

NUMERO 1 - GENNAIO-FEBBRAIO 2025 - ANNO LXXVIII

# DIRIGENTI

INDUSTRIA



**ALDAI**

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

**Le persone al centro  
per assicurare  
migliori prospettive**





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



## Cari associati,

Come già anticipato, lo scorso novembre sono state rinnovate le cariche federali che hanno visto l'elezione del Presidente Valter Quercioli e le nomine di Gherardo Zei e Fabio Vivian rispettivamente a Vicepresidente e Tesoriere federale.

Oltre a loro, si è aperta una nuova fase di Consigliatura anche per i colleghi membri del Consiglio dei Probiviri Nazionali e il Collegio dei Revisori dei Conti. Si tratta di un cambiamento importante per la nostra Federazione che ha visto rinnovato l'impegno e la dedizione nel proseguire i suoi obiettivi di tutela e rappresentanza della categoria, consapevole di poter contare ancora una volta su colleghe e colleghi spinti dalla voglia di dare il loro contributo e mettere a fattor comune le proprie competenze.

Colgo l'occasione di questo mio primo editoriale del nuovo anno per esprimere un sincero e doveroso ringraziamento al Presidente uscente Stefano Cuzzilla e tutti i colleghi che hanno rivestito gli incarichi di cui sopra durante la sua passata presidenza per i risultati conseguiti, con la promessa che cercheremo di portare avanti il loro lavoro, uniti e determinati.

La fine del 2024 ha inoltre visto Federmanager e Confindustria coinvolti nella firma per il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per i dirigenti. Questo traguardo rappresenta un momento significativo per la nostra categoria e testimonia il ruolo cruciale di Federmanager nel tutelare e valorizzare il lavoro dei dirigenti in Italia.

Il mio grazie più sentito è per i Componenti della Delegazione Trattante di Federmanager per l'impegno costante e l'eccellenza dimostrata durante tutto il processo negoziale. Il risultato ottenuto è frutto di una dedizione straordinaria, che ha consentito di raggiungere obiettivi di grande valore per l'intera categoria, associati e non.

Questo rinnovo non è solo un aggiornamento contrattuale: è la dimostrazione tangibile dell'autentico spirito di servizio che anima Federmanager. Le trattative, svolte con pazienza e perseveranza anche nei momenti più complessi, sono state condotte con un obiettivo chiaro: garantire benefici concreti a tutti i dirigenti. Un risultato ottenuto nell'interesse degli associati che è esteso anche a chi (spero ancora per poco) ancora non fa parte della nostra Federazione.

Il mio auspicio è che questo successo possa incentivare i non associati a riflettere sul valore della partecipazione attiva e della responsabilità collettiva. Un risul-

tato come questo è possibile solo grazie al contributo di chi dedica tempo ed energie per il bene comune. La consapevolezza che "solo dando più di quanto si riceve si ottiene qualcosa" è la chiave per costruire una comunità professionale più forte.

Il nuovo CCNL, di cui potrete leggerne i dettagli in un importante articolo pubblicato su questo numero della rivista, introduce cambiamenti significativi che aggiornano la figura del dirigente secondo i più attuali parametri giuridici ed economici. Tra le novità principali mi preme segnalare:

- il rafforzamento degli istituti contrattuali: è stato migliorato il modello retributivo con l'introduzione dell'obbligatorietà della parte variabile e di un "tantum" al verificarsi di determinate condizioni;
- il potenziamento del sistema di welfare con importanti novità che riguardano la contribuzione al Previdai, l'introduzione del welfare aziendale e le politiche attive;
- inclusione e sostenibilità sociale: particolare attenzione è stata riservata a temi come la parità di genere e la genitorialità condivisa;
- dialogo con le RSA: il rafforzamento dell'interlocuzione con le rappresentanze aziendali costituisce un ulteriore passo avanti verso una maggiore coesione e collaborazione.

ALDAI-Federmanager ha avviato una serie di iniziative per presentare ai dirigenti del territorio le novità introdotte dal nuovo contratto. Questi momenti di confronto e approfondimento, caratterizzati da una partecipazione significativa, confermano che stiamo percorrendo la strada giusta per promuovere il coinvolgimento attivo della nostra comunità.

Come vostro Presidente, continuerò a sostenere con convinzione il dialogo e la partecipazione. Il rinnovo del CCNL è un successo di tutti noi, un traguardo che guarda al futuro della categoria con fiducia e determinazione. Insieme possiamo affrontare con successo le sfide che ci attendono e consolidare il ruolo centrale dei dirigenti nello sviluppo del sistema economico e sociale del Paese.

Per dare continuità all'eccellente lavoro fatto e con l'intento di continuare a contribuire alla concreta tutela e valorizzazione della nostra categoria, ho deciso di impegnarmi ancor più personalmente, essendomi candidato per il ruolo di capo della Delegazione Trattante a livello Federale per il prossimo rinnovo del contratto. ■

# 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)



TERME PREISTORICHE  
RESORT & SPA

## PACCHETTO IDROKINESI

**>> 6 notti**

in pensione completa  
*in camera doppia Elegance*

**+ 5 sedute**

**di idrokinesi terapia**  
da 45 min.

€ 952 per persona

**Terme Preistoriche Resort & Spa**

Via Castello, 5 - 35036

Montegrotto Terme (Padova) Italia

Resort +39 049.793477

CIN: IT028057A1SVRFTVIB

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



# Sommario

NUMERO 1 - GENNAIO-FEBBRAIO 2025 - ANNO LXXVIII

## FOCUS - Rinnovo del Contratto Dirigenti Industria

### EDITORIALE

- 1 Lettera del Presidente  
Giovanni Pagnacco

### PILLOLE

- 4 ALDAI-Federmanager in pillole

### FOCUS

- 6 Contratto Dirigenti Industria  
2025-2027  
Paolo Vergani, Franco Del Vecchio

### NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 18 Federmanager Giovani: rinnovato  
il Coordinamento Nazionale  
e celebrata l'eccellenza manageriale  
a cura della Redazione, Flavio Paradiso

### WELFARE

- 22 L'importanza del welfare per Sanofi  
a cura della Redazione

### INNOVAZIONE

- 26 Frodi Digitali - Outlook 2025  
Francesca Boccia

### ECONOMIA

- 29 Legge di Bilancio 2025:  
come le nuove revisioni Irpef  
incidono sui dirigenti  
Pasquale A. Ceruzzi

### FORMAZIONE

- 32 Formazione e futuro:  
la Fondazione IDI  
a cura della Redazione

### LAVORO

- 36 Executive Search: come farsi notare  
dai cacciatori di teste  
a cura della Redazione

### FISCO

- 38 Mobilità internazionale  
e Convenzioni bilaterali:  
una questione complessa  
Antonio Dentato

### ENERGIA ECOLOGIA

- 42 Cattura e conversione della CO<sub>2</sub>:  
sviluppo di un processo sostenibile  
Eduardo Szego, Marco Derudi

### DI+

- 46 Castello Bolognini - Casa museo,  
storia dell'agricoltura e del pane  
Luigi Degano



### In copertina:

*In un contesto di instabilità e incertezze, Federmanager vuole rappresentare un sicuro riferimento per i manager; un'assicurazione in grado di offrire i servizi per prevenire e affrontare al momento giusto le sfide professionali e di vita.*

### VITA ASSOCIATIVA

- 50 Competenze nella Solidarietà 2025:  
una nuova proposta  
Massimo Donati, Mauro Vaianni
- 52 L'iniziativa che valorizza e premia  
giovani studenti meritevoli  
Raffaele Bonaiuti

### CULTURA E TEMPO LIBERO

- 55 Un 2025 ricco di incontri e iniziative  
per il Gruppo Cultura  
Giampiero Stabile

### REDAZIONALE

- 56 Articoli e copertine 2024

## RINNOVO QUOTA ASSOCIATIVA ALDAI 2025



## NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- CIDA - Segnali positivi sul mercato del lavoro, ora puntiamo sulla qualità dell'occupazione – a cura di CIDA
- Fisco e pensioni nella Legge di Bilancio 2025 – Franco Del Vecchio

- Economia italiana in rallentamento e industria in crisi. Non basta la discesa dei tassi – Centro Studi Confindustria
- CODICE ROSSO - Come la sanità è diventata un affare privato – a cura della Redazione
- Nei giovani meritevoli le speranze di un mondo migliore

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

# ALDAI-FEDERMANAGER

## • PROROGATA LA MISURA PER LA VALORIZZAZIONE DELLA COMPONENTE MANAGERIALE

È stata prorogata fino al 14 marzo 2025 la misura *Valorizzazione della componente manageriale del capitale umano per incentivare la competitività d'impresa* di Regione Lombardia sottoscritta con Federmanager Lombardia, Manageritalia Lombardia, Confindustria Lombardia e Confcommercio Lombardia, di cui ALDAI-Federmanager è stata promotrice sin dalle fasi embrionali.

L'iniziativa può contare su una dotazione finanziaria complessiva, messa a disposizione da Regione Lombardia, di 1,5 milioni di euro di cui 500mila espressamente dedicati a favore di destinatari di genere femminile. Grazie a questo accordo, la Lombardia si è confermata come regione apripista nel campo delle politiche attive per i manager: la misura infatti rappresenta una delle possibili risposte che pubblico e privato possono mettere in campo per essere competitivi, stringendo il connubio tra manager, imprese e Regione.

Ricordiamo che ALDAI è a disposizione di tutti i Soci per offrire informazioni in merito all'Avviso Pubblico. Clicca sul nostro sito e contattaci per info e approfondimenti.



## • RINNOVO CONTRATTO CONFSERVIZI

Dopo quello per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi, il 2024 si è concluso con il rinnovo del CCNL Dirigenti tra Federmanager e Confservizi. L'accordo coinvolge circa 2.000 dirigenti di oltre 550 aziende e riafferma il ruolo strategico delle figure dirigenziali per lo sviluppo del sistema Italia. I contenuti dell'accordo sono disponibili nell'area MyFeder riservata agli iscritti.

## • GRUPPO MINERVA E GRUPPO GIOVANI ALDAI-FEDERMANAGER

Con il nuovo anno si apriranno le procedure per il rinnovo del Comitato Esecutivo del Gruppo Minerva e del Coordinamento del Gruppo Giovani. Segui il sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it) e [www.dirigentindustria.it](http://www.dirigentindustria.it) per tutte le novità e gli aggiornamenti.



# IN PILLOLE

## • BEMANAGER: NUOVE TARIFFE PER LA CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

La certificazione delle competenze è un percorso – nato su iniziativa di Federmanager – costituito da assessment e formazione nell’ambito del Piano Nazionale Industry 4.0. L’iter prevede la certificabilità di 5 profili: Temporary manager – Manager di rete – Export Manager e Manager per l’internazionalizzazione – Innovation Manager – Manager per la sostenibilità. Da dicembre 2024 il costo per gli iscritti Federmanager è di 1.000 euro iva inclusa (contro i 1.100 euro precedenti e i 1.300 euro per i non iscritti).

## • A MARZO ARRIVA IL CAMPIONATO DI SCI FEDERMANAGER!

L’ottavo Campionato Nazionale di sci per gli iscritti Federmanager è alle porte! L’iniziativa, che prosegue la lunghissima esperienza delle 50 edizioni del campionato triveneto, si svolgerà a Madonna di Campiglio da giovedì 20 a domenica 23 marzo 2025. Parteciperanno ospiti provenienti da tutto il territorio nazionale, che potranno godere di un comprensorio meraviglioso quale quello di Madonna di Campiglio - Pinzolo Val Rendena, espressione della grande ospitalità e tradizione trentine, e comprendente 156 km di piste da discesa, 24 km di piste di fondo, oltre a 4 snowpark.

## • CONVENZIONI COMMERCIALI: DAI VALORE AL TUO ESSERE MANAGER!

Il network di convenzioni commerciali “Soloxte” è un sito con sconti e servizi esclusivi garantiti da partner attivi nei principali settori merceologici: viaggi e turismo, tempo libero, shopping, salute e benessere sono solo alcune tipologie fra le promozioni riservate agli iscritti. Tra queste quella con Europcar, leader in Europa a nei servizi di noleggio a breve e medio termine di auto e furgoni e con Salmoiraghi e Viganò, marchio leader nel panorama dell’ottica al dettaglio. Sono tantissimi gli sconti e le offerte pensate per Manager come te! Vieni a scoprirli!





# Contratto Dirigenti

*Sintesi del rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL)*

## GLI OBIETTIVI RAGGIUNTI







# Industria 2025-2027

dei dirigenti industria 2025-2027, firmato il 13 novembre 2024

## UN RUOLO STRATEGICO PER LE RSA

### PARTE ECONOMICA

Le aziende devono informare la RSA dei dirigenti, ove presente e ove espressamente richiesto, circa i criteri e le modalità di attuazione dei sistemi di retribuzione variabile legati al raggiungimento di obiettivi.

### FORMAZIONE

Le politiche di formazione dovranno essere oggetto di un incontro con le RSA nelle imprese ove risultino costituite.

### GENITORIALITÀ CONDIVISA E PARI OPPORTUNITÀ

Durante i periodi di astensione obbligatoria (di maternità o paternità) la/il dirigente, se lo desidera, potrà concordare con il datore, con l'ausilio della RSA se presente, modalità per rimanere costantemente informata/o sulle attività di propria competenza e sulle novità operative della propria area e/o dell'azienda, al fine di facilitare il reinserimento nell'organizzazione al rientro.

Le politiche in materia di pari opportunità saranno oggetto dell'informativa di cui all'art. 20, comma 4, alle RSA, ove presenti.

### WELFARE AZIENDALE

Le Parti hanno concordato sulla necessità di richiamare l'attenzione delle imprese sull'opportunità di adottare, a livello aziendale, adeguate politiche di welfare su cui le parti si sono impegnate a proporre iniziative di sensibilizzazione delle imprese in merito alle quali verranno opportunamente coinvolte le RSA, ove presenti.



**I**l Contratto Nazionale Confindustria-Federmanager, rinnovato il 13 novembre 2024, costituisce il riferimento – dal 1° gennaio 2025 al 31 dicembre 2027 – per decine di migliaia di dirigenti e di aziende produttrici di beni e servizi.

Rispetto al precedente articolo *Contratto Dirigenti Industria 2019-2024* (Agostino D'Arco, *Dirigenti Industria*, ottobre 2019) sono evidenziate le novità del rinnovo contrattuale per fornire un'informazione sintetica sulle novità del rapporto di lavoro. Per la consultazione di tutti gli aspetti contrattuali comprendente precedenti accordi ancora in vigore si

invita alla lettura dell'articolo **Contratto Dirigenti Industria 2025-2027** in edizione digitale\*.

Il dirigente è un prestatore di lavoro subordinato, sebbene gli siano attribuiti un ruolo e un grado di professionalità elevati per esercitare in modo autonomo i poteri decisionali e raggiungere le finalità dell'impresa. Assieme a quadri, impiegati e operai, i dirigenti sono una delle quattro categorie di lavoratori indicati dal Codice Civile, art. 2094.

Se i top manager definiscono accordi specifici con le imprese, il contratto dei dirigenti costituisce un riferimento per la stragrande maggioranza dei colleghi.

## Principali novità

Aggiornamento della definizione di dirigente con l'introduzione delle figure – molto diffuse nell'industria – dei dirigenti "specialisti" o "professional" anche senza un ruolo diretto di gestione dei collaboratori

Introduzione della parte variabile della retribuzione (obbligatorietà introduzione MBO) per tutti i dirigenti, rendendo pienamente operativo il modello contrattuale

Aggiornamento del livello minimo di garanzia

Introduzione di una "una tantum" a copertura del periodo di vacanza contrattuale (2024) per una parte dei dirigenti

Rafforzamento del ruolo di interlocuzione delle Rappresentanze Sindacali Aziendali dei dirigenti

Modifiche al sistema di contribuzione della previdenza integrativa (PREVINDAI)

Introduzione del welfare aziendale

Rafforzamento dei punti riguardanti la parità di genere e la genitorialità condivisa

Aggiornamento dell'indennità di trasferta

Aggiornamento del massimale di copertura assicurativa

Miglioramento del trattamento di malattia per patologie oncologiche

## Ruolo

La nuova definizione di dirigente chiarisce che:

*"Sono dirigenti i prestatori di lavoro per i quali sussistono le condizioni di subordinazione di cui all'art. 2094 del Codice Civile e che ricoprono in azienda un ruolo caratterizzato da un elevato grado di professionalità, autonomia e potere decisionale ed esplicano le loro funzioni al fine di promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli obiettivi dell'impresa o di un suo ramo autonomo. Rientrano nella definizione, ad esempio, i direttori, i condirettori, coloro che sono posti con ampi poteri direttivi a capo di importanti servizi o uffici, gli institori e i procuratori ai quali la procura conferisca in modo continuativo poteri di rappresentanza e di decisione per tutta o per una notevole parte dell'azienda; rientrano nella definizione quelle figure professionali di più elevata qualificazione e consolidata esperienza tecnico-professionale, che concorrono a definire e realizzano in piena autonomia gli obiettivi dell'impresa o di un suo ramo autonomo".*

Il contratto introduce pertanto le figure di dirigente "specialista" o "professional" diffuse in ambito aziendale e che finora non erano automaticamente riconosciute nella categoria dal momento che il ruolo dirigenziale di queste nuove professionalità non sempre comporta la gestione di personale subalterno.

L'esistenza di fatto delle condizioni indicate comporta l'attribuzione della qualifica e quindi l'applicabilità del Contratto Dirigenti Industria con effetto dalla data di attribuzione delle mansioni prima indicate.

## Trattamento Economico

### Componente fissa della retribuzione

Il «Trattamento Minimo Complessivo di Garanzia» (TMCG) annuo del dirigente è rivalutato a:

**80mila euro a valere dal 2025**

**85mila euro a valere dal 2026**

### Adeguamento una tantum

**Viene riconosciuto** (entro il mese di marzo 2025) **un importo una tantum** onnicomprensivo, pari al 6% del trattamento economico annuo lordo percepito nel 2024, ai dirigenti inquadrati in azienda almeno dal 1° gennaio 2019 con un trattamento economico nell'anno 2024 fino a 100.000 euro e che non abbiano percepito aumenti retributivi o compensi di altra natura, esclusi gli scatti di anzianità e i compensi e gli aumenti dovuti per l'adeguamento al TMCG nel periodo di vigenza dal precedente rinnovo e fino alla sottoscrizione del nuovo CCNL.


Non saranno considerati aumenti ai fini del riconoscimento di questo importo le eventuali "una tantum" e i compensi di importo variabile collegati a indici e/o risultati (MBO).

### Componente variabile della retribuzione

Viene finalmente resa **obbligatoria l'introduzione di un sistema di retribuzione variabile legato al raggiungimento di obiettivi** (MBO) rendendo così pienamente operativa la struttura contrattuale finora rimasta su base volontaria.

Il modello retributivo introdotto prevede ora un trattamento economico formato da una parte fissa e una parte variabile legata al raggiungimento di obiettivi specifici aziendali. Inoltre, le Rappresentanze Aziendali dei dirigenti sono coinvolte e informate relativamente all'applicazione del modello. Infine, i periodi di maternità o paternità non possono influire negativamente nel computo degli importi MBO.

*"Le imprese devono adottare sistemi di retribuzione variabile collegati a indici o risultati. Dell'applicazione di questi e di altri sistemi di retribuzione per obiettivi, di norma annualmente, le aziende informeranno la RSA dei dirigenti, ove presente, circa i criteri e le modalità di attuazione e daranno seguito a un incontro ove espressamente richiesto. In ogni caso, i sistemi di retribuzione variabile collegati a indici o risultati devono computare, ai fini della determinazione del compenso, i periodi di congedo di maternità e paternità obbligatori e di congedo parentale".*



Viene previsto un innalzamento del periodo di conservazione del posto di lavoro fino a 18 mesi nel caso di patologie oncologiche

### Trasferte

Mantenendo le attuali regole, viene aggiornato l'importo giornaliero per spese non documentabili a **100 euro**.

### Trattamento di malattia

Viene previsto un **innalzamento del periodo di conservazione del posto di lavoro fino a 18 mesi** nel caso di patologie oncologiche.

I 6 mesi aggiuntivi potranno essere applicati solo nel primo triennio di insorgenza della malattia purché certificata e comunicata all'azienda.

### Polizza assicurativa per cause diverse da infortunio e malattia professionale

Con decorrenza 1° gennaio 2025 vengono aggiornati i massimali a **300.000 euro** per il dirigente senza figli o coniuge a carico e **400.000 euro** per il dirigente con nucleo familiare con figli e/o coniuge.

La quota a carico del dirigente viene incrementata a **300 euro annui**.



## Previdenza complementare

È stato modificato il criterio originale di una quota paritetica di contribuzione tra dirigente e azienda: **la quota a carico dell'azienda, corrispondente al 4% da applicarsi fino al limite di 200mila euro e pari a un importo che non può essere inferiore a 4.800 euro, viene incrementata del 2% e conseguentemente quella a carico del dirigente risulta così ridotta del 2%.**

In pratica, restando fisso il limite complessivo pari all'8% della retribuzione globale lorda effettivamente percepita, il dirigente contribuisce per il 2% (che può essere ulteriormente ridotto all'1% in caso di accordi aziendali) e l'azienda per il 6% (o fino al 7% nel caso di accordi aziendali).



## RSA: informazione e consultazione dei dirigenti

I dirigenti aderenti a Federmanager **possono istituire Rappresentanze Sindacali nelle Aziende (RSA)**, che potranno esaminare in prima istanza le questioni inerenti all'applicazione delle clausole contrattuali e il riconoscimento della qualifica di dirigente.

Le imprese e le RSA si incontreranno, almeno due volte l'anno, per discutere sull'andamento recente e quello prevedibile dell'attività dell'impresa, nonché la sua situazione economica con riferimento ai più significativi indicatori di bilancio e alle politiche degli investimenti. Nella stessa occasione formeranno oggetto di informazione le politiche sulla dirigenza con particolare riferimento ai criteri e alle modalità attuative delle politiche retributive, ai sistemi di retribuzione variabile e in materia di pari opportunità: questo anche in attuazione di quanto previsto nella "Nota di intenti" posta a premessa del contratto. Saranno altresì oggetto di informazione le decisioni dell'impresa che possano comportare sostanziali modifiche dell'organizzazione del lavoro anche se non direttamente incidenti sulle funzioni della dirigenza, con attuazione della direttiva 2002/14/CE come recepita dal d.lgs. n. 25 del 6 febbraio 2007.

## Formazione e politiche attive

Viene affidato a Fondirigenti il compito di gestione delle politiche attive, visto il suo ruolo di formazione attraverso la Fondazione G. Taliercio già autorizzata all'esercizio dell'attività di intermediazione. Le imprese verseranno alla fondazione **un contributo annuo di 100 euro** per dirigente in servizio specificatamente per questa attività.

Inoltre, si ritiene opportuno che le politiche di formazione professionale siano oggetto di un incontro con le rappresentanze sindacali aziendali ove presenti.

A 4.MANAGER è invece affidato l'obiettivo di **diffondere la cultura d'impresa** attraverso l'approfondimento di temi strategici (come, ad esempio, lo sviluppo di nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale generativa) e lo scambio di conoscenze, informazioni e valori. All'Associazione è affidato anche lo scopo di adottare **iniziative volte alla promozione e allo sviluppo della parità di genere** in ambito manageriale. Per sostenere l'attività di 4.MANAGER, a partire dal 2025, l'Associazione riceverà dalle imprese **la quota di 100 euro l'anno**, per dirigente in servizio.

### Responsabilità civile e/o penale connessa alla prestazione

Si conferma l'impegno a ricercare idonee polizze assicurative collettive, tramite la gestione separata FASI e IWS, per garantire la maggior tutela possibile minimizzando i costi.

### Pari opportunità e accordo sulle molestie e la violenza nei luoghi di lavoro

Federmanager e Confindustria promuovono l'adozione di misure volte a **ridurre il divario di genere**, diffondendo al contempo una cultura inclusiva e neutrale di crescita professionale e di equità remunerativa basata sulla meritocrazia.

In questo senso, le Parti condividono l'opportunità di promuovere e diffondere iniziative volte all'adozio-

ne della certificazione della parità di genere da parte delle imprese che hanno alle proprie dipendenze dirigenti uomini e donne, con il coinvolgimento, ove esistenti, delle relative Rappresentanze Sindacali Aziendali.

Federmanager e Confindustria concordano inoltre di estendere alla dirigenza la portata dell'accordo sulle molestie o violenze nei luoghi di lavoro già sottoscritto da Confindustria e di darne ampia diffusione coinvolgendo 4.Manager nella promozione delle procedure di gestione più adeguate a contrastare queste situazioni.

### Tutela e sostegno della maternità, della paternità e della genitorialità condivisa

Viene data particolare attenzione al tema delle pari opportunità.

È possibile concordare con l'azienda e con l'ausilio





della Rappresentanza Sindacale (ove presente) delle modalità per garantire che il dirigente in maternità o paternità resti costantemente informato sulle attività di propria competenza in modo da favorirne il rientro al lavoro.

Viene **garantita la retribuzione al 100%** per il primo mese di congedo parentale fino al sesto anno di età del bambino e il diritto al mantenimento del posto di lavoro fino al compimento di 1 anno di vita del bambino.

L'azienda può estendere con accordi interni il periodo di paternità obbligatorio rispetto a quanto stabilito per legge.

Viene infine promossa l'adozione di **misure di flessibilità** della prestazione lavorativa per i dirigenti con figli di età inferiore ai dodici anni o con figli con disabilità riconosciuta, ovvero per i dirigenti che assistono parenti o affini entro il terzo grado beneficiari della l. 104/1992, fatta salva la specifica disciplina sull'orario di lavoro dei dirigenti.

Viene esteso il divieto di trasferimento anche al caso del dirigente con figli a carico con disabilità riconosciute.

## Assistenza sanitaria integrativa

*“Confindustria e Federmanager hanno condiviso la necessità di procedere nel percorso finalizzato a far conseguire piena autonomia al FASI OPEN, in modo che il Fondo di assistenza sanitaria integrativa, di natura mutualistica e di matrice non assicurativa nato nel 2008, possa continuare a perseguire la propria missione di fondo aperto a tutti i lavoratori non dirigenti e ai loro familiari e sviluppare servizi per la non autosufficienza”.*

## Welfare aziendale


*“Confindustria e Federmanager concordano nel ritenere che adeguate iniziative di welfare, da attuare a livello aziendale, previo incontro con le RSA ove esistenti, costituiscano un valore aggiunto nel trattamento complessivo da riservare ai dirigenti, e si impegnano a proporre iniziative di sensibilizzazione delle imprese su queste tematiche”.*



\* I paragrafi sopra citati sono un riassunto dell'accordo contrattuale.

Gli iscritti Federmanager possono accedere, con il dispositivo registrato per [www.dirigentindustria.it](http://www.dirigentindustria.it), alla versione digitale dell'articolo **Contratto Dirigenti Industria 2025-2027** esaustivo degli accordi in essere e al testo del recente accordo firmato con **Confindustria** il 13 novembre 2024, disponibile anche nell'area MyFeder. ■

# INSIEME PER IL FUTURO DEI MANAGER



Essere manager oggi significa affrontare un viaggio complesso, di responsabilità, avere consapevolezza del contesto, costruirne una visione e, grazie alle proprie competenze e alle risorse del proprio team, essere pronti ad adattarsi, innovando la propria impresa e cercando nel futuro sfide, ambizioni e obiettivi da raggiungere.

## **Noi di ALDAI-Federmanager lo sappiamo bene.**

Da 80 anni dedichiamo il nostro tempo, l'impegno e la forte determinazione a portare avanti, con tenacia e convinzione, quell'azione di rappresentanza e tutela che l'Associazione ha nel proprio DNA e che l'ha portata, dal 1945 – anno della sua nascita - fino ad oggi, a confermarsi un solido punto di riferimento per la realtà industriale del territorio.

## **Siamo un'organizzazione sindacale e di rappresentanza.**

## **Ma siamo anche molto più di questo.**

Un vero e proprio sistema costruito sulle esigenze del manager, un fornitore di servizi mirati e puntuali che mettono al centro il dirigente, in ogni suo aspetto della via professionale e non solo. Offriamo servizi dedicati, consulenze professionali, vantaggi esclusivi e occasioni di approfondimento, di network e di employability a donne e uomini che ogni giorno guidano grazie alle loro competenze le imprese attraverso le sfide di un mercato in

continua evoluzione, tuteliamo e valorizziamo i colleghi che hanno concluso la propria attività professionale e rappresentano un valore inestimabile per la nostra realtà, rappresentiamo e siamo al fianco dei dirigenti che stanno vivendo un momento di transizione occupazionale e che tanto hanno ancora da dare per contribuire in prima linea a un sistema Paese che vede nei suoi manager la colonna di una ripresa stabile e duratura. In un momento così complesso, come quello attuale, conta esserci e noi di ALDAI siamo qui, ancora una volta, al tuo fianco, pronti per sostenerti, supportarti e offrirti il massimo dell'eccellenza in termini di servizi, consulenze e opportunità per la classe manageriale del territorio. Insieme abbiamo costruito tanto, abbiamo raggiunto traguardi importanti, ma le sfide non sono finite. Ci aspetta un 2025 che vede possibili segnali di rallentamento all'interno dell'economia lombarda e confidiamo che solo insieme si possa far fronte alle prossime criticità trasformandole in opportunità.

## **Grazie per averci sostenuto finora. Continua a farlo.**

**Continua a essere parte di ALDAI,  
da 80 anni con i manager, come te.**



# Far parte di ALDAI significa entrare in una galassia di opportunità, vantaggi e prestazioni pensati per tutti gli aspetti della vita del manager

- **Servizio sindacale**

Supporto in tutte le fasi relative all'instaurazione, allo svolgimento e alla cessazione del rapporto di lavoro

- **Consulenza previdenziale e fiscale**

Check personalizzati della posizione contributiva, consulenze per i Fondi di previdenza complementare e su tematiche fiscali

- **Assistenza sanitaria integrativa**

Canale dedicato per l'invio telematico delle pratiche di rimborso ai Fondi FASI e Assidai e consulenza sui Fondi

- **Orientamento e formazione manageriale**

Consulenze e iniziative utili a fornire strumenti per la valorizzazione delle competenze e per rapportarsi al mercato del lavoro

- **Servizio Tutoring**

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

## Convenzioni con

- Società per percorsi di outplacement.
- Principali Business School del territorio.
- Assocaaf per compilazione del Modello 730 e del Modello Redditi PF.
- 50&PIÙENASCO per invio telematico domanda di pensione all'INPS e altre prestazioni.
- CAAF 50&PIÙ S.r.l. per gli adempimenti del rapporto dei collaboratori familiari; per l'assistenza nell'iter di dichiarazione di successione e per i contratti di locazione, registrazione e adempimenti successivi.

## E poi...

- Sportello per Consulenza Assicurativa Praesidium.
- Convenzioni commerciali.
- Viaggi, incontri culturali e di vita associativa.

## Rinnova la tua iscrizione per...

- essere protagonista del futuro della rappresentanza della figura manageriale anche grazie alla partecipazione a Commissioni e Gruppi di Lavoro
- rafforzare le azioni a tutela della categoria e l'impegno a difesa del potere d'acquisto delle pensioni
- godere di un sistema integrato di servizi e consulenze professionali, per la sfera personale e familiare
- sviluppare un network qualificato di manager, protagonisti della business community e della società
- ricevere la Rivista mensile "**Dirigenti Industria**", l'house organ dedicato alla categoria manageriale, anche in formato digitale.

Follow us on...



# INSIEME PER IL FUTURO DEI MANAGER

Il 2024 ha visto l'importante rinnovo del nostro CCNL che ha introdotto cambiamenti significativi, tra cui il miglioramento del modello retributivo, il rafforzamento di un sistema di welfare già solido (sanità integrativa, previdenza complementare e formazione) e non ultimo, dal fronte delle nostre attività per la tutela del potere d'acquisto, il ripristino del meccanismo di rivalutazione delle pensioni secondo criteri da noi richiesti da tempo, anche grazie ai continui ricorsi a livello di sistema alle autorità competenti. Molto è stato fatto e ancora molto c'è da fare, soprattutto in un contesto in cui difendere le proprie tutele e il proprio potere d'acquisto diventa sempre più urgente.

Dopo oltre 10 anni di impegno nel mantenere invariata la quota di iscrizione nonostante inflazione e aumenti, quest'anno si è reso necessario un adeguamento in linea con quanto stabilito a livello nazionale.

Il 2025 sarà un anno di rafforzamento per la nostra Associazione. Ci dedicheremo con impegno al consolidamento dei servizi e all'ampliamento delle attività per rispondere con ancora maggiore determinazione, professionalità e competenza alle richieste dei nostri Soci.

Noi di ALDAI ti ringraziamo per la fiducia dimostrata nel tempo.

**Continua a sostenerci: rinnova la tua iscrizione!**

## Quote associative 2025

**euro 276: dirigenti in servizio**

**euro 276: alte professionalità del lavoro autonomo**

**euro 228: dirigenti inoccupati \***

**euro 138: dirigenti in pensione**

**euro 112: dirigenti in pensione ante 1988 (se già iscritti)**

**euro 138: quadri apicali**

**euro 216: quadri superiori**

**euro 138: quadri apicali e superiori pensionati (se già iscritti)**

\* Un segnale di solidarietà nei confronti dei colleghi che hanno perso il lavoro:

ALDAI riduce la quota associativa (euro 138) dei dirigenti inoccupati che autocertificano un reddito per il 2024 inferiore a euro 50.000 (modello scaricabile dal sito).

*Euro 30,00 contributo una tantum per chi si iscrive per la prima volta.*

## Termine e modalità di pagamento

**Entro il 28 febbraio 2025**

(salvo casi di deleghe aziendali) tramite:

- bollettino di c/c postale;
- bonifico bancario

**IBAN IT06V0306909606100000129106**

indicando nella causale cognome, nome e data di nascita;

- addebito diretto in conto – modello solo per nuovi mandati;
- delega aziendale.

*Modelli scaricabili dal sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it)*

### ISCRIZIONE CONIUGE SUPERSTITE

Ricordiamo che l'Associazione fornisce tutto il supporto necessario anche al coniuge superstite del Socio.

Precisiamo che ai sensi dell'art. 3 dello Statuto il coniuge superstite di un Socio potrà proseguire l'iscrizione ad ALDAI al solo scopo di usufruire dei servizi erogati dall'Associazione.

In particolare potrà richiedere assistenza per:

- supporto per le pratiche di previdenza obbligatoria (pensione di reversibilità attraverso il patronato) ed eventualmente complementare;
- chiusura delle spettanze lavorative se il dirigente era in servizio;

- comunicazione di subentro Fondi Fasi-Assidai e assistenza per le successive pratiche di rimborso (dalla valutazione e gestione fino all'invio online);
- consulenza fiscale.

Quota associativa 2025 per il coniuge superstite: € **90,00**.

È compreso l'invio della rivista mensile *Dirigenti Industria* e l'accesso alle convenzioni con: Assocaaf, 50&PIÙENASCO, CAAF 50&PIÙ S.r.l., nonché alle convenzioni commerciali.



## Il fondo interprofessionale più grande d'Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti.

Fondirigenti finanzia la formazione del management delle imprese italiane.

Ciascuna azienda può utilizzare, liberamente e in qualsiasi momento dell'anno, la quota delle risorse Inps dello 0,30% per finanziare la formazione dei propri manager, con strumenti flessibili, rapidi e innovativi: il Conto Formazione supporta,

infatti, l'aggiornamento delle competenze dei dirigenti per rispondere, in modo rapido e puntuale, alle esigenze competitive e di sviluppo dell'impresa: gli Avvisi, favoriscono la crescita della managerialità su tematiche chiave per la competitività, individuate con una costante attività di ricerca, per mettere le competenze digitali,

sostenibili, e smart, al centro della crescita.

Aderire a Fondirigenti è semplice. Basta selezionare sul flusso Uniemens il codice FDIR e il numero di dirigenti interessati.

**Fondirigenti:  
innovatori per formazione.**

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

 **fondirigenti**

  
CONFINDUSTRIA

  
FEDERMANAGER



# Federmanager Giovani: rinnovato il Coordinamento Nazionale e celebrata l'eccellenza manageriale

a cura della Redazione con il  
contributo di Flavio Paradiso,  
componente del  
Coordinamento Nazionale  
Giovani Federmanager

**S**abato 23 novembre 2024 si è svolto, presso l'Università Campus Bio-Medico di Roma, l'atteso evento dedicato al Gruppo Giovani di Federmanager, una giornata che ha segnato il rinnovo del Coordinamento Nazionale e celebrato l'eccellenza della giovane dirigenza italiana.

La mattinata si è aperta con l'evento conclusivo della sesta edizione del Premio Giovane Manager, riconoscimento annuale che valorizza le migliori professionalità tra gli oltre 2.000 candidati provenienti da tutto il Paese.

I lavori sono stati inaugurati dal Presidente Federmanager, **Valter Quercioli**, il quale ha sottolineato l'importanza del contributo dei giovani leader al sistema produttivo italiano e la volontà di lavorare **insieme**: è questa, infatti, la parola chiave dell'intervento del neoeletto Presidente, che sceglie di non utilizzare la postazione dello speaker e di condividere le proprie riflessioni dal palco, ponendosi sullo stesso piano dei colleghi che lo ascoltano con interesse.

In collegamento video, il Coordinatore Nazionale uscente, **Antonio Ieraci**, che ha lasciato un messaggio di ispirazione di grande intensità emotiva: l'applauso prolungato che ne è seguito testimonia la consapevolezza di quanto il Coordinamento uscente abbia contribuito a far crescere la risonanza del Premio Giovane Manager, giunto quest'anno alla sesta edizione.

È quindi seguito l'intervento del Prof. **Leandro Pecchia** dell'Università Campus Bio-Medico.

La giornata è poi proseguita con una tavola rotonda di alto livello, moderata dalla giornalista **Janina Landau** di Class CNBC, sul tema centrale di quest'anno: **IANG – Intelligenza Artificiale e Nuove Generazioni**.

Tra i partecipanti al dibattito, **Francesca Boccia**, Coordinatrice della **Commissione Nazionale IA di Federmanager** – e rappresentanti di altre associazioni giovanili italiane, tra cui **Giulio Natalizia** (Vicepresidente Nazionale Confindustria Giovani); **Francesco Cataldi** (Presidente Nazionale Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili); **Benedetto Delle Site** (Presidente Nazionale Giovani UCID); **Angelica Donati** (Presidente Nazionale Giovani ANCE); **Gabriele Ferrieri** (Presidente Associazione Nazionale Giovani Innovatori); **Luigi Salvatore Falco** (Vicepresidente Nazionale Giovani CONFAPI).

Il dibattito ha affrontato temi chiave quali le sfide etiche, tecnologiche e professionali legate all'adozione dell'intelligenza artificiale nei contesti aziendali.

Gli sponsor dell'evento hanno arricchito ulteriormente il programma con interventi sullo sviluppo delle competenze manageriali. **Luca Brambilla** dell'Accademia di Comunicazione Strategica ha posto l'accento sulle soft skills necessarie per il futuro, mentre **Luigi Gangitano** del POLIMI Graduate School of Management ha esplorato le hard skills richieste dal mercato. **Marco Bertolina**, Presidente di Federmanager Academy, ha chiuso questa sessione sottolineando il ruolo cruciale della formazione nella crescita professionale.





Da sinistra: Luisa Gamba, Carla Monastero, Andrea Zapponini, Giulia Zanzi, Maristella Pignone, Calogero Saeli, Luca Stronati, Paola Vitale, Valter Quercioli, Mario Cardoni, Andrea Colombo, Gherardo Zei, Antonio Merola.

## PREMIAZIONI

Il momento culminante della mattinata è stato la proclamazione dei vincitori del **Premio Giovane Manager**: i 10 Gold Manager, l'Expat Manager, e il Platinum Manager, annunciati da **Federico Bargaglia** di Jefferson Wells.

### I 10 giovani manager premiati con il riconoscimento Gold Manager:

- **Andrea Colombo** – Dynamic systems repair and overhaul manager – Leonardo, Helicopters Division
- **Leonardo Fabbri** – Business development manager – Expertise
- **Luisa Gamba** – Head of partnership public sector Italia – Amazon Business Italia
- **Antonio Merola** – HR Director – Ecobat resources Italy
- **Carla Monastero** – Head of retail demand, forecast and portfolio management – Enel Energia
- **Calogero Saeli** – General manager eMobility – Hitachi Energy Italy
- **Luca Stronati** – Head of software release, integration, safety whole vehicle – Automobili Lamborghini
- **Giulia Zanzi** – Vuarnet brand director – Thelios, LVMH Group
- **Andrea Zapponini** – Head of group procurement, governance & process – Ferrovie dello Stato Italiane

### Premio di Expat Manager:

- **Andrea Risatti** – Vice president – head of department forging – SMS India Private Limited

### Prestigioso riconoscimento Platinum Manager:

- **Maristella Pignone** – Paintshop manager e cluster leader innovation – Stellantis

Dopo una breve pausa pranzo, alcuni partecipanti hanno visitato il nuovo Simulation Center dell'Università, un esempio di eccellenza tecnologica e formativa. Successivamente, si è proceduto con le votazioni per il rinnovo del Coordinamento Nazionale Giovani.

### Elezioni e Composizione del Coordinamento Nazionale Giovani Federmanager

Eletta per acclamazione **Paola Vitale** (Cytiva) di Firenze, unica candidata per il Coordinamento Nazionale Giovani, che ha ringraziato tutti i partecipanti e presentato una visione per il prossimo triennio focalizzata sulla partecipazione dei giovani ai tavoli istituzionali più importanti, anche al di fuori dei confini nazionali. È stato poi eletto, anche in questo caso come unico candidato, **Livio Lo Biondo** (Parflux Filtration Italy) di Torino come Vice Coordinatore.

Le votazioni online hanno poi portato all'elezione di 37 membri del nuovo Coordinamento, selezionati tra 44



Da sinistra: Flavio Paradiso, Valentina Salvadalena, Sandro Marsiglia, Irfan Khan Zaheer, Luisa Gamba, Francesco Vallone, Fabio Castaldo, Isabella Anna Carla De Cesare, Laura Boninsegni.

candidati. A tutti i giovani del nuovo Coordinamento (nell'elenco seguente) l'augurio di proseguire nell'ottimo lavoro svolto negli ultimi anni e di portare quella spinta innovativa necessaria per il futuro dell'Associazione.

Con una nuova squadra e una visione orientata al futuro, il Gruppo Giovani Federmanager si prepara ad affrontare le sfide del prossimo triennio, riaffermando il proprio ruolo centrale nel panorama manageriale italiano.

### Elenco dei componenti del Coordinamento Nazionale Giovani 2025-27

- Coordinatrice **Paola Vitale** - Cytiva - Firenze
- Vice Coordinatore **Livo Lo Biondo** - Purflux Filtration Italy, Torino
- Componenti:
  - **Ilaria Agostinelli** - Ancona
  - **Michele Bettineschi** - Italia Online Spa, Bergamo
  - **Carlo Bondioli** - System Logistics, Modena
  - **Vito Bottalico** - Baker Hughes, Firenze
  - **Sara Bruscoli** - Baker Hughes, Firenze
  - **Fabio Castaldo** - Saipem Spa, Milano
  - **Martina Castelli** - Samisud Srl, Sicilia Orientale
  - **Marco Cenicola** - Fag Arti Grafiche, Torino
  - **Mariano Chimenti** - De Vivo Srl, Napoli
  - **Davide Ciano** - Siemens Spa, Torino
  - **Dario Cirrincione** - Poste Italiane, Roma

- **Sergio Commendatore** - FS - Busitalia, Napoli
- **Lucia Coppola** - Sipa Spa, Siena
- **Isabella Anna Carla De Cesare** - ST Microelectronics Srl, Milano
- **Giuseppe Disimino** - Applica Guru Srl, Basilicata
- **Marco Dominici** - Venture Global LNG, Massa Carrara
- **Nicola Gallazzi** - Ducati Energia, Bologna/Fe/Ra
- **Lorenzo Ganzerla** - Novareti - Gr. Dolomiti Energia, Trento
- **Michele Gelati** - Plein Air International, Modena
- **Alessandro Guido** - Seco Spa, Roma
- **Irfan Khan Zaheer** - Secom Srl, Milano
- **Tommaso Maggiolini** - CPM Spa, Lecco
- **Maria Francesca Marino** - Baker Hughes, Calabria
- **Sandro Marsiglia** - Open, Milano
- **Federico Martinoli** - Oromare Spa, Liguria
- **Elisa Morsicani** - Italian Life Style, Roma
- **Marco Olivotto** - LEF, Friuli Venezia Giulia
- **Chiara Orsini** - Livanova - Gruppo Sorin, Firenze
- **Flavio Paradiso** - Epsotech Italy Srl, Milano
- **Erik Pettinicchi** - Hertz, Bologna/Fe/Ra
- **Arturo Quarta** - OVS Logistics, Puglia
- **Sara Federica Roletto** - Rugger Srl, Torino
- **Calogero Saeli** - Hitachy Energy Italy Spa, Bergamo
- **Stronati Luca** - Automobili Lamborghini, Bologna/Fe/Ra
- **Claudio Tralli** - Fives Giustina, Torino

# L'importanza del welfare per Sanofi

*Intervista a Laura Bruno, People & Culture director and Board member Sanofi Italia*

a cura della Redazione



# sanofi

**L**il welfare aziendale sta assumendo crescente importanza nei contratti di lavoro, in particolare per i manager.

Un esempio di attenzione alla salute e al benessere dei collaboratori è testimoniato da **Sanofi**, multinazionale a capitale francese del Life Science, realtà innovativa e globale impegnata a sfidare i confini della scienza per migliorare la vita delle persone.

Per il suo ruolo industriale, l'Italia rappresenta per Sanofi la seconda filiale in Europa dopo la Francia. Con oltre 1.800 dipendenti (130 i dirigenti) – di cui più della metà occupati nel comparto industriale rappresentato dai tre stabilimenti produttivi ad Anagni (Lazio), Scoppito (in provincia de L'Aquila) e Origgio (in provincia di Varese, stabilimento che rientra in Opella, divisione Consumer Healthcare di Sanofi) – Sanofi è una delle principali aziende farmaceutiche nel nostro Paese, con sede legale e operativa a Milano, e un ufficio istituzionale a Roma.

**Laura Bruno**  
People & Culture  
director



**Dirigenti Industria** ha intervistato **Laura Bruno**, People & Culture director, che – con la passione e la concretezza delle iniziative realizzate – illustra il grande impegno nell'eccellenza del welfare per i dipendenti.

### **Quanto è importante e come si articola il welfare aziendale Sanofi Italia?**

Il welfare aziendale di Sanofi Italia riveste un ruolo fondamentale nel garantire il benessere dei dipendenti e nel promuovere un ambiente di lavoro positivo e produttivo. In sintesi, tali iniziative non solo migliorano la qualità della vita dei collaboratori, ma favoriscono anche una cultura aziendale inclusiva e attenta alle esigenze individuali. Questo approccio sostiene sì il benessere, ma stimola anche la produttività e la soddisfazione sul lavoro.

### **Quali piani di welfare promuovete per i manager?**

In Sanofi, ci impegniamo a garantire il benessere dei nostri dipendenti a tutti i livelli. Per i manager, in particolare, poniamo un'attenzione speciale alla salute, offrendo un programma completo di assistenza sanitaria. Questo include la presenza di un medico aziendale in sede a giorni alterni, garantendo check-up annuali e supporto continuo. Tutti i dirigenti, insieme ai loro nuclei familiari, possono iscriversi al **FASI** per la copertura delle spese mediche e alla polizza integrativa di Rimborso Spese Mediche. Per quanto riguarda la prevenzione, l'azienda organizza una campagna di vaccinazione antinfluenzale tra settembre e ottobre, offrendo il vaccino a tutti i collaboratori e ai loro familiari. Anche l'area assicurativa è adeguatamente tutelata. Oltre a quanto previsto dal CCNL

delle Aziende Industriali (polizza vita e polizza infortuni), tutti i dirigenti beneficiano di una polizza specifica per il rischio di invalidità permanente parziale da malattia, di una copertura Long Term Care e di un'assicurazione Global SOS internazionale, attivabile in caso di emergenze mediche durante viaggi di lavoro. **L'azienda offre anche un sistema di contribuzione previdenziale vantaggioso, con una quota in carico azienda pari al 9% e una quota a carico del dirigente dell'1%.**

Da un punto di vista di attenzione alla persona, Sanofi promuove il benessere attraverso il programma **All Well**, che si concentra su quattro aree principali: ambiente di lavoro inclusivo e valorizzante, prevenzione e salute, benessere psicologico e mentale, supporto alla gestione finanziaria. Per questo è anche disponibile il programma di assi-



stenza **EAP** (*Employee Assistance Program*), che fornisce sostegno psicologico, finanziario e legale riservato, accessibile 24 ore su 24, 7 giorni su 7, per tutti i dipendenti e i loro familiari e un ulteriore servizio interno di dialogo, ascolto e orientamento gestito da una collega esterna, psicologa del lavoro.

In termini di welfare invece il portale **My Flexible Benefits** offre un sistema integrativo che consente ai nostri dirigenti di creare e personalizzare il proprio pacchetto di benefit in base ai fondi disponibili. Una parte dello **Short Term Incentive** (STI), insieme a un contributo aziendale, viene destinata a questo specifico piano.

Ad integrazione di quanto descritto, all'interno del pacchetto di **Total Reward**, Sanofi offre diversi servizi di supporto ai dipendenti, tra cui un servizio di assistenza fiscale per la gestione delle dichiarazioni dei redditi, la possibilità di richiedere prestiti aziendali per esigenze personali documentate, l'abbonamento al trasporto pubblico in caso di non assegnazione dell'auto aziendale e l'accesso al portale *Corporate Benefits*, una piattaforma dedicata a offrire vantaggi esclusivi (sconti e promozioni su prodotti e servizi di marchi rinomati) aperto anche ai dipendenti Sanofi.

L'azienda ha introdotto diverse politiche a sostegno dei dipendenti in ambito genitoriale. I neogenitori possono richiedere fino a 14 settimane di congedo parentale retribuito al 100% fino al primo anno di vita del bambino. Inoltre, è previsto un bonus di 1.000 euro per le famiglie, utilizzabile come welfare, e un giorno di permesso retribuito all'anno per ogni figlio fino a 14 anni.

Anche il programma **Enfants de Sanofi** offre supporto ai figli dei dipendenti in difficoltà e prevede premi per quelli che si distinguono negli studi, con importi variabili in base al livello scolastico.



all'interno del pacchetto di *Total Reward*, Sanofi offre diversi servizi di supporto ai dipendenti...

Sempre all'interno delle politiche di attenzione ai nostri dipendenti, per quanto riguarda il lavoro agile, i dipendenti possono lavorare tra il 40% e il 60% delle giornate in remoto, con un rimborso per la connessione internet fino a 20 euro e un ticket buono pasto pari a 10 euro.

**Sanofi Italia ha inserito fra i programmi di welfare aziendale la quota associativa Federmanager per tre anni. Quali sono i benefici attesi?**

Avere da parte dei colleghi un maggiore supporto per l'applicazione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e soprattutto maggiore conoscenza degli aspetti assistenziali e previdenziali, ma anche poter cogliere le opportunità di aggiornamento manageriale, networking e confronto per favorire lo sviluppo delle competenze.

**C'è un'iniziativa o un progetto che vi contraddistingue e di**

**cui siete particolarmente orgogliosi?**

Da diversi anni ci impegniamo nello sviluppare specifiche attenzioni nei confronti delle situazioni o condizioni di fragilità. In questo ambito abbiamo presentato proprio quest'anno il programma globale **Cancer & Work: Acting Together**, nato per garantire sostegno ai collaboratori cui viene diagnosticato un tumore o una malattia particolarmente critica, che si articola in diverse forme di supporto sociale, emotivo ed economico, assicurando ai collaboratori di mantenere il proprio posto di lavoro, retribuzione al 100% intatta, comprensiva di tutti i benefit sino a dodici mesi, indipendentemente da ruolo e dislocazione geografica del collaboratore. Il supporto emotivo è fornito da un team di colleghi volontari appositamente formati per aiutare i dipendenti ad affrontare l'impatto che la diagnosi, il percorso di cura e il ritorno al lavoro possono avere su di loro. ■

# ANTEPRIMA FORMAZIONE ANIMP 2025

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

## SONO APERTE LE ISCRIZIONI AI CORSI DEL 1° SEMESTRE

TITOLO CORSO	DATE
<b>AREA COMPANY MANAGEMENT – SOFT SKILLS</b>	
ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE ED INTERNAZIONALE	18, 19, 20 Febbraio
IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO	12, 13 - 19, 20 Marzo
PROPOSAL MANAGEMENT	18, 19, 20 – 25, 26, 27 Marzo
NEGOTIATING WITH EPC CONTRACTORS – BEST PRACTICES	21-22 Maggio
STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	19-20 Febbraio
COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO	21 e 28 Febbraio
SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE	13 e 19 Giugno
I FATTORI DI SUCCESSO NELLA BUSINESS PRESENTATION E NEL PARLARE IN PUBBLICO	6 e 7 Marzo
RICONOSCERE E VALORIZZARE I TALENTI DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE	18 e 19 Marzo
<b>AREA PROJECT MANAGEMENT E SOSTENIBILITÀ</b>	
METODOLOGIE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	17, 18 e 24 Marzo
CORSO PROFESSIONALE SUL PROJECT MANAGEMENT SECONDO LA METODOLOGIA IPMA	28 Gennaio, 1, 14, 15, 21, 22, 28 Febbraio
PREPARAZIONE ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE IPMA - ICB4 - LIVELLO D	6, 7 – 13, 14 Maggio
IL CONTROLLO DI PROGETTO - PROGRESS E REPORTING	3-4-11-14-24-25 Marzo
SUSTAINABILITY MANAGER & PRACTITIONER	27 Febbraio - 5 - 15 - 27 Marzo - 5 - 10 - 23 Aprile
INTELLIGENZA ARTIFICIALE E “SISTEMI GENERATIVI” IN AZIENDA. INNOVARE CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: TRA OPPORTUNITÀ E SFIDE	14 Aprile
<b>AREA EXECUTION: ENGINEERING &amp; CONSTRUCTION</b>	
L'INGEGNERIA INTEGRATA NELL'IMPIANTISTICA – L'INNOVAZIONE DIGITALE	20, 22, 26, 27 Maggio
METODOLOGIE INNOVATIVE PER LA GESTIONE DEI PROGETTI: AWP, INGEGNERIA E PROCUREMENT CONSTRUCTION ORIENTED	21, 22 – 28, 29 Maggio
METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT	10, 12, 13, 17, 18 Marzo
GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEGLI APPALTI DI COSTRUZIONE IMPIANTISTICA E INFRASTRUTTURE	19, 20 - 26, 27 Marzo
IL COORDINAMENTO TRA LA GESTIONE DI PROGETTO E LA COSTRUZIONE	19-20 Febbraio
TECNICHE DI CONSTRUCTABILITY: UN VANTAGGIO COMPETITIVO PER PMI ED EPC CONTRACTORS	7, 9, 10 Aprile
LA PREFABBRICAZIONE E LA MODULARIZZAZIONE NELLA COSTRUZIONE	6, 8, 9, 13, 14 Maggio

**I CORSI ELENCATI ED ALTRI TITOLI SONO EROGABILI ANCHE IN-HOUSE (su richiesta, riservati a singole aziende)  
QUOTE DI ISCRIZIONE AGEVOLATE PER ASSOCIATI ALDAI/FEDERMANAGER**

**PER PROGRAMMI E ISCRIZIONI: <https://animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/>**

**PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI SUI CORSI IN-HOUSE:**

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



# Frodi Digitali - Outlook 2025

Francesca Boccia

Coordinatore della Commissione Nazionale  
Intelligenza Artificiale Federmanager  
e componente del Comitato di Redazione *Dirigenti Industria*



*Il nuovo anno  
rappresenterà un  
punto di svolta nella  
lotta alle frodi nei  
pagamenti digitali.  
La collaborazione  
tra governi, aziende  
tecnologiche e banche  
sarà fondamentale*

### **Le sfide attuali nella lotta alle frodi digitali**

La diffusione dei pagamenti digitali in tempo reale ha portato a una crescita esponenziale delle frodi, con tecniche sempre più sofisticate come phishing, attacchi di social engineering e frodi autorizzate tramite *authorised push payment* (APP). Secondo recenti stime, le perdite globali legate a queste frodi hanno superato i 150 miliardi di dollari nel 2023 e si prevede un ulteriore incremento per il 2025.

Questo fenomeno ha aperto un dibattito cruciale su chi debba assumersi la responsabilità delle perdite: le banche, le aziende tecnologiche o i governi? Attualmente, la mancanza di un quadro normativo univoco a livello globale crea confusione e rallenta l'adozione di misure efficaci.

### **Dibattito sulla responsabilità**

La crescente sofisticazione delle frodi ha innescato un dibattito su chi debba farsi carico delle perdite subite dai consumatori. Le banche spesso sostengono di non essere responsabili per transazioni fraudolente autorizzate dalle vittime stesse, mentre i governi e le autorità di regolamentazione chiedono una maggiore protezione per i consumatori. Nel Regno Unito, ad esempio, le banche sono obbligate a rimborsare le vittime di frodi APP fino a £ 85.000, una misura che ha suscitato dibattiti sull'equilibrio tra protezione dei consumatori e sostenibilità per le istituzioni finanziarie.

### **Ruolo delle aziende tecnologiche**

Le piattaforme tecnologiche, in particolare i social media, sono spesso utilizzate come veicoli per le frodi. Nonostante ciò, queste aziende non sono generalmente ritenute finanziariamente responsabili per le perdite subite dai consumatori. Iniziative come la partnership di Meta con le banche del Regno Unito per condividere dati e prevenire le frodi rappresentano passi avanti, ma permangono critiche sulla loro efficacia e sull'impegno reale delle aziende tecnologiche nel contrastare il problema.

### **L'approccio dell'Europa: un modello in evoluzione**

In Europa, il tema delle frodi nei pagamenti è oggetto di crescente attenzione da parte delle autorità regolatorie e legislative. La Direttiva PSD2 (*Payment Services Directive 2*), introdotta nel 2018, ha già stabilito requisiti stringenti per la sicurezza delle transazioni, come l'autenticazione forte del cliente (*Strong Customer Authentication, SCA*). Tuttavia, il panorama in continua evoluzione richiede ulteriori interventi.

Per il 2025, l'Unione Europea sta lavorando su nuove proposte normative nell'ambito della **Digital Operational Resilience Act (DORA)**, che mira a rafforzare la resilienza informatica delle istituzioni finanziarie. In parallelo, si prevede un rafforzamento delle responsabilità condivise tra banche e fornitori tecnologici per garantire la sicurezza dei consumatori.

Questo fenomeno ha aperto un dibattito cruciale su chi debba assumersi la responsabilità delle perdite: le banche, le aziende tecnologiche o i governi? Attualmente, la mancanza di un quadro normativo univoco a livello globale crea confusione e rallenta l'adozione di misure efficaci



### Outlook per il 2025: verso un sistema integrato di prevenzione

Entro il 2025, il panorama delle frodi nei pagamenti sarà ulteriormente trasformato dall'evoluzione tecnologica. La crescente diffusione dell'AI generativa e del machine learning sia da parte dei truffatori che dei difensori richiederà un adattamento rapido delle strategie. Ecco alcune previsioni chiave:

- **Collaborazione regolamentata.**

Si prevede un aumento delle iniziative legislative a livello regionale e internazionale per definire chiari standard di responsabilità. L'Unione Europea, ad esempio, potrebbe adottare normative più rigide per responsabilizzare aziende tecnologiche e banche nella protezione dei consumatori.

- **Automazione e intelligenza artificiale.** Le istituzioni finanziarie investiranno massicciamente in sistemi di rilevamento delle frodi basati sull'AI, capaci di monitorare in tempo reale milioni di tran-

La Direttiva PSD2 (Payment Services Directive 2), introdotta nel 2018, ha già stabilito requisiti stringenti per la sicurezza delle transazioni, come l'autenticazione forte del cliente (Strong Customer Authentication, SCA)

sazioni e identificare comportamenti sospetti.

- **Protezione del consumatore.**

Verranno introdotti nuovi strumenti di educazione finanziaria per sensibilizzare gli utenti sulle tecniche di frode più comuni, accompagnati da sistemi di autenticazione avanzata come biometria e *tokenizzazione*.

- **Tecnologie di verifica e sicurezza.** La crittografia post-quantistica e nuovi metodi di autenticazio-

ne multifattoriale diventeranno standard per proteggere le transazioni sia online sia in contesti fisici.

### Conclusioni

Il 2025 rappresenterà un punto di svolta nella lotta alle frodi nei pagamenti digitali.

La chiave del successo risiederà nella collaborazione tra governi, aziende tecnologiche e banche per creare un ecosistema sicuro, basato su tecnologie avanzate e normative chiare. In Europa, il modello regolatorio può rappresentare un punto di riferimento per altre regioni, a condizione che l'implementazione delle norme sia accompagnata da investimenti mirati e un impegno concreto per la protezione dei consumatori.

In definitiva, il futuro della sicurezza nei pagamenti dipenderà dalla capacità di anticipare le minacce e proteggere le transazioni, preservando la fiducia nel sistema finanziario globale. ■



# Legge di Bilancio 2025: come le nuove revisioni Irpef incidono sui dirigenti

**L**a manovra di bilancio 2025, ormai avviata a conclusione dell'esame del Parlamento, si concentra principalmente su 4 obiettivi che daranno forma all'entità delle imposte da versare all'erario nel corso del 2025, naturalmente modulando l'impatto che queste avranno sui contribuenti in base al reddito dichiarato.

**1) La conferma in via definitiva per il 2025 delle 3 aliquote IRPEF già in uso nel 2024 (tabella 1 e grafico 1)**

Tabella 1

SCAGLIONI (EURO)	ALIQUOTA
da 8.500 a 28.000	23
da 28.000 a 50.000	35
oltre 50.000	43

Gli scaglioni si riferiscono a **fasce di reddito imponibile** (cioè, senza gli oneri deducibili, già sottratti al reddito complessivo) alle quali si applica la scala delle aliquote.

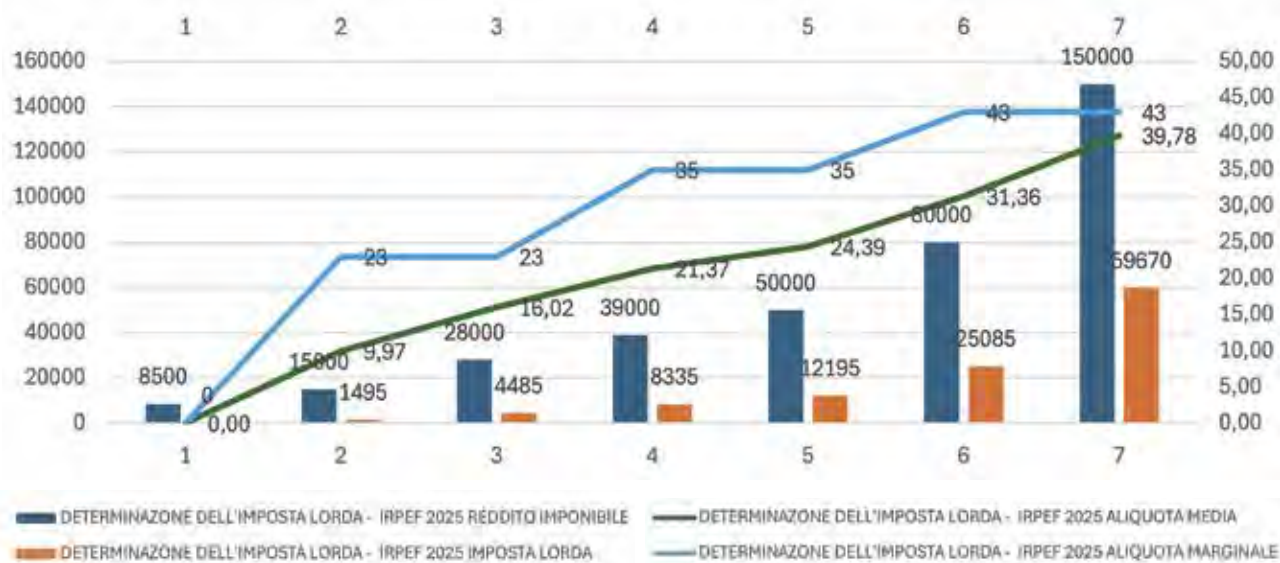
Di seguito qualche esempio:

- Redditi imponibili fino a 8.500 €, **imposta lorda pari a 0 (no tax area)**
- Reddito di 15.000 € determina **un'imposta lorda** pari a (15.000-

$$8.500) * 0,23 = \mathbf{1.495 \text{ €}}$$

- Reddito di 28.000 € determina **un'imposta lorda** pari a  $(28.000 - 8.500) * 0,23 = \mathbf{4.485 \text{ €}}$
- Reddito di 39.000 € determina **un'imposta lorda** pari a  $4.485 + (39.000 - 28.000) * 0,35 = \mathbf{8.335 \text{ €}}$
- Reddito di 50.000 € determina **un'imposta lorda** pari a  $4.485 + (50.000 - 28.000) * 0,35 = \mathbf{12.185 \text{ €}}$
- Reddito di 80.000 € determina **un'imposta lorda** pari a  $12.185 + (80.000 - 50.000) * 0,43 = \mathbf{25.085 \text{ €}}$
- Reddito di 150.000 € determina **un'imposta lorda** pari a  $4.485 + 12.185 + (150.000 - 50.000) * 0,43 = \mathbf{59.670 \text{ €}}$

## grafico 1 - Determinazione dell'imposta lorda Irpef 2025



### 2) L'introduzione di nuove detrazioni decrescenti per lavoro dipendente (tabella 2)

Qualche esempio numerico:

- Fino a 15.000 € di reddito = **1.955 €**
- Reddito di 28.000 €, importo della detrazione pari a  $1.190 + 1.910 * [(28.000 - 28.000) / (28.000 - 15.000)] = 1.190 €$
- Reddito di 39.000 €, importo della detrazione pari a  $1.910 * [(50.000 - 39.000) / (50.000 - 28.000)] = 955 €$
- Reddito di 50.000 €, importo della detrazione pari a  $1.910 * [(50.000 - 50.000) / (50.000 - 28.000)] = 0$

### 3) La riduzione del cuneo fiscale che viene implementato con il riconoscimento di un bonus e di una detrazione specifica correlata con il livello di reddito di riferimento. Iniziando dalla applicazione del "bonus", esso è determinato secondo quanto riportato in (tabella 3a)

- Valore del "bonus" per redditi fino

Tabella 2

REDDITO (EURO)	IMPORTO DELLA DETRAZIONE (EURO)
fino a 15.000	1.955 (non inferiore a 690 o se a tempo determinato non inferiore a 1380)
oltre 15.000 fino a 28.000	$1910 + 1910 * [(28.000 - \text{reddito}) / (28.000 - 15.000)]$
oltre 28.000 fino a 50.000	$1910 * [(50.000 - \text{reddito}) / (50.000 - 28.000)]$
oltre 50.000	0

a 8.500 €, massimo ottenibile  $(8.500 * 0,071) = 603,5 €$

- Valore del "bonus" per redditi fino a 15.000 €, massimo ottenibile  $(0,053 * 15.000) = 795 €$
- Valore del "bonus" per redditi fino

a 20.000 €, massimo ottenibile  $(0,048 * 20.000) = 960 €$

mentre l'applicazione della **detrazione** è determinata secondo quanto riportato dalla *tabella 3b*.

Tabella 3a

REDDITO DA LAVORO DIPENDENTE RAPPORTATO ALL'ANNO (EURO)	PERCENTUALE APPLICATA
fino a 8.500	7,10%
oltre 8.500 fino a 15.000	5,30%
oltre 15.000 fino a 20.000	4,80%

Tabella 3b

REDDITO (EURO)	IMPORTO DELLA DETRAZIONE (EURO)
da 20.000 a 32.000	1.000
oltre 32.000 fino a 40.000	$1.000 * [(40.000 - \text{reddito}) / (40.000 - 32.000)]$
oltre 40.000	0



#### 4) Infine, per gli oneri detraibili al 19% si introduce, per i redditi più alti, un plafond che limita il valore complessivo della detrazione (non entrano nel computo però le spese sanitarie, gli interessi sui mutui prima casa e i premi per le polizze assicurative)

L'“importo base” relativo alle detrazioni spettanti è determinato come segue:

- 14.000 euro, se il reddito complessivo del contribuente è superiore a 75.000 euro e non supera 100.000 euro;
- 8.000 euro, se il reddito complessivo del contribuente è superiore a 100.000 euro.

All'importo base di cui sopra si applicano i seguenti coefficienti per determinare l'importo detraibile:

- a) 0,50, se nel nucleo familiare non sono presenti figli fiscalmente a carico;

b) 0,70, se nel nucleo familiare è presente un figlio fiscalmente a carico;

c) 0,85, se nel nucleo familiare sono presenti due figli fiscalmente a carico;

d) 1, se nel nucleo familiare sono presenti più di due figli fiscalmente a carico o almeno un figlio disabile.

Nella *tabella 4* l'esempio di ammontare delle detrazioni 2025 per livelli di reddito e numero di figli a carico (**caso di contribuenti con 20mila euro di oneri detraibili al 19%**).

#### In conclusione

La Legge di Bilancio 2025 (con relative modifiche IRPEF) ha introdotto una serie piuttosto complicata di provvedimenti che impatterà sensibilmente sui redditi sopra i 50.000 euro nei quali cadono, in misura significativa, sia i dirigenti in servizio che quelli in pensione. La penalizzazione si accentua di più se non si possono dichiarare figli a carico. La riduzione del cuneo fiscale non

si applica poi per redditi superiori ai 40.000 euro. La manovra è, nella sua essenza, una riduzione di tasse per i redditi più bassi che però si realizza anche a spese di quelli più alti. Questo potrebbe avere una parvenza di equità fiscale finché non si analizza (nel suo insieme) sia la dichiarazione complessiva dei redditi (anno dichiarazione 2022) sia i dati sull'Economia Non Osservata (anno 2022). Il 79,21% dei dichiaranti denuncia redditi sotto i 29.000 euro mentre prospera un'economia sommersa per 181 miliardi di euro all'anno. Dobbiamo allora invocare una visione più ampia, trasparente e partecipativa di tutta la società italiana (includendo sia la componente emersa sia quella sommersa). Dalla capacità di trovare soluzioni e ottenere risultati su questo fronte potranno arrivare quelle risorse per coprire finanziariamente specifiche politiche di sostegno ai redditi, incentivi verso gli investimenti produttivi, riduzione della pressione fiscale, crescita del prodotto interno lordo del Paese. ■

Tabella 4

#### ONERI DETRAIBILI AL 19% PER IMPORTO BASE 20.000 (PLAFOND 14.000 o 8.000) E PER NUMERO DI FIGLI

	REDDITO SINGOLO (EURO)	IMPORTO DETR. (19%)	X 2+ FIGLI	X 2 FIGLI	X 1 FIGLIO	X 0 FIGLI
	0	0				
ONERI DETRAIB. 20.000	25.000	3.800				
ONERI DETRAIB. 20.000	50.000	3.800				
ONERI DETRAIB. 20.000	75.000	3.800				
PLAFOND 14.000	85.000		2.660	2.261	1.862	1.330
PLAFOND 14.000	100.000		2.660	2.261	1.862	1.330
PLAFOND 8.000	125.000		1.520	1.292	1.064	760
PLAFOND 8.000	150.000		1.520	1.292	1.064	760

# Formazione e futuro: la Fondazione IDI

*Intervista a Eros Andronaco,  
Presidente Fondazione Istituto Dirigenti Italiani*

a cura della Redazione



**Eros Andronaco** *Presidente Fondazione IDI*

**La competitività delle piccole e medie imprese della Fondazione IDI dipende sempre più dalla capacità di innovazione del business e dalla transizione digitale.**

***Transizione digitale: quali percorsi formativi offre Fondazione IDI ai manager delle PMI?***

La Fondazione propone percorsi formativi specifici per aiutare i manager delle PMI a gestire con successo la transizione digitale, un processo che si basa su tre pilastri fondamentali.

Il primo sono le **persone**, perché ogni cambiamento parte da chi vive e lavora in azienda. I nostri corsi puntano a stimolare nuove modalità operative e a promuovere un forte senso di appartenenza, indispensabile per affrontare il cambiamento con motivazione e apertura. Il secondo pilastro riguarda i **processi**. Aiutiamo le aziende a riorganizzare le proprie attività in chiave digitale, automatizzando i flussi di lavoro e introducendo metodologie agili che rendano i processi più snelli ed efficaci.

Infine, c'è la **tecnologia**. Offriamo una panoramica sulle soluzioni digitali disponibili e sulle principali tendenze di mercato, fornendo strumenti pratici per individuare e inte-

**F**ondazione IDI nasce in ALDAI-Federmanager più di 40 anni fa come Ente di formazione per dirigenti e nel 1995 la Confederazione delle piccole aziende industriali (Confapi) – vista l'importanza della sua funzione – decide di entrare a farne parte trasformandola in Ente Bilaterale per la Formazione dei Dirigenti delle PMI all'interno del Sistema Confapi.

La Fondazione vanta quindi un'esperienza ultraquarantennale nella

formazione per lo sviluppo competitivo delle imprese, con un ruolo ben preciso:

- Sviluppare una cultura non solo tecnico-professionale, ma anche etico-valoriale
- Favorire il dialogo manager-imprenditore
- Rafforzare il processo di managerializzazione delle PMI
- Potenziare la linfa vitale delle imprese, dando voce alle nuove generazioni e privilegiando lo sviluppo professionale e personale.



grare le tecnologie più adatte alle esigenze specifiche dell'impresa. Questi tre elementi – persone, processi e tecnologie – vengono integrati nei nostri percorsi per fornire un supporto concreto e operativo alla trasformazione digitale, offrendo alle PMI le competenze e gli strumenti necessari per restare competitive in un contesto in continua evoluzione.

### **Ci sono anche corsi per utilizzare in modo efficace l'intelligenza artificiale?**

Abbiamo dedicato un filone specifico a *L'intelligenza artificiale a supporto dei processi aziendali* per guidare manager e aziende nell'adozione pratica dell'AI come leva strategica per ottimizzare processi, migliorare le performance e rispondere in modo agile alle sfide del mercato. Attraverso un approccio concreto e applicativo, i corsi offrono competenze specifiche per integrare strumenti di AI nei flussi di lavoro aziendali, rendendo le operazioni più rapide, efficaci e orientate ai risultati.

### **Quali sono i corsi di maggiore interesse e partecipazione?**

Attualmente, i corsi di maggiore interesse e partecipazione si con-

centrano su alcune aree principali. Da un lato c'è una forte riscoperta delle competenze trasversali e delle soft skills, soprattutto da parte delle PMI che riconoscono l'importanza di investire nelle persone per affrontare i cambiamenti con maggiore resilienza e flessibilità. Dall'altro, il filone delle nuove tecnologie sta guadagnando terreno, con particolare attenzione alle soluzioni di automazione che stanno diventando fondamentali per migliorare l'efficienza operativa e supportare processi di vendite e gestione aziendale. Un ulteriore tema di rilievo è quello legato agli ESG e alla rendicontazione non finanziaria, soprattutto per PMI e MidCap ("middle-size capitalization",

società quotate in un mercato azionario caratterizzate da media capitalizzazione). Grazie alla collaborazione con l'Università Cattolica, stiamo sviluppando percorsi che aiutano le imprese a implementare modelli sostenibili e a rispondere alle crescenti esigenze di trasparenza sulle performance ambientali e sociali.

Infine, gli open webinar, brevi incontri su temi di attualità, stanno avendo un grande successo perché offrono un'occasione di confronto rapido ed efficace su argomenti rilevanti per il mondo imprenditoriale. In sintesi, il mix di competenze umane, tecnologie innovative e sostenibilità sta definendo le priorità formative di oggi.

Attualmente, i corsi di maggiore interesse e partecipazione si concentrano su alcune aree principali...

c'è una forte riscoperta delle competenze trasversali e delle soft skills, soprattutto da parte delle PMI...

il filone delle nuove tecnologie sta guadagnando terreno, con particolare attenzione alle soluzioni di automazione...

Infine, gli open webinar, brevi incontri su temi di attualità, stanno avendo un grande successo



### ***Come aziende o manager possono fruire dei corsi di formazione di Fondazione IDI***

L'offerta formativa è accessibile in diverse modalità. Per gli associati contrattuali, ovvero dirigenti e quadri superiori che applicano il contratto Confapi-Federmanager, la partecipazione alle iniziative formative è inclusa nella quota associativa, quindi non comporta costi aggiuntivi.

Anche per chi non è associato ci sono opzioni interessanti. Si può scegliere di aderire con una forma di associazione volontaria, che permette di accedere gratuitamente a tutte le attività a catalogo, alle stesse condizioni degli associati. In alternativa, c'è sempre la possibilità di acquistare singole giornate di formazione, in base alle proprie necessità. Inoltre, le aziende possono sfruttare i conti formazione aziendali per organizzare corsi su misura, completamente personalizzati sulle esigenze specifiche del team o dell'impresa. Questa flessibilità rende i corsi un'opportunità davvero preziosa per chi vuole investire nello sviluppo delle competenze in modo mirato e strategico.

### ***Cosa distingue la Fondazione dalle scuole di formazione manageriale?***

Ciò che distingue Fondazione IDI dalle tradizionali scuole di formazione manageriale è innanzitutto il profilo del corpo docente, formato da professionisti attivamente impegnati nel mondo del lavoro e da docenti universitari. Questa combinazione garantisce una sintesi unica tra competenze accademiche di alto livello e un'esperienza diretta sul campo, consentendo ai partecipanti di apprendere sia i principi teorici che le applicazioni pratiche. Un altro elemento distintivo è il taglio pratico dei corsi. Ogni percorso formativo è progettato per rispondere concretamente alle esigenze delle imprese, offrendo strumenti e soluzioni immediatamente applicabili nella gestione quotidiana. Questo approccio rende la formazione estremamente utile e rilevante, soprattutto per aziende e manager che vogliono migliorare le proprie performance in contesti competitivi e in continua evoluzione.

### ***Dove accedere e a chi rivolgersi per conoscere l'offerta formativa della Fondazione?***

Per conoscere l'offerta formativa della Fondazione IDI, è possibile consultare il sito ufficiale, [www.fondazioneidi.it](http://www.fondazioneidi.it) per avere una panoramica completa di tutti i corsi e servizi disponibili, con informazioni dettagliate su ogni percorso proposto.

È possibile, inoltre, scrivere all'indirizzo email [corsi@fondazioneidi.it](mailto:corsi@fondazioneidi.it) per avere chiarimenti o approfondire qualche aspetto specifico dei servizi offerti. Il team di Fondazione IDI è a disposizione per fornire supporto, rispondere a domande e aiutare a scegliere il corso più adatto alle proprie esigenze.

Infine, coloro che desiderano un contatto telefonico "umano" possono affidarsi all'esperienza trentennale del Direttore Tecnico dell'Istituto – Daniela Monari – che dedicherà loro l'attenzione dovuta chiamandola dalle ore 8:30 alle ore 17:30 al n. telefonico 02.54123001.

Grazie Presidente, per le risposte che chiariscono i servizi formativi della Fondazione IDI riservati ai dirigenti e ai quadri apicali del contratto Confapi e la possibilità di accesso anche agli altri manager utilizzando i fondi per la formazione. ■

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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



# Executive Search: come farsi notare dai cacciatori di teste

*Intervista a Claudio Saporito, Senior Advisor di Praxi, esperto nella ricerca, selezione e valorizzazione delle risorse umane*

a cura della Redazione



**Claudio Saporito**  
Senior Advisor

avere una foto professionale e una descrizione accurata delle proprie competenze e dei risultati. Poi è importante richiedere referenze: le testimonianze positive di colleghi, partner e clienti aumentano la credibilità e l'appeal del profilo. Infine, bisogna partecipare attivamente alle discussioni, commentare articoli e pubblicare contenuti rilevanti. Ogni interazione è un'opportunità per mostrare la propria competenza e costruire relazioni di valore.

## **Qual è l'approccio migliore per usare il personal branding e la condivisione di contenuti?**

Ottima domanda. La pubblicazione di contenuti è fondamentale per costruire una reputazione professionale. Pubblicare post o articoli su temi di attualità, che siano rilevanti per il nostro settore, ci permette di posizionarci come esperti. È anche importante commentare e interagire con i contenuti di altri leader. Non basta esprimere opinioni generiche: dobbiamo aggiungere valore alla discussione, portando il nostro punto di vista o le nostre esperienze.

## **Oltre al branding e alla visibilità online, quanto conta il networking?**

Il networking è cruciale. Essere attivi su LinkedIn è solo una parte del processo. È altrettanto importante partecipare a eventi di settore e

## **Molti dirigenti e top manager sono interessati a capire come attirare l'attenzione degli head hunter. Qual è il primo passo per distinguersi in questo campo?**

Farsi notare dagli head hunter è un obiettivo importante per molti dirigenti, ma è anche un processo che richiede strategia e costanza. Il primo passo fondamentale è costruire un *personal brand* forte e autentico. Il profilo LinkedIn, ad esempio,

oggi è uno strumento indispensabile. Deve essere aggiornato e trasmettere in modo chiaro chi siamo e cosa possiamo offrire.

## **Sembra semplice, ma spesso si commettono errori proprio su LinkedIn. Quali sono i dettagli più importanti da curare su questa piattaforma?**

Direi che sono tre gli elementi cruciali. Prima di tutto, il profilo deve



creare connessioni reali. Direi che ogni manager dovrebbe identificare gli eventi rilevanti per il proprio ambito e parteciparvi in modo attivo. Questo permette non solo di imparare e confrontarsi, ma anche di farsi conoscere dai leader del settore.

### **Quali sono i consigli quando si tratta di contattare direttamente gli head hunter?**

Molto semplicemente, bisogna essere proattivi. Non dobbiamo aspettare che siano loro a cercarci. Un contatto diretto, mirato e professionale può fare la differenza. Anche in questo caso però è importante evitare messaggi standardizzati. Le richieste di connessione devono essere personalizzate, introducendo brevemente chi siamo e cosa cerchiamo. Questo approccio dimostra intraprendenza e interesse genuino.

### **Parliamo di leadership. Come possono i dirigenti dimostrare il loro valore come leader?**

La leadership è uno degli aspetti più ricercati dagli head hunter soprattutto per ruoli dirigenziali. Per dimostrarla bisogna condividere i propri successi concreti, i progetti in cui si sono ottenuti risultati tangibili e le sfide affrontate. Questo può includere anche esperienze in

cui abbiamo mostrato resilienza o capacità di adattamento. In sintesi, occorre raccontare come si è fatto la differenza, mettendo in evidenza il proprio orientamento ai risultati.

### **Parlando di crescita professionale, quanto è importante la formazione continua per farsi notare?**

È fondamentale. In un mondo che cambia rapidamente, aggiornare le proprie competenze è essenziale. Non basta consolidare quelle attuali; bisogna puntare ad acquisirne di nuove. La partecipazione a corsi, il conseguimento di certificazioni e la frequentazione di workshop permettono di rimanere competitivi. Mostrare che si investe costantemente nella propria crescita è un segnale di serietà e impegno che i recruiter apprezzano molto.

### **Abbiamo visto quindi l'importanza del personal branding, del networking e della formazione. C'è altro che può fare la differenza per un candidato?**

Un aspetto spesso sottovalutato è la comunicazione con i recruiter. Essere chiari sulle proprie aspettative e mantenere sempre un canale aperto e trasparente è essenziale. Gli head hunter apprezzano la sincerità e la coerenza, quindi è utile definire fin da subito quali sono le

proprie preferenze, ma anche essere flessibili e aperti a nuove possibilità. Questa trasparenza facilita il dialogo e aiuta i recruiter a capire se il candidato è adatto alla posizione.

### **Grazie Claudio per i tuoi consigli. Prima di salutarci, qual è il messaggio finale per i dirigenti che vogliono attrarre l'attenzione dei migliori head hunter?**

Direi questo: costruire una reputazione solida richiede tempo e dedizione, ma i risultati ripagano. Con un *personal brand* distintivo, un networking attivo e una mentalità orientata alla crescita, le opportunità arrivano. E ricordiamo sempre che ogni interazione è un'opportunità per raccontare chi siamo e per far emergere il nostro valore unico. ■



**L'incontro Quali settori sono in crescita e come farsi notare dai cacciatori di teste con Claudio Saporito si terrà**

**mercoledì 26 marzo 2025  
alle ore 14:30 in ALDAI,  
Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

# Mobilità internazionale e Convenzioni bilaterali: una questione complessa

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

*La tassazione delle pensioni dei non residenti in Italia evidenzia una complessità che nasce dall'intreccio tra principi fiscali nazionali e regole internazionali.*

*Le Convenzioni bilaterali, ispirate a modelli OCSE e ONU, cercano di evitare la doppia imposizione, ma l'applicazione può essere compromessa da interpretazioni evolutive che, come in qualche caso concreto richiamato nell'articolo, rischiano di vanificare i principi di libertà individuale e mobilità.*

*La necessità di norme chiare e stabili è cruciale per tutelare i diritti dei pensionati, ridurre incertezze e garantire il rispetto degli impegni internazionali*





**I**l recente Rapporto INPS intitolato *Le pensioni pagate all'estero: nuovi flussi, nuovi destinatari, nuove mete, nuove tendenze* (aggiornamento 2023) svolge un'attenta analisi dei dati sociali e previdenziali relativi al fenomeno della migrazione dall'Italia verso Stati esteri. Esamina i suoi effetti, fa la comparazione tra dato storico e risultato dei trasferimenti avviati dopo gli anni 2000. Spiega il Rapporto che, mentre in passato gli spostamenti erano legati a necessità economiche e al binomio ricchezza-povertà, i flussi migratori recenti riflettono motivazioni più complesse, come l'apertura a nuove culture, mercati e opportunità personali e professionali. Ai fini degli argomenti che tratteremo in questo articolo, riprendiamo un'osservazione che ci trova concordi. Sul *Corriere della Sera* del 30 novembre 2024, nell'articolo *I pensionati all'estero? Ecco chi sono (e non scappano dal Fisco)*, si evidenzia come il Rapporto smentisca molti luoghi comuni. Non esiste, infatti, una "fuga di massa" di pensionati dall'Italia verso destinazioni

esotiche, attratti da vantaggi fiscali più favorevoli. I dati parlano chiaro: nel 2023 i pensionati che hanno lasciato l'Italia sono stati appena 3.110, una cifra marginale rispetto al totale della popolazione anziana. Inoltre, le ragioni di questa scelta non sono essenzialmente di carattere economico. Molto più spesso, si tratta di motivazioni familiari: i pensionati si trasferiscono per raggiungere i figli che, spinti dalla necessità di trovare un lavoro dignitoso e ben remunerato, si sono stabiliti all'estero e, in alcuni casi, hanno già formato una famiglia. Questo sì, rappresenta un fenomeno significativo. Allo stesso tempo, è la ricerca di una migliore qualità della vita, che può includere condizioni climatiche favorevoli o sistemi sanitari adeguati. Sono tutti elementi che suggeriscono la necessità di interpretare il fenomeno dell'emigrazione pensionistica in una prospettiva complessa e multidimensionale. Non si tratta, dunque, di un semplice spostamento per "convenienza", ma di un fenomeno che riflette la crescente mobilità internazionale delle fa-

miglie e la ricerca di soluzioni di vita che rispondano sia ai bisogni economici che a quelli emotivi e sociali.

Detto questo, un aspetto del fenomeno migratorio merita qualche informazione fondamentale in più: la questione della tassazione dei trattamenti pensionistici all'estero.

### Tassazione delle pensioni dei non residenti

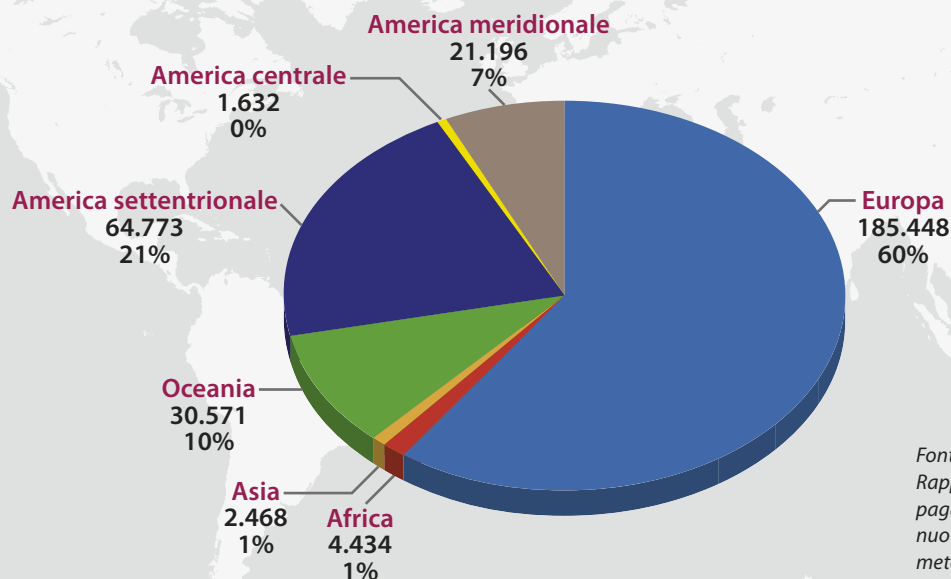
*(Sintesi dal sito INPS: "Normativa fiscale residenti all'estero")*

Le pensioni pagate ai non residenti in Italia da Enti residenti in Italia o da organizzazioni stabilmente operanti nel nostro Stato sono imponibili in linea generale in Italia. Anche i cittadini italiani non residenti in Italia sono obbligati a pagare le addizionali regionali e comunali Irpef. Con riferimento ad alcuni parametri vi sono alcune varianti. In primis le pensioni possono essere assoggettate:

- a tassazione esclusiva nello Stato di residenza o nello Stato di erogazione del reddito;
- a tassazione esclusiva da parte di uno Stato, superate specifiche

## Pensioni INPS pagate all'estero nell'anno 2023

# 310.522



Fonte: nostro grafico da Rapporto INPS "Le pensioni pagate all'estero: nuovi flussi, nuovi destinatari, nuove mete, nuove tendenze" (aggiornamento 2023)

soglie di esenzione e/o applicazione di predeterminate aliquote (differenti da quelle previste dalla legislazione fiscale nazionale vigente);

- a tassazione concorrente (cioè entrambi gli Stati prelevano un'imposta sullo stesso reddito) con diritto al credito d'imposta nello Stato di residenza.

Oltre alla residenza, è la cittadinanza, sia esclusiva che plurima, a costituire elemento aggiuntivo importante nella determinazione dell'ambito di applicazione delle Convenzioni bilaterali.

Inoltre, altre varianti riguardano le Convenzioni, che possono prevedere regimi fiscali diversi a seconda che si tratti di:

- a) pensioni in regime internazionale (regime applicato ai pensionati che hanno accumulato contributi in diversi Stati durante la loro carriera);
- b) pensioni erogate a carico delle gestioni previdenziali dei lavoratori del settore privato;
- c) pensioni pubbliche erogate dallo Stato, attraverso Enti previdenziali come l'INPS. (Per ragioni di spazio, limitiamo a queste ultime gli approfondimenti che seguono).

### Le Convenzioni bilaterali

Come è evidente, dunque, le tipologie di pensioni e relative modalità di formazione finiscono per influenzare la tassazione sui trattamenti pensionistici, sia da parte dello Stato che eroga la pensione, sia da parte del Paese ospitante. In definitiva, ambedue gli Stati potrebbero convergere sullo stesso reddito ai fini fiscali. Per questo motivo Organismi di livello sovranazionale si sono impegnati a creare una base di uniformità normativa per la stipula di Convenzioni bilaterali. Uniformità che gli Stati tengono nel dovuto conto nell'elaborazione delle Convenzioni bilaterali. Di massima, per gli aspetti



essenziali, le adattano ai modelli OCSE e ONU. Questi modelli offrono un contributo significativo nella risoluzione della doppia imposizione fiscale sui redditi o patrimoni di chi trasferisce la propria residenza all'estero (vedi art. 23 *Model Tax Convention on Income and on Capital - condensed version 21 november 2017, OECD*; art. 18 *United Nations Model Double Taxation Convention between developed and developing countries, 2021*).

È importante evidenziare che il riconoscimento internazionale delle norme del Modello OCSE ha reso anche il suo Commentario un punto di riferimento ampiamente accettato. Questo ha contribuito a rendere più uniforme l'interpretazione e l'applicazione delle regole contenute negli accordi bilaterali, facilitandone l'utilizzo grazie a principi condivisi.

### Strumenti di tutela della sicurezza sociale

Oltre alle Convenzioni, non meno importanti sono le norme del diritto europeo e gli accordi bilaterali di sicurezza sociale sottoscritti anche con Stati extra UE.

Questi strumenti non solo tutelano i diritti previdenziali e assistenziali,

ma evitano anche il rischio di duplicazioni contributive, offrendo una maggiore protezione ai cittadini che decidono di fare esperienze o costruire il proprio futuro fuori dai confini nazionali. Sono regole che riguardano non solo gli anziani che hanno trasferito la propria residenza all'estero, ma anche i giovani, spesso desiderosi di intraprendere esperienze lavorative e professionali in altri Stati.

### Modifiche delle Convenzioni bilaterali

Un altro aspetto importante da considerare è come le norme delle Convenzioni bilaterali possano essere soggette a evoluzioni interpretative nel tempo. Questo accade soprattutto quando suddette Convenzioni, stipulate molti anni fa, vengono rilette alla luce di nuovi contesti. Le difficoltà interpretative spesso derivano da definizioni vaghe o incomplete dei termini utilizzati nelle convenzioni, rendendo necessaria una loro ridefinizione. Tali situazioni possono generare controversie, ad esempio, quando uno degli Stati firmatari adotta un'interpretazione unilaterale di una disposizione che l'altro Stato non condivide. Sorge



# 3.110

## I pensionati che, nel 2023, hanno lasciato l'Italia

ste esclusivamente secondo le norme tributarie bulgare.

Poi la sorpresa: nel 2023, alla Convenzione viene data una nuova interpretazione. Le autorità italiane, equiparando il concetto di "nazionalità" a quello di "cittadinanza," sostengono che solo i pensionati italiani che abbiano acquisito la cittadinanza bulgara possono considerarsi residenti fiscali in Bulgaria ai sensi della Convenzione. Questo controverso approccio è stato ritenuto non conforme alle norme internazionali e comunitarie e ha generato ricorsi. Soprattutto ha dato origine a tensioni tra i pensionati trasferitisi all'estero molti anni addietro. La complessità di tali interpretazioni ha bisogno sempre di un approccio concordato. Diversamente, può creare disparità, incertezze.

Nuove letture, in corso d'opera, come si usa dire, degli accordi internazionali possono avere conseguenze onerose per i cittadini coinvolti. Inconsapevoli. Per tutelare i diritti dei destinatari è essenziale seguire le procedure appositamente predisposte, garantendo risposte chiare e conformi agli obiettivi degli accordi internazionali.

Nel frattempo, mentre il caso Bulgaria è ancora oggetto di cronaca, spunta la proposta della Manovra finanziaria 2025. Questa, senza spiegarne il motivo, per il prossimo anno semplicemente esclude dalla rivalutazione le pensioni INPS superiori al minimo dei pensionati residenti all'estero (art. 27). Una norma che (a pensar male...) potrebbe rappresentare un primo passo verso ulteriori restrizioni a carico dei pensionati non residenti in Italia.

quindi la questione se uno Stato possa modificare autonomamente il modo con cui applicare il testo normativo, soprattutto quando le interpretazioni tra i due Paesi sono in contrasto.

In questi casi, si ricorre, allora, a procedure di consultazione amichevole, attraverso cui le parti cercano di risolvere dubbi o divergenze sull'interpretazione o applicazione dell'accordo. In alcuni casi, può emergere la necessità di riformulare l'accordo quando uno degli Stati modifica la propria normativa fiscale interna, richiedendo un adeguamento corrispondente delle disposizioni convenzionali. La procedura consultiva, quindi, si pone come strumento di adattamento reciproco tra il diritto interno e quello stabilito dalla Convenzione.

### Interpretazioni innovative

Il paragrafo che precede vuole essere la premessa all'introduzione di un caso concreto. Ci riferiamo alla Convenzione bilaterale Italia-Bulgaria, firmata a Sofia il 21 settembre 1988, con l'obiettivo di evitare la doppia imposizione sui redditi. Per anni, in base a tale accordo, i pensionati italiani residenti in Bulgaria hanno pagato le impo-

Questo clima di disagio e tensione tra i pensionati residenti all'estero richiede chiarimenti urgenti e una decisa presa di posizione per ristabilire equità e giustizia.

### Conclusione

Ci siamo soffermati sulle Convenzioni bilaterali e sugli accordi bilaterali di sicurezza sociale che vanno inquadrati in una prospettiva ampia: quella che ci rivela il *Rapporto italiani nel Mondo 2024* della Fondazione Migrantes, Organismo pastorale della CEI, che spiega che aver posto al centro dell'annualità 2024 il tema della cittadinanza vuole essere un modo per "stimolare una riflessione su un dibattito da troppo tempo ancorato su posizioni ideologiche e di parte".

E il dibattito non può prescindere da una considerazione di fondo: una società che punta a creare valore non solo economico, ma anche sociale, culturale e ambientale (società generativa) ha bisogno di "cambiare con urgenza la prospettiva di lettura rendendosi conto della realtà che la circonda, ancorata, se non proprio fondata, sulla mobilità. Una mobilità che però va governata non negata o fermata".

Osserviamo con rammarico come alcune politiche continuino a penalizzare chi decide di trasferirsi o vivere in altri Paesi del mondo. Politiche che si scontrano con la realtà di un mondo sempre più connesso, dove la libertà di movimento e la mobilità sono valori centrali. Non si tratta solo di radicamento o legame con un territorio, ma di riconoscere e tutelare principi fondamentali che favoriscano l'apertura e lo scambio. Purtroppo, misure restrittive, a cominciare da quelle di carattere fiscale, rischiano di compromettere questi diritti. Per questo è importante che chi crede nella centralità di questi valori si impegni con azioni concrete e con una partecipazione attiva, per promuoverli e difenderli con determinazione. ■

# Cattura e conversione della CO<sub>2</sub>: sviluppo di un processo sostenibile

Eduardo Szego, Marco Derudi

**D**a tempo si sono affermati due approcci principali per la riduzione dell'impatto ambientale della CO<sub>2</sub>, il sequestro (CCS – *Carbon Capture and Storage*) e il riutilizzo (CCU – *Carbon Capture and Utilization*).

I processi CCS sono finalizzati al confinamento della CO<sub>2</sub> in giacimenti esausti di combustibili fossili o al di sotto dei fondali marini (per fortuna sembra abbandonata l'idea di iniettare la CO<sub>2</sub> direttamente nel mare a grandi profondità; idea questa già criticata con concrete motivazioni dal MIT). La CO<sub>2</sub> in tal caso rimane comunque presente nel nostro pianeta ed eventuali sconvolgimenti di grande portata, quali i terremoti, potrebbero teoricamente riportarla nell'atmosfera. Bisogna considerare inoltre che non sempre i luoghi dove si producono grandi quantità di CO<sub>2</sub> sono vicini a giacimenti esausti o a bacini marini di grande profondità, per cui si deve quasi sempre prevedere, oltre al processo di cattura, il trasporto dell'anidride carbonica anche su lunghe distanze, costruendo

apposite reti e le infrastrutture necessarie al loro funzionamento.

I processi CCU si pongono invece l'obiettivo di riutilizzare la CO<sub>2</sub>, togliendola dall'ambiente e convertendola in prodotti di pregio il cui valore compensa, almeno in parte, il costo d'eliminazione. Questi processi possono essere realizzati nello stesso luogo dove viene prodotta ed emessa la CO<sub>2</sub> senza necessità di alcun trasporto.

La CO<sub>2</sub> non è quindi solo un prodotto di scarto, contenuto in un refluo gassoso, ma può essere un prezioso intermedio che attraverso un'adeguata conversione chimica può dar luogo a prodotti che possono essere direttamente immessi sul mercato o che possono essere utili ad altri processi industriali.

In molti casi i processi CCU prevedono una purificazione del refluo contenente l'anidride carbonica e il successivo utilizzo della CO<sub>2</sub> per produrre un gas di sintesi (o syngas), miscela ricca in idrogeno e monossido di carbonio, che viene già ampiamente utilizzata in vari







La CO<sub>2</sub> non è quindi solo un prodotto di scarto, contenuto in un reflu gassoso, ma può essere un prezioso intermedio che attraverso un'adeguata conversione chimica può dar luogo a prodotti che possono essere direttamente immessi sul mercato o che possono essere utili ad altri processi industriali

processi industriali. In funzione dell'utilizzo del syngas, risulta importante controllare la purezza e la composizione della miscela che si produce, facendo fronte anche a problemi quali la formazione di sottoprodotti indesiderati che possono inquinare il processo e che ne possono abbassare l'efficienza.

Chiaramente, se il processo di cattura, purificazione e conversione della CO<sub>2</sub> che si sviluppa e realizza è molto articolato, con molti passaggi e apparecchiature, il costo e la complessità di queste operazioni rendono difficile l'integrazione del processo CCU con i processi industriali esistenti. Per questo motivo si è studiato ed è stato sviluppato un processo flessibile, il **CO<sub>2</sub>-free process**, che può essere impiegato con reflu contenenti CO<sub>2</sub> con caratteristiche di purezza variabili,

provenienti quindi da diversi tipi di emissioni industriali.

La flessibilità operativa del **CO<sub>2</sub>-free process** consente di regolare la produzione e qualità del syngas in funzione sia delle caratteristiche della corrente contenente CO<sub>2</sub> che deve essere riciclata e convertita sia in funzione delle specifiche di composizione e purezza del syngas richieste dai processi industriali a cui può essere destinato, quali ad esempio processi siderurgici di riduzione di minerali, sintesi di metanolo, sintesi di dimetil-etero (DME), processi Fischer-Tropsch (FT) per la produzione di combustibili e/o olii sintetici o produzione di altri intermedi dell'industria chimica e dei polimeri.

Per questi motivi, il **CO<sub>2</sub>-free process** si inserisce in uno dei più interessanti e attuali filoni di ricerca tecnologica e di attività di contra-

sto all'aumento delle emissioni di CO<sub>2</sub>, ossia tra i processi CCU, e nel contempo permette di continuare ad usare il metano in maniera ecosostenibile, trasformando due componenti importanti dei gas a effetto serra, CO<sub>2</sub> e CH<sub>4</sub>, da problema ambientale a risorsa sostenibile in processi industriali potenzialmente "Carbon Neutral".

Le principali condizioni di funzionamento del **CO<sub>2</sub>-free process**, in particolare la temperatura e la pressione, possono essere selezionate in base alle caratteristiche del reflu in cui è contenuta la CO<sub>2</sub> da convertire e al tipo di gas di sintesi che è richiesto dai processi industriali successivi; è quindi possibile individuare delle condizioni che permettono di regolare il quantitativo di idrogeno presente nel syngas, minimizzando la formazione di sottoprodotti e controllando i

problemi che comunemente affliggono i processi per la produzione di gas di sintesi.

In conclusione il **CO<sub>2</sub>-free process** è un processo nuovo che utilizza un refluo contenente CO<sub>2</sub>, di qualsiasi provenienza, spesso senza neppure la necessità di essere depurata, a cui viene addizionato del metano, ad alta temperatura, per produrre una miscela di gas di sintesi (principalmente CO e H<sub>2</sub>) che può essere poi utilizzata direttamente, ad esempio in processi siderurgici, o per la sintesi di prodotti di grande utilità quali metanolo, etanolo, combustibili green e altri derivati.

In sintesi, i lavori inerenti il **CO<sub>2</sub>-free process** svolti hanno evidenziato una notevole flessibilità di utilizzo di questo processo che:

- 1) è in grado di operare con un ampio range di composizione delle correnti in alimentazione al processo;
- 2) può generare un syngas che rispetta condizioni molto stringenti di composizione e qualità del gas;
- 3) può raggiungere l'obiettivo di zero emissioni di CO<sub>2</sub>, sfruttando tali emissioni come reagenti del processo e senza dover ricorrere a trattamenti di separazione/sequestro di CO<sub>2</sub>;
- 4) non richiede l'utilizzo di catalizzatori, evitando di conseguenza costi e problemi connessi al loro utilizzo;
- 5) può essere bilanciato ed ottimizzato per poter essere integrato con altri processi industriali che consentano il recupero della CO<sub>2</sub> e la sua conversione in altri prodotti chimici d'interesse (metanolo, etanolo, DME, ecc). ■



*La Commissione Studi ALDAI-Federmanager e il suo Gruppo di Lavoro Energia ed Ecologia auspicano che simili contributi alla divulgazione di tecnologie innovative vengano sempre più proposti dai dirigenti industriali per un'ampia diffusione tra gli stessi (associati e interessati all'associazione) e le loro Società, a dimostrazione della vitalità della nostra industria e del determinante contributo dei suoi manager. Invitiamo i colleghi interessati, e in particolare i dirigenti in servizio, a partecipare alle iniziative del Gruppo Energia ed Ecologia (rivista, sito, convegni e conferenze) scrivendo a [rivista@aldai.it](mailto:rivista@aldai.it). L'unione delle migliori competenze tecniche e manageriali sarà determinante nel sostenere i piani energetici per lo sviluppo economico e sociale del Paese.*



### **Dott. Eduardo Szego**

Laureato in Chimica Industriale, Socio ALDAI e componente della Commissione Energia. Fino al 1998 Direttore R&D di un grande gruppo internazionale di engineering e industria. Partner di SAI Studio Associato di Ingegneria e impegnato nella ricerca scientifica nel settore chimico.



### **Prof. Ing. Marco Derudi**

Professore Associato presso il Politecnico di Milano (settore scientifico: Principi d'Ingegneria Chimica). Coordinatore del Consiglio di Corso di Studi di Ingegneria Chimica del Politecnico di Milano. Svolge attività di ricerca su processi di combustione innovativi, trattamento di emissioni e reflui, sicurezza industriale e dei trasporti, sicurezza antincendio.



La descrizione, le applicazioni del processo e le valutazioni economiche sono ampiamente illustrate nella versione integrale dell'articolo pubblicato sulla Rivista Digitale → [www.dirigentindustria.it](http://www.dirigentindustria.it)

# Castello Bolognini Casa museo, storia dell'

*A Sant'Angelo Lodigiano  
la maestosità e l'imponenza di un castello  
e l'importanza della storia e delle origini*



## LA STORIA

Sorto nel XIII secolo al centro dell'antico borgo, da struttura militare della Signoria di Milano, il Castello fu trasformato in dimora estiva da Regina della Scala, moglie di Bernabò Visconti, la quale, nel

1383 fece costruire la torre Mastra e aprire le belle finestre a bifora. Nel 1452, con il passaggio del potere del ducato di Milano dai Visconti agli Sforza, il feudo e il Castello furono donati da Francesco Sforza a Michele Matteo Bolognini, che ri-

cevette il titolo di Conte. Negli anni successivi il Castello visse il susseguirsi di complesse vicende militari, ma la proprietà rimase comunque della famiglia Bolognini sino all'ultimo discendente, il conte Gian Giacomo Morando Bolognini, il quale,





# agricoltura e del pane

all'inizio del '900, realizzò importanti opere di restauro, restituendo al Castello la sua primitiva bellezza. Nel 1933 la contessa Lydia Capra Morando Bolognini, moglie del Conte Gian Giacomo Morando Bolognini creò, a nome e ricordo del marito, la Fondazione Morando Bolognini con finalità di ricerca e divulgazione in agricoltura e adibì il Castello a Museo.

Oggi il Castello Bolognini dispone di raffinati e suggestivi saloni, ideali per ospitare eventi di varia tipologia quali convegni, pranzi e cene aziendali, shooting fotografici, spot pubblicitari, ambientazioni cinematografiche e televisive.

**Salone dei Cavalieri:** situato al primo piano del Castello, il Salone è l'ideale per vari eventi all'insegna dell'eleganza e della raffinatezza in un ambiente di particolare suggestione e prestigio. Ricco di classe e di charme, si affaccia con quattro eleganti bifore sul Cortile Maggiore e vi si accede dall'Atrio e dallo Scalone di Rappresentanza.

**Salone delle Feste Veneziane:** sempre al primo piano del Castello, in adiacenza e collegato al Salone dei Cavalieri ma con accesso indipendente, il Salone presenta alle pareti notevoli dipinti seicenteschi. Tra le sue mura antichissime si ha la sensazione di trovarsi in un luogo esclusivo, dove i fasti del tempo sembrano riecheggiare.





**Salone di Regina della Scala:** situato al primo piano e di recente ristrutturazione, il Salone, particolarmente elegante e prestigioso, è comunicante sia con il Salone dei Cavalieri che con il Salone delle Feste Veneziane. Ha un accesso indipendente e vi si accede dallo Scalone di Rappresentanza.

Inoltre il Castello ospita tre interessanti Musei:

- Museo Morando Bolognini
- Museo Lombardo di Storia dell'Agricoltura
- Museo del Pane

### MUSEO MORANDO BOLOGNINI

Il Museo ricorda e rappresenta la storia del Castello di Sant'Angelo Lodigiano e la grande passione della Famiglia Bolognini per il collezionismo iniziato alla fine del '600.

Realizzato nei primi decenni del 1900, il Museo apre al pubblico 24 saloni riccamente arredati secondo lo stile di "Casa-Museo", offrendo ai visitatori la possibilità di rivivere antiche e suggestive atmosfere. Si possono ammirare mobili, quadri e vasellame nel periodo compreso tra il '700 e il '900, oltre a lavori artigianali in ferro battuto.

Di particolare interesse la **Biblioteca**, che ospita circa 2.000 volumi e un'interessantissima **Armeria**, costituita da circa 500 pezzi di varie epoche e provenienze. Degne di nota anche la **Sala del Trono**, la **Sala degli Antenati**, la **Cappella**, la **Sala degli Specchi** e le **Sale da Pranzo**.

### MUSEO LOMBARDO DI STORIA DELL'AGRICOLTURA

Il Museo di Storia dell'Agricoltura, ideato nel 1971 in occasione delle

celebrazioni del centenario della Facoltà di Agraria dell'Università degli Studi di Milano, è un museo narrativo ed espositivo, le cui sezioni sono scandite secondo la sequenza delle rivoluzioni tecnologiche che hanno caratterizzato la storia dell'agricoltura dalle origini sino ai nostri giorni. Il Museo si propone di offrire una visione evolutiva dell'agricoltura attraverso un'esposizione museale permanente che raccoglie oltre 1.200 pezzi.

Un'importante sezione è inoltre dedicata alle grandi opere di bonifica e alle strutture irrigue lodigiane e un ampio rilievo è dato alle grandi cascine della Bassa Padana, illustrando i cicli della praticoltura, dei cereali (frumento, mais, riso), la stalla, il caseificio, nonché le botteghe del falegname-carraio, fabbro-maniscalco e sellaio. In due stanze sono ricostruiti i poveri ambienti domestici dei salariati agricoli: la cucina e la camera da letto.





## MUSEO DEL PANE

Il Museo del Pane, nato nel 1983, è allestito in quattro sale poste al primo piano del Castello Bolognini: nella prima sono presentati i cereali, materia prima per i diversi "pani" del mondo; nella seconda sala sono illustrate, con impostazione prevalentemente didattica, le varie fasi del ciclo "Grano-Farina-Pane", ovvero le modalità per coltivare il grano, per raccogliarlo, per macinarlo, per fare il pane. La terza sala è quella più rappresentativa; raccoglie oltre 500 forme di pani (pani veri) delle regioni italiane e di molti Paesi stranieri europei ed extraeuropei. Nella quarta sala sono visibili le attrezzature per la produzione del pane: le impastatrici, gli attrezzi del fornaio, un banco da lavoro per impastare a mano, la ricostruzione di forni antichi e del primo '900. ■

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





# Competenze nella Solidarietà 2025: una nuova proposta

Massimo Donati

Socio ALDAI-Federmanager e Coordinatore del corso

Mauro Vaiani

Formatore, esperto di age management

**P**ensionamento! Ovvero fine del lavoro e inizio di una nuova fase di vita. Per molti, ma non per tutti, la tentazione di proseguire in altre forme contrattuali è forte. Comunque sia, la scelta di voltare pagina raccoglie più proseliti, il cui principale impegno diventa come usare questo (tanto) tempo "liberato e vuoto".

Desideri, affetti, passioni, interessi, prima (magari) ai margini, ora entrano tutti insieme in una sorta di "frullatore progettuale". Una seconda vita, o no? In tutto questo, però, sorge (o può sorgere) un dubbio: ma tutta la mia esperienza lavorativa dove va a finire, che cosa ne faccio? La si potrebbe chiudere in un cassetto (adesso basta!) oppure... rimetterla ancora in gioco. Magari in un contesto nuovo, magari in un contesto che ha "fame" di competenze gestionali. Ma esiste davvero? Certamente sì, e si tratta del terzo settore, il mondo della solidarietà, del volontariato, dell'imprenditorialità sociale.

Ci hai mai pensato? Hai ancora voglia di sfide (piccole o grandi non importa) in un contesto "movimentato" e bisognoso di competenze manageriali quale il terzo settore? Ti interessa dare un servizio alla comunità? Ne vuoi capire di più? ALDAI ti viene incontro con un'iniziativa di carattere informativo/formativo rivolta proprio a coloro che sul volontariato ne vorrebbero sapere di più (e magari darsi da fare). L'iniziativa è completamente gratuita.

**E poi... fare del bene fa stare bene... provare per credere...**

*Annunciamo quindi l'edizione 2025 del corso*

**Outplacement verso il Sociale, rimettersi in gioco nella solidarietà**

*Un appuntamento ricorrente, ma ogni volta rinnovato e aggiornato*

È una iniziativa di ALDAI-Federmanager, dedicata ai Soci pensionati o prossimi al pensionamento, che affronta e inquadra i temi della solidarietà sociale nell'ambito della transizione dalla professione al pensionamento. ALDAI, sensibile a questo tema, mette gratuitamente a disposizione un breve percorso che è di orientamento, informazione e preparazione insieme. Dedicato a chi vuol affrontare positivamente la fase di transizione lavoro/pensionamento in una logica progettuale e contemporaneamente comprendere "se fa per me" un personale coinvolgimento nel mondo della solidarietà. Un impegno formativo che si rinnova di anno in anno, che ha coinvolto finora oltre duecento colleghi Soci, la maggior parte attualmente inseriti stabilmente in associazioni o cooperati-

ve come volontari. Naturalmente, soddisfatti per la scelta fatta.

## LA PROPOSTA

Il corso consiste in un percorso che combina momenti di conversazione e dibattito - sulla transizione dall'attività professionale al pensionamento, sul tempo liberato, su nuovi desideri e aspirazioni - e di presentazione del mondo del terzo settore e delle opportunità di volontariato.

Ci saranno occasioni di confronto fra partecipanti, di approfondimento in gruppi di lavoro e colloqui individuali di coaching, oltre alla presentazione delle attività di ALDAI e di altre organizzazioni. La presenza del gruppo e la possibilità di dibattito e di confronto aiutano ad arricchire il proprio punto di vista, a "guardare" alla propria poten-



ziale scelta anche con occhi diversi. E anche aiutare gli altri a guardarsi a loro volta con occhi diversi.

Molto spazio è dedicato alla motivazione personale. Per capire, per capirsi, per valutare la concretezza di una scelta nel volontariato. E anche per sapere "come cominciare". Per questo, nell'ambito del corso sono previsti colloqui con coach esterni.

Manteniamo quindi l'approccio già positivamente sperimentato: un incrocio fra offerta di contenuti e confronti tra partecipanti, momenti di coaching individuali, incontri con chi già è impegnato nel mondo della solidarietà.

## STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE DEL CORSO

**Il corso è proposto da ALDAI-Federmanager a tutti i colleghi Soci in pensione o in prossimità del pensionamento.**

Sono previsti 8 incontri in presenza di mezza giornata e due colloqui individuali (un terzo per chi lo desidera), dal 4 marzo al 10 aprile 2025. È anche richiesto di dedicare un po' di tempo a qualche lettura e alla riflessione personale (ma ne vale la pena).

Il corso è tenuto da **Mauro Vaiani**, in collaborazione con le coach **Caterina Agazzi** e **Mimma Scandiani**.

- Si svolgerà esclusivamente in presenza presso la Sala Viscontea Sergio Zeme di ALDAI, via Larga 31, Milano. I colloqui individuali con le coach per semplicità saranno via call o videoconferenza per la durata di un'ora circa ciascuno.
- Per assicurare un'interazione produttiva tra partecipanti, docente e coach, sarà possibile accogliere fino a 20 partecipanti al massimo. **È necessaria la presenza a tutte le sessioni e ai colloqui individuali.**
- Il corso è **gratuito e riservato ai soli Soci ALDAI.** ■

## PROGRAMMA

### 1° incontro – 4 marzo 2025

- ore 9:30/13:00 • Benvenuto  
• Introduzione al corso

### 2° incontro – 12 marzo 2025

- ore 9:30/13:00 • Uso del tempo, fra passato, presente, futuro.  
• Come costruire il nuovo benessere

### 3° incontro – 19 marzo 2025

- ore 9:30/13:00 • Che cosa è il 3° settore? Il contesto operativo della legge che governa l'intero ecosistema  
• Testimonianza: che cosa è il Forum Terzo Settore

### 4° incontro – 25 marzo 2025

- ore 9:30/13:00 • Lavorare nel 3° settore: la logica del "progetto"  
• In che cosa consiste il volontariato

### 4° incontro – 25 marzo 2025

- ore 14:00/17:00 • Testimonianze dal mondo del volontariato: gli "ex" si raccontano

### 5° incontro – 2 aprile 2025

- ore 9:30/13:00 • Scegliere per il volontariato: preparazione al secondo colloquio  
• Le "questioni pratiche: e adesso?". Come muovere i primi passi nel volontariato. Indicazioni operative

### 5° incontro – 2 aprile 2025

- ore 14:00/17:00 • Le proposte del Gruppo Volontari Per il Sociale di ALDAI

### 6° incontro – 10 aprile 2025

- ore 9:30/13:00 • Che cosa ho intenzione di fare da domani mattina?  
• Feedback: comodo, valigia, cestino

## COLLOQUI

La prima sessione di colloqui con le coach si terrà tra il 12 e il 19 marzo, la seconda tra il 2 e il 10 aprile 2025.

## MODALITÀ DI ISCRIZIONE

*Gli interessati a partecipare sono invitati a dichiarare il proprio interesse entro il **2 febbraio 2025** segnalando **il proprio nominativo, numero iscrizione ALDAI, mail e cellulare** all'indirizzo: [volontariperilsociale@aldai.it](mailto:volontariperilsociale@aldai.it)*

Le richieste di partecipazione verranno registrate secondo la data di ricezione. Una volta verificati i requisiti tutti gli eleggibili riceveranno la scheda di iscrizione che andrà compilata e inviata a:

[volontariperilsociale@aldai.it](mailto:volontariperilsociale@aldai.it)

Seguirà conferma di partecipazione.

Ricordiamo che la partecipazione è limitata a 20 colleghi Soci neopensionati o in vista del pensionamento.

Per informazioni contattare Massimo Donati:  
[volontariperilsociale@aldai.it](mailto:volontariperilsociale@aldai.it)



34<sup>a</sup> edizione della Borsa di Studio Giacomo Bonaiuti

# L'iniziativa che valorizza e premia giovani studenti meritevoli

Raffaele Bonaiuti

**I**l 18 novembre 2024 si è tenuta in ALDAI la consegna della Borsa di Studio dedicata a Giacomo Bonaiuti. Un lavoro arduo quello della Commissione, che ha ricevuto ben 88 candidature, per arrivare a una prima rosa di 10 e poi scegliere 3 vincitori: Letizia Rapini, Giulia Pompilio e Davide Bortolotti, che hanno ricevuto le borse di studio erogate da ALDAI, GES Edison, Fondazione Bracco e Famiglia Bonaiuti.

In apertura, a far gli onori di casa, **Giovanni Pagnacco**, Presidente ALDAI-Federmanager, che ha ringraziato i partecipanti, l'organizzazione e tutti coloro che han-

no contribuito alla realizzazione dell'iniziativa. Senza nascondere la propria emozione nel presenziare a questo incontro, ha espresso il desiderio di cambiare la narrazione prevalente che riguarda la gioventù odierna, evidenziandone l'impegno e i sogni. Ha ricordato che ALDAI-Federmanager promuove da tempo uno sforzo non indifferente sul tema dei giovani e sul loro ingresso nel mondo del lavoro, e lo fa perché intende diffondere e promuovere una cultura del merito e dell'impegno.

**Raffaele Bonaiuti**, figlio di Giacomo Bonaiuti, ha ripercorso la storia della Borsa di Studio. Come nelle

precedenti edizioni, ha ricordato che il padre aveva un debito di gratitudine con simili iniziative, perché proprio grazie a queste era riuscito a conseguire la laurea in Ingegneria nei lontani Anni '40 del secolo scorso. In seguito, si era impegnato a restituire il sostegno ricevuto, facendosi promotore di analoghe iniziative, sostenute insieme al suo amico Ennio Peccatori: fra queste si ricordano le Borse di Studio dedicate ai colleghi Montedison ing. Taliercio e ing. Gori, assassinati negli Anni '70 dalle Brigate Rosse a Marghera (VE). Ha quindi voluto esprimere un encomio e un riconoscimento ai tre vincitori 2024, dicendo loro: "Siete



Nella foto, da sinistra: Patrizia Galeazzo (Fondazione Bracco), Giancarlo Isella (Socio ALDAI-Federmanager e componente Commissione giudicatrice), Giovanni Pagnacco (Presidente ALDAI-Federmanager), Renato Signoretto (GES Edison), Raffaele Bonaiuti.



Da sinistra: Raffaele Bonaiuti, Davide Bortolotti (premiato), Giulia Pompilio (premiata), Patrizia Galeazzo, Renato Signoretti, Letizia Rapini (premiata), Giovanni Pagnacco, Giancarlo Isella.

stati davvero bravi!”. Un’affermazione che non voleva essere una banalità oppure una cortesia da galateo, ma un grande apprezzamento per la fatica, l’impegno e il tempo (tanto tempo) dedicati allo studio e non al divertimento. In conclusione, ha invitato i ragazzi a raccogliere questo testimone che viene da lontano e a consegnarlo a futuri giovani altrettanto meritevoli. In altre parole, ha esortato a promuovere in futuro analoghe borse di studio per studenti meritevoli, diventando, in questo modo, “atleti” di questa staffetta partita da lontano.

**Renato Signoretti** del GES Gruppo Seniores Edison ha voluto ricordare l’impulso dato da Giacomo Bonaiuti e dal suo amico Ennio Peccatori, entrambi dirigenti Montedison, al Sindacato dei Dirigenti Montedison e all’assistenza sindacale e sociale per i colleghi con la costituzione dell’ASDAM (Associazione Sindacale Dirigenti d’Azienda Montedison) nel 1982, di cui Bonaiuti è stato il 1° Presidente. Questa Associazione ha avuto fino a 2.000 iscritti, praticamente tutti i dirigenti della Monte-

dison, che hanno potuto usufruire non solo dell’assistenza sindacale, ma anche del sostegno economico alle famiglie, in caso di bisogno, e di supporto all’istruzione dei figli all’estero attraverso borse di studio.

Da qui l’istituzione in ALDAI delle 2 Borse di Studio alla memoria dei 2 dirigenti Montedison scomparsi, in continuità con gli scopi che avevano sia l’associazione ASDAM che l’attività da loro svolta in ALDAI.

Ha sottolineato, poi, l’opportunità di un atteggiamento di solidarietà nel mondo del lavoro: atteggiamento che non è assolutamente in antitesi con lo sviluppo economico delle aziende, ma che invece è l’ambiente positivo per la crescita e per il benessere delle persone.

Si è quindi congratulato con i vincitori, ricordando i loro lodevoli impegni (volontariato e altro) oltre allo studio.

**Giuseppe Merola**, del GES Gruppo Seniores Edison, ha ripreso il tema della sintesi fra tradizione e innovazione, tra le competenze dei senior e la freschezza degli junior. Ha ricordato che obiettivo del GES è il

collegamento tra l’esperienza degli anziani e l’innovatività dei giovani. In un quadro di evoluzione continua le materie tecnico-scientifiche, oggi accompagnate dallo sviluppo dell’intelligenza artificiale, giocano un ruolo determinante ed è assolutamente necessaria una maggior presenza delle ragazze in questi settori. Anche l’approccio ecosostenibile delle aziende può trarre vantaggio dal ruolo attivo e propositivo delle giovani generazioni. Così come l’intelligenza artificiale (anche questo campo primario per l’attività dei giovani più promettenti) che certo rende più veloce l’evoluzione e l’innovazione può essere un utile strumento per fondere competenze ed evoluzione tecnico-scientifica in una visione etica e responsabile dello sviluppo.

**Patrizia Galeazzo**, della Fondazione Bracco Progetti educativi, ha voluto ricordare lo specifico impegno della Fondazione in materia di incoraggiamento delle ragazze nello studio delle materie STEM, e la partecipazione a questa Borsa di Studio è finalizzata proprio a que-



Da sinistra: Raffaele Bonaiuti, Giulia Pompilio, Giovanni Pagnacco.



Da sinistra: Renato Signoretti, Davide Bortolotti, Giovanni Pagnacco.



Da sinistra: Patrizia Galeazzo, Letizia Rapini e Giovanni Pagnacco.

sto. La presenza femminile in certi ambiti scientifici è ancora ridotta, anche se in aumento rispetto al passato, ma il cammino da percorrere è ancora lungo. Ha ricordato, poi, che Diana Bracco, titolare della omonima Società, è stata fra le prime studentesse della Facoltà di Chimica di Pavia e tra le prime donne imprenditrici in Italia negli Anni '60. Ha espresso la convinzione che le donne siano in un certo senso talvolta "scomode" perché propongono di cambiare le regole e di adottare modalità nuove. Ha inoltre evidenziato come durante la valutazione delle candidature abbia avuto l'opportunità di conoscere ragazze e ragazzi di grande livello, non solo per i risultati scolastici.

**Diana Bracco**, attraverso un video-messaggio, ha espresso il proprio apprezzamento per i tre destinatari della Borsa di Studio e in particolare per Letizia Rapini e per Giulia Pompilio, le due studentesse di Chimica vincitrici (insieme a Davide Bortolotti) quest'anno. Ha ricordato l'impegno della Fondazione Bracco che – nei suoi 14 anni di attività – ha consegnato ben 2.500 sostegni economici a ragazze (ma non solo) per il completamento della loro formazione scientifica. Ha augurato ai tre vincitori che la Borsa di Studio conseguita possa aiutarli a realizzare i propri sogni.

Dopo gli interventi si è proceduto alla premiazione dei tre vincitori: **Letizia Rapini**, laurea con lode alla Triennale e poi laurea magistrale in Scienze e Tecnologie Chimiche, in parallelo agli studi al Conservatorio. Sta ultimando la sua tesi nel Laboratorio di Psicofarmacologia Sperimentale.

**Giulia Pompilio** sta terminando gli studi alla Facoltà di Chimica dell'Università di Pavia, è in partenza per completare la sua tesi presso l'Università di Göttingen, Germania.

**Davide Bortolotti**, laureato con lode in Chimica Industriale all'Università di Milano. Impegnato nel volontariato, ha alternato gli studi (con risultati più che brillanti) con il lavoro in pizzeria per mantenersi all'Università.

In chiusura dell'evento sono intervenuti alcuni vincitori delle precedenti edizioni della Borsa di Studio. Chiara Figazzolo, che lavora presso la farmaceutica Merck, ha raccontato – in collegamento da remoto – come la Borsa di Studio le abbia aperto opportunità inattese e ha invitato i vincitori a osare e a individuare obiettivi anche difficili.

Gianluca Cavazzoli, vincitore edizione 2022, in collegamento dalla Germania (dal Max Planck Institute), si è rallegrato con i tre prescelti 2024 invitandoli a cogliere le possibilità offerte e illustrando come per lui la Borsa di Studio abbia rappre-

sentato un prezioso contributo per il proseguimento degli studi (attualmente sta infatti svolgendo il 3° anno di dottorato in Germania).

Davide Sala ha espresso un elogio e un incoraggiamento ai tre vincitori. È il tredicesimo anno che interviene di persona a questo appuntamento, che ritiene positivo e prezioso non solo per l'importo economico ricevuto, ma anche per l'apprezzamento personale rivolto agli studenti. Attualmente si occupa della parte commerciale in una industria farmaceutica. Ha invitato i tre vincitori a prendere in esame anche opportunità differenti dalla ricerca vera e propria, sempre restando nell'ambito chimico-farmaceutico.

Rosario Ferrante, vincitore edizione 2003, attualmente lavora in ENI, con frequenti permanenze all'estero. Ha rivolto un apprezzamento ai tre prescelti 2024, augurando loro che questa Borsa possa essere utile quanto lo è stata per lui. Ha raccontato di quanto ancora conservi come caro ricordo le carte della edizione 2003.

Con questi interventi, con questa memoria del passato e con lo sguardo al futuro, si è chiusa l'edizione 2024 della Borsa di Studio Giacomo Bonaiuti. Arrivederci al 2025 con la n. 35! ■





# Un 2025 ricco di incontri e iniziative per il Gruppo Cultura

Giampiero Stabile

Coordinatore Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager

***Dalla letteratura alle STEM, dall'arte all'economia passando per il design e le scienze sociali***

**P**er la varietà dei temi di cui tradizionalmente si occupa, il Gruppo di Lavoro Cultura sviluppa nel corso dell'anno un consistente numero di eventi e iniziative. Le conferenze sono svolte da relatori e relatrici competenti nelle specifiche discipline. In taluni casi si tratta di Soci/e che hanno maturato una profonda conoscenza dell'argomento, in altri gli interventi sono tenuti da esponenti provenienti sia dal mondo accademico sia da quello professionale.

Nel 2024 il Gruppo ha complessivamente organizzato 31 eventi, di cui sette in ambito *Letteratura*, uno per *Etica & Filosofia*, cinque per *Arte & Design*, quattro per *Economia*, sei per *Musica*, uno per le *Scienze Sociali* e sette in ambito *Discipline Stem* (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*).

Nel 2025 è previsto un calendario altrettanto intenso e variegato, attualmente in fase di definizione.

Per la *Letteratura*, ad esempio, sarà sviluppato un importante ciclo di conferenze sugli scrittori americani del periodo 1920-1950. Il calendario degli incontri si articolerà in un percorso introduttivo seguito da una serie di eventi monografici dedicati all'esplorazione di opere

scelte fra le più significative del periodo, con possibili 'escursioni' nell'adiacente e culturalmente ricco territorio della musica Jazz.

Per *Arte & Design* sono programmate due iniziative dedicate a Edward Munch e Felice Casorati. La breve distanza che divide la sede delle conferenze da Palazzo Reale permetterà di passare nella stessa giornata, al termine della conferenza, alla visita delle rispettive mostre, entrambe collocate nella prima metà dell'anno.

Non mancheranno inoltre, per *Economia*, interventi su tematiche finanziarie di attualità e per le *Scienze Sociali* un incontro sulla influenza dei social media nella società contemporanea.

Per le *discipline STEM*, settore che presenta ogni anno interessanti novità, sono già a calendario un

evento sulla rivoluzione digitale – con una intensa e sorprendente carrellata che passerà in rassegna gli aspetti più avvincenti di una straordinaria rivoluzione che in pochi decenni ha coperto la distanza che separa una calcolatrice meccanica dall'Intelligenza Artificiale – e un appuntamento dedicato all'astrofisica, nel quale saranno illustrate le ben quattro missioni spaziali attualmente in corso con obiettivo il Pianeta Giove.

Tutto questo non esaurisce il panorama degli eventi 2025 del Gruppo Cultura, che durante l'anno verrà progressivamente ad arricchirsi di nuove iniziative in ambito letterario, scientifico e artistico, e per le quali sarà possibile reperire le relative informazioni a corredo consultando il calendario degli eventi pubblicato sul sito ALDAI. ■

Gruppo di  
Lavoro Cultura

Letteratura  
Etica & filosofia  
Arte & design  
Economia  
Discipline Stem  
Musica  
Scienze sociali





# Articoli e copertine 2024

EDITORIALE		AUTORE
<b>Gen/Feb</b>	Ripartiamo	M. Biti
<b>Marzo</b>	Nel futuro del lavoro ci sono i manager e le loro competenze	M. Biti
<b>Aprile</b>	L'Associazione e la forza dei suoi manager per vincere le sfide che ci attendono	M. Biti
<b>Maggio</b>	Al passo con il cambiamento	M. Biti
<b>Giugno</b>	La priorità si chiama Welfare	M. Biti
<b>Lug/Ago</b>	Un'Assemblea a prova di futuro	M. Biti
<b>Settembre</b>	I dirigenti, propulsori di innovazione	G. Pagnacco
<b>Ottobre</b>	Facciamo il punto	G. Pagnacco
<b>Novembre</b>	Guardiamo avanti	G. Pagnacco
<b>Dicembre</b>	Una sfida chiamata futuro	G. Pagnacco
PILLOLE		
<b>Novembre</b>	ALDAI-Federmanager in pillole	
<b>Dicembre</b>	ALDAI-Federmanager in pillole	
FOCUS		
<b>Gen/Feb</b>	Si apre il confronto sul futuro di Federmanager Think big!	M. Carugi F. Del Vecchio
<b>Marzo</b>	Come e quando andare in pensione	S. Martorelli
<b>Maggio</b>	Salviamo il ceto medio, un'azione utile al Paese Difesa del ceto medio e dei pensionati: le iniziative del Comitato Pensionati ALDAI	T. Lavanga a cura della Redazione
<b>Giugno</b>	Siamo europei Riflessioni sulla realtà e sulle prospettive per la convergenza europea Sanità pubblica e integrativa, il Governo annuncia un riordino	T. Lavanga a cura di CIDA R. Lovotti
<b>Lug/Ago</b>	La transizione energetica e digitale al centro dell'Assemblea 2024 Insieme da 40 e 50 anni L'Assemblea dei Soci ALDAI-Federmanager Elezione delegati al Congresso Nazionale Federmanager	C. Tiraboschi E. Locatelli
<b>Settembre</b>	Rinnovo dei vertici ALDAI-Federmanager Intervista al neo Presidente ALDAI-Federmanager Giovanni Pagnacco Programma di Presidenza	C. Tiraboschi
<b>Ottobre</b>	Un prezioso compagno di viaggio ALDAI-Federmanager in pillole	
<b>Novembre</b>	Positivi gli indicatori del <i>Rendiconto Sociale INPS Lombardia 2023</i> Spunti e riflessioni in vista del rinnovo del Contratto Collettivo Dirigenti Aziende Industriali	F. Del Vecchio a cura del Servizio Comunicazione ALDAI-Federmanager
<b>Dicembre</b>	Federmanager: il piano del neo Presidente Quercioli punta a una nuova era per i dirigenti industriali italiani Il contributo ALDAI-Federmanager alla nuova Governance per il triennio 2024-2027 Valter Quercioli Presidente Federmanager	a cura della Redazione Congressisti ALDAI-Federmanager a cura della Redazione
LOMBARDIA		
<b>Giugno</b>	Il ritorno degli investimenti del PNRR in Lombardia	a cura della Redazione
<b>Settembre</b>	Il rapporto Banca d'Italia sull'economia della Lombardia	a cura della Redazione
MANAGEMENT		
<b>Gen/Feb</b>	Certificazione della parità di genere: a oggi oltre 4.300 le imprese certificate con più siti produttivi Fare rete per essere competitivi	A. De Gaetano S. De Quattro
<b>Marzo</b>	Progetto For-Manager	a cura della Redazione 4.Manager



	Meritometro 2023: le difficoltà in Europa e lo stallo dell'Italia nel ranking annuale del Forum della Meritocrazia	G. Neglia
	Leadership Gentile	G. Stratta L. Brambilla
<b>Maggio</b>	Conclusa la prima sessione del progetto For-Manager	a cura della Redazione 4.Manager
	È tutta questione di Self Leadership	A. Bossi
<b>Lug/Ago</b>	Scuola per imprenditori	a cura della Redazione 4.Manager
	Il merito nel futuro del ceto medio (e del Paese)	G. Neglia
<b>Dicembre</b>	La consistenza e i trend del management	F. Del Vecchio
<b>GIOVANI MANAGER</b>		
<b>Ottobre</b>	Essere un giovane manager oggi	a cura della Redazione
<b>INDUSTRIA</b>		
<b>Gen/Feb</b>	A che punto siamo con le Commissioni Federmanager dei vari settori industriali	G. Colombi
<b>Marzo</b>	ALDAI alla guida della Commissione Nazionale Intelligenza Artificiale	F. Boccia
<b>INNOVAZIONE</b>		
<b>Maggio</b>	Intelligenza Artificiale, intervista ad Andrea Arrigoni	a cura della Redazione
<b>Giugno</b>	Leadership & Artificial Intelligence	V. Quercioli
	Direttiva NIS 2: cos'è e come prepararsi al suo recepimento	P. Perrone, L. Russo, F. Binaschi, F. Battelli
<b>Lug/Ago</b>	L'evoluzione della cybersecurity tra Intelligenza Artificiale e Risorse Umane	E. Locatelli
<b>Settembre</b>	L'intelligenza Artificiale in Lombardia	a cura della Redazione
	Intelligenza Artificiale: una grande opportunità, soprattutto per i giovani	F. Del Vecchio
<b>Ottobre</b>	Intelligenza Artificiale: è stata un'estate ricca di novità su un tema così controverso!	S. Cattaneo
	Il successo dell'Intelligenza Artificiale e la sua applicazione nel mercato finanziario	P. A. Ceruzzi
<b>Novembre</b>	Intelligenza Artificiale: potenzialità e sfide per il futuro di imprese e manager	a cura della Redazione 4.Manager
<b>ENERGIA ECOLOGIA</b>		
<b>Gen/Feb</b>	Cambiamento climatico - 1ª parte	A. Avanzi
<b>Marzo</b>	Cambiamento climatico: Adattamento e Mitigazione - 2ª parte	A. Avanzi
	Acqua, elemento chiave per clima ed energia	R. Ambrogi, L. Magri
<b>Giugno</b>	Excursus mondiale e focus italiano sui collegamenti ferroviari passeggeri	G. Bernardo
<b>INFRASTRUTTURE</b>		
<b>Settembre</b>	Un mercato unico europeo più forte	A. Dentato
<b>NOTIZIE DA FEDERMANAGER</b>		
<b>Gen/Feb</b>	Udienza al Quirinale	a cura della Redazione
	Per un'Italia competente e competitiva	S. Cuzzilla
<b>Marzo</b>	Ridare senso al lavoro	S. Cuzzilla
	Per oggi e per domani	M. Cardoni
<b>Aprile</b>	Federmanager al confronto sulla Legge per le MPMI	V. Quercioli
<b>Maggio</b>	Per una crescita strutturale	S. Cuzzilla
	Al passo con il futuro	M. Cardoni
<b>Settembre</b>	Operazione benessere	S. Cuzzilla
	Guardiamo lontano	M. Cardoni
<b>Ottobre</b>	Leadership vincenti	S. Cuzzilla
	Sul gradino più alto del podio	M. Cardoni
<b>Novembre</b>	Agire con intelligenza	S. Cuzzilla
	Il nodo competitività	M. Cardoni
<b>Dicembre</b>	Correggere la rotta	S. Cuzzilla
	Serve più coraggio	M. Cardoni

NOTIZIE CIDA		
<b>Aprile</b>	Riforma fiscale: CIDA apprezza l'attenzione verso il ceto medio	
<b>Giugno</b>	CIDA a Palazzo Chigi Prospettive europee di sviluppo sostenibile	a cura di CIDA
<b>Lug/Ago</b>	Un ceto medio sempre più vulnerabile: tra declassamento e blocco della mobilità Il rapporto Censis-CIDA sul ceto medio impone serie riflessioni sulle priorità del Belpaese	F. Del Vecchio
<b>Settembre</b>	Usare la leva fiscale per sostenere ceto medio e talenti	
<b>Dicembre</b>	Redditi, IRPEF e spesa per il welfare: quei conti che non tornano	a cura di CIDA e Itinerari Previdenziali
NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO		
<b>Gen/Feb</b>	Rinnovo cariche sociali ALDAI: come partecipare attivamente	
<b>Marzo</b>	Contribuire al domani dell'Associazione	
<b>Lug/Ago</b>	Rinnovo Cariche Sociali ALDAI Triennio 2024-2027	M. Bondi, D. De Stefani, D. Durando, G. Isella, G. Magnaghi
SERVIZI AGLI ASSOCIATI		
<b>Aprile</b>	Assistenza fiscale 2024	
<b>Giugno</b>	Servizio Tutoring: le motivazioni di una scelta!	G. Arnera
WELFARE		
<b>Gen/Feb</b>	Il Fasi presenta importanti novità per il 2024	Ufficio Comunicazione Fasi
<b>Marzo</b>	Un 2024 ricco di novità	Ufficio Comunicazione Fasi
<b>Settembre</b>	Bilateralità: quale futuro? Il Servizio Sanitario Nazionale ha bisogno di cure	V. Quercioli M. Carugi
<b>Ottobre</b>	Riforma pensioni: opportunità o trappola per i futuri pensionati?	M. Schianchi
ECONOMIA		
<b>Gen/Feb</b>	Quali prospettive economiche per il 2024?	P.A. Ceruzzi
<b>Lug/Ago</b>	Può bastare la demografia a risolvere i problemi del nostro Paese?	P.A. Ceruzzi
<b>Ottobre</b>	Il Rapporto Draghi sul futuro della competitività europea	F. Del Vecchio
<b>Novembre</b>	Un commento al Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine (PSBMT)	P.A. Ceruzzi
FORMAZIONE		
<b>Gen/Feb</b>	25 anni di Fondirigenti: la formazione dei manager aumenta la produttività delle imprese	Ufficio Stampa Fondirigenti
<b>Marzo</b>	Fondirigenti lancia il Piano aziendale PLUS	Ufficio Stampa Fondirigenti
<b>Aprile</b>	Fondirigenti, i risultati degli Avvisi Smart 2023	Ufficio Stampa Fondirigenti
<b>Maggio</b>	Formazione manageriale d'eccellenza, Fondirigenti pubblica il Catalogo 2023	Ufficio Stampa Fondirigenti
<b>Giugno</b>	Fondirigenti: 10 milioni per le competenze digitali	Ufficio Stampa Fondirigenti
<b>Settembre</b>	La formazione manageriale al servizio delle transizioni digitali La "scienza delle relazioni": la Comunicazione Strategica. Io, Tu e il Contesto	Ufficio Stampa Fondirigenti L. Brambilla
<b>Ottobre</b>	Fondirigenti: sanità e cloud. AI via due progetti innovativi per i manager lombardi	Ufficio Stampa Fondirigenti
<b>Novembre</b>	Rafforzare le competenze dei componenti dei Consigli di Amministrazione	Ufficio Stampa Fondirigenti
LAVORO		
<b>Marzo</b>	Il colloquio di lavoro	C. Ceper
<b>Maggio</b>	Il nostro welfare ha bisogno di un mercato del lavoro forte ed equilibrato	a cura del Gruppo Cultura/Cultura Finanziaria
<b>Lug/Ago</b>	Stella al Merito del Lavoro 2025	
<b>Ottobre</b>	Con Regione Lombardia, per sostenere la componente manageriale delle imprese	C. Tiraboschi
SINDACATO		
<b>Gen/Feb</b>	Il CCNL occasione da non sprecare	G. Zei
<b>Aprile</b>	Dai luoghi fisici alla piazza virtuale, iniziative in difesa del ceto medio	A. Dentato
<b>Ottobre</b>	Lavori in corso per il rinnovo del CCNL	A. Giammusso
<b>Dicembre</b>	CCNL Dirigenti Industria – Confindustria e Federmanager firmano il rinnovo 2025-2027 La revisione dello Statuto di Federmanager	G. Pagnacco
FISCO		
<b>Lug/Ago</b>	Politiche fiscali: iniziative in difesa del ceto medio	A. Dentato
PREVIDENZA		
<b>Gen/Feb</b>	La classe media tra ruolo di equilibrio e progressivo logoramento	A. Dentato
<b>Marzo</b>	Le pensioni nel Rapporto OCSE 2023	M. Schianchi
<b>Giugno</b>	Politiche sociali e riforme pensionistiche nel futuro dell'Europa	A. Dentato
<b>Lug/Ago</b>	L'importanza del ceto medio e dei pensionati per l'economia e la società	M. Schianchi
<b>Ottobre</b>	Inoltro alla Consulta il ricorso sul taglio della perequazione La rivalutazione delle pensioni: un lungo percorso di ingiustizie e discriminazioni	S. Menapace a cura della Redazione
<b>Novembre</b>	Conti INPS in attivo.Cogliere la sfida della separazione tra previdenza e assistenza "Una montagna da scalare" tra discriminazioni e ingiustizie fiscali Ricorsi contro il blocco parziale della perequazione	M. Schianchi A. Dentato a cura della Redazione
<b>Dicembre</b>	Per una fiscalità più equa, a difesa del reddito e contro le discriminazioni Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager – Proposte organizzative e iniziative per il 2024-2027	M. Schianchi a cura della Redazione

## VITA ASSOCIATIVA

<b>Gen/Feb</b>	4 dicembre 2023: una serata speciale per i Soci E siamo a 33!	C. Tiraboschi R. Bonaiuti
<b>Marzo</b>	Dirigenti Senior ALDAI – Un patrimonio di competenze da valorizzare	F. Dindo
<b>Novembre</b>	La musica è nell'aria con il Concerto d'Autunno ALDAI	C. Tiraboschi
<b>Dicembre</b>	ALDAI-Federmanager e Regione Lombardia	a cura della Redazione

## VITA ASSOCIATIVA - UNO DI NOI

<b>Marzo</b>	In memoria di Carlo Bevilacqua, Giovanni Caraffini e Giorgio de Varda	
<b>Lug/Ago</b>	In ricordo di Mario Giambone	a cura della Redazione
<b>Ottobre</b>	In ricordo di Bruno Losito	S. Cuzzilla, G. Pagnacco
<b>Novembre</b>	In ricordo di Renato Garbarini	S. Cuzzilla, G. Pagnacco, G. Colombi

## OPINIONI

<b>Gennaio</b>	Gas e luce? Sì, ci dica...	G. Colombi
<b>Lug/Ago</b>	Come reperire le risorse per il Servizio Sanitario Nazionale	A. Ratti
<b>Settembre</b>	Il Simbolo	G. Colombi
<b>Ottobre</b>	Rieccoci con i tagli alla perequazione	M. Carugi

## DI+

<b>Gen/Feb</b>	Lombardia: fra Tradizione e Design	inLombardia
<b>Marzo</b>	L'Ambrosiana	A. Grimaldi
<b>Maggio</b>	Primavera nei giardini e nei parchi del FAI	a cura del FAI
<b>Giugno</b>	L'Oasi di Sant'Alessio	a cura dell'Oasi Sant'Alessio
<b>Lug/Ago</b>	Weekend d'estate tra i piccoli borghi lombardi	L. Bonora
<b>Settembre</b>	Da 60 anni svetta su Milano	Struttura Stampa Consiglio Regionale della Lombardia
<b>Ottobre</b>	Mete autunnali in Lombardia	inLombardia
<b>Novembre</b>	Mete autunnali in Lombardia - Il parte	inLombardia
<b>Dicembre</b>	Nel cuore di Aosta il magico villaggio alpino del Marché Vert Noël	Ufficio Stampa e Comunicazione istituzionale Comune di Aosta

## CULTURA & TEMPO LIBERO

<b>Gen/Feb</b>	I canali di Schiaparelli e il mito dei Marziani <i>Muri</i> , di David Frye Insoliti percorsi d'arte	D. Pezzella P. A. Ceruzzi N. Di Gioia
<b>Marzo</b>	Un ulteriore passo verso l'euro digitale (DE) Premio Nobel all'Economia anno 2023 a Claudia Goldin Hermann Buhl: in alto senza compromessi ALDAI Progetto Prevenzione	P. A. Ceruzzi P. A. Ceruzzi A. Cantoni R. Lovotti
<b>Aprile</b>	Verso un'Europa più forte Non ne abbiamo la più pallida idea Concerto di Primavera	P. Zanella L. Fasiani G. Ceradelli
<b>Maggio</b>	I muri del Mediterraneo	G. Sansò
<b>Settembre</b>	<i>La Stanza</i> di Harold Pinter Dalla Pascalina all'Intelligenza Artificiale L'importanza del Fascicolo Sanitario Elettronico europeo	D. Savini G. Stabile G. Sansò
<b>Ottobre</b>	Rapporto tra la tecnologia e il design Ripensare il rapporto tra individuo e denaro Il significato del "Muro" nella poetica di Eugenio Montale	L. Merlini F. Baroni N. Di Gioia
<b>Novembre</b>	Dalla Terra allo Spazio	D. Pezzella
<b>Dicembre</b>	Uno, Nessuno, Centomila... Franz Kafka a cento anni dalla morte Edvard Munch a Palazzo Reale di Milano	A. Cantoni P. S. Ramella

## I LIBRI DEL MESE

<b>Gen/Feb</b>	Il sogno di un'impresa	recensione a cura di G. Di Quattro
<b>Giugno</b>	Manuale vissuto per un knowledge worker PNRR - La grande abbuffata	recensione a cura della Redazione recensione a cura della Redazione
<b>Lug/Ago</b>	Il pasto di Kronos Ambiente e Salute	recensione a cura della Redazione recensione a cura di G. Sansò
<b>Settembre</b>	Noi e l'Islam	recensione a cura della Redazione
<b>Novembre</b>	L'occasione perduta La carriera perfetta	

## SPECIALI e SUPPLEMENTI

<b>Gen/Feb</b>	Rinnovo quota associativa ALDAI 2024	
<b>Aprile</b>	Relazioni delle Commissioni, dei Gruppi e attività della Struttura ALDAI - Rinnovo della governance - Triennio 2024-2027	
<b>Maggio</b>	Relazione del Consiglio Direttivo, Bilanci ALDAI e ARUM	

# 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, Francesca Boccia, Pasquale Ceruzzi,  
Giuseppe Colombi, Diva De Franco,  
Franco Del Vecchio, Paolo Ferrario,  
Olimpia Lamanna, Giovanni Pagnacco,  
Fabio Pansa Cedronio, Leila Tatiana Salour,  
Mino Schianchi, Chiara Tiraboschi

## 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, Paolo Vergani, Franco Del Vecchio,

Flavio Paradiso, Francesca Boccia, Pasquale A. Ceruzzi,

Antonio Dentato, Eduardo Szego, Marco Derudi,

Luigi Degano, Massimo Donati, Mauro Vaiani,

Raffaele Bonaiuti, Giampiero Stabile

## Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4, 5, 8, 10-11, 12, 13, 14, 18 in basso, 26-27,

28, 29, 31, 33, 34, 37, 38, 42-43, 44-45, 50, 55 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 20 DICEMBRE 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

# 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)



## ASCOLTARE, COMUNICARE, INNOVARE

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

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

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

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

# Fasi In a Box

Il plico informativo diventa digitale

PER LE  
AZIENDE



PER I  
DIRIGENTI

