Akten zur Auswärtigen Politik der Bundesrepublik Deutschland.* ■

# La carriera perfetta

*Come costruire un percorso per raggiungere i propri obiettivi*

L'idea di 'carriera perfetta' sintetizza il quadro che gli Autori hanno tratto dagli incontri con numerosi manager – il cui percorso professionale poteva definirsi perfetto – ed è uno dei principali temi sviluppati da Claudio Ceper nei suoi numerosi seminari presso università e associazioni, compresa ALDAI-Federmanager.

Il contenuto del libro non è teoria, ma storie di vita vissuta. Una sorta di guida e bussola per trovare la propria "carriera perfetta". La vita lavorativa di ognuno è fatta di fasi, di istanti, di evoluzione: dalle prime esperienze alle sfide professionali e alla valutazione delle opportunità migliori, fino all'epoca della maturità e purtroppo – qualche volta – della necessità di ricollocarsi.

In un mondo del lavoro come quello di oggi avere un supporto di consigli pratici e strumenti preziosi per affrontare la quotidianità, ma anche per pianificare e gestire il proprio percorso di crescita professionale, è quanto mai utile.

Questo libro è la sintesi di un'amplessissima casistica di "vite professionali" che consente di delineare i contorni di una carriera perfetta, come ha riconosciuto nella postfazione Laura Bruno.

I numerosi aneddoti presentati raccontano tutto il "ciclo di vita" professionale di una persona: ecco il neolaureato alle prime esperienze che cerca di orientarsi in un mercato del lavoro complesso, seguito dal giovane trentenne in cerca di nuove opportunità e sfide profes-



sionali; ecco poi il quarantenne che deve decidere se prendersi un periodo di riflessione e, alla fine, quei manager che, ormai over 50, devono purtroppo trovare una ricollocazione.

Il libro si rivolge in particolare a coloro che desiderano sviluppare il proprio percorso di carriera. Il primo passo per avviare un processo di miglioramento della propria carriera – e orientare nel modo corretto il network di persone con le quali condividere le riflessioni sulla vita professionale – è sicuramente quello di effettuare una riflessione e un'autoanalisi, per trovare il punto 0 da cui ripartire.

Gli autori – Claudio Ceper e Pietro Varvello – grazie alla lunga e consolidata esperienza, rispettivamente nel campo dell'head hunting e in quello del coaching, sono riusciti

a fare una sintesi di una vastissima casistica di esperienze professionali che alimentano preziosi consigli su comportamenti e atteggiamenti indispensabili per costruire una carriera professionale.

*Claudio Ceper – dopo una consolidata esperienza come manager – nel 1986 entra nel mondo dell'Executive Search con Egon Zehnder International. Dal 2012 al 2018 è stato Presidente del Forum della Meritocrazia, ente senza scopo di lucro, con l'obiettivo di promuovere la meritocrazia nel nostro Paese e – negli stessi anni – consigliere responsabile del Career Advice della Bocconi Alumni Association. Da 11 anni si dedica ad affiancare i manager nella gestione strategica delle loro carriere.*

*Pietro Varvello, dopo una lunga esperienza di gestione aziendale nel corso della quale ha ricoperto posizioni di amministratore delegato di grandi imprese, si è dedicato al coaching e alla consulenza per lo sviluppo di opportunità di carriera e crescita professionale, aiutando oltre 500 manager negli ultimi dieci anni.* ■



**Claudio Ceper e Pietro Varvello presenteranno**  
**La carriera perfetta**

**martedì 26 novembre 2024**

**alle ore 17:30**

**in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

## SEGRETERIA 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 Cedronio,  
Mino Schianchi, Chiara Tiraboschi,  
Francesco Vallone

## SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano  
Partita IVA 03284810151  
Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557  
PEC: [arumsl@legalmail.it](mailto: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](http://www.rotolito.it) - [www.rotolito.com](http://www.rotolito.com)

## ART DIRECTION

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

## PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

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

## FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm  
Mezza pagina orizzontale 195x130 mm  
Allegato - formato da definire  
Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

## HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Franco Del Vecchio,  
Servizio Comunicazione ALDAI-Federmanager,  
Stefano Cuzzilla, Mario Cardoni, Redazione 4.Manager,  
Pasquale A. Ceruzzi, Ufficio Stampa Fondirigenti, Fasi,  
Mino Schianchi, Antonio Dentato, in Lombardia,  
Giuseppe Colombi, Chiara Tiraboschi, Dino Pezzella

## Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4, 5, 6-7 sfondo, 11 in basso, 15 in basso,  
16-17 in alto, 21 in basso, 28 in basso, 33, 34-35, 36, 39,  
40-41 di sfondo, 42-43, 44, 58-59 in basso  
appartiene a [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)  
Altri copyright indicati direttamente  
sulle immagini corrispondenti

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO  
IN TIPOGRAFIA IL 24 OTTOBRE 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](mailto: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

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

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

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

### OPPURE

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

### APPUNTAMENTI IN SEDE E COLLOQUI TELEFONICI

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

# FIERI DI FARLI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - [www.cesareparis.it](http://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



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

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