

NUMERO 2 - MARZO 2025 - ANNO LXXVIII

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

Vita da Manager



Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 24/12/2003 n. 353 (convertito in Legge 27/2/2004 n. 46) Art. 1, comma 1, paragrafo 1, lett. a) - euro 1,03 (abbonamento annuo euro 15,00)

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

La sede Odontobi



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

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.

I NOSTRI SERVIZI

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

Struttura a convenzione diretta con tutti gli associati FASI Nord Italia 

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413 - Fax +39 0331 971 545
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it



Cari associati,

La forte continuità di intenti e la coerenza di azioni collettive e unanimi continuano a caratterizzare le attività e i servizi che ALDAI sta portando avanti, sempre con determinazione e impegno, in nome della difesa, tutela e valorizzazione della categoria.

Lo scorso anno si è chiuso con un altro passo avanti nella volontà di rendere l'Associazione sempre più un punto di riferimento del sistema: la mia nomina a Coordinatore della Commissione Lavoro e Welfare e Capo delegazione federale per il prossimo rinnovo del nostro contratto collettivo nazionale, quella del nostro Coordinatore del Comitato Pensionati a Coordinatore Nazionale Seniores, e di altri colleghi della Governance all'interno della Giunta Federale, della stessa Commissione Lavoro e Welfare e del Comitato Seniores, rappresentano un obiettivo che possiamo considerare raggiunto.

Questi risultati sono frutto, oltre che delle qualità individuali, anche della rinnovata capacità di ALDAI di fare squadra al suo interno, con le territoriali e a livello federale, con un forte senso di responsabilità rispetto alle aspettative degli associati, della categoria e del sistema economico e politico del Paese. Le nomine rappresentano un solido e rinnovato punto di partenza per un'Associazione come la nostra che quest'anno festeggerà i suoi primi ottant'anni di vita.

Il 2024 è stato un anno "faticoso" per l'economia lombarda: il Centro Studi Confindustria infatti, secondo gli ultimi dati, ha recentemente stimato una crescita dello 0,5%, sotto alla media italiana (+0,6%) e ha previsto una ripartenza moderata nel 2025, con un +1,1% del PIL lombardo, superiore al +0,7% atteso per l'Italia. Pertanto, in un contesto economico come quello attuale, caratterizzato da sfide e incertezze, il ruolo del dirigente è ancora più fondamentale per garantire la stabilità e la crescita delle aziende. I manager non sono solo responsabili della gestione quotidiana, ma anche della guida strategica e della capacità di adattamento delle imprese. Il manager deve essere tanto stratega quanto pratico, capace di fare fronte a sfide economiche globali, ma anche di costruire il futuro dell'impresa attraverso scelte lungimiranti e un forte impegno per la sostenibilità e l'innovazione.

Nei prossimi mesi ci saranno i rinnovi delle cariche negli Organi degli Enti collaterali e delle Società del sistema Federmanager e sono convinto che si potranno esprimere le migliori candidature possibili anche al nostro interno, continuando a operare con la forza, il senso di responsabilità e lo spirito di servizio dovuti, che non potranno che essere una naturale conseguenza dall'approccio dimostrato anche prima e durante le ultime elezioni federali di fine dicembre.

Con questa forza garantiremo, insieme alla Federazione, un peso sempre maggiore nei tavoli decisionali sulle politiche economiche, industriali e sociali del Paese, sapendo anche come restituire al territorio e al sociale il massimo dalle nostre comprovate capacità, consolidando quindi un credito spendibile nel veder maggiormente valorizzata e tutelata la nostra categoria dal punto di vista anche politico. Tutto quanto sopra avviene in un periodo in cui la storia anche in termini di valori, considerati i recenti sviluppi geopolitici e tecnologici, è tutta da riscrivere e noi vogliamo e possiamo essersene i coautori adesso e in futuro.

ALDAI

ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

SEDE E UFFICI

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

CENTRALINO 02.58376.1
FAX 02.5830.7557

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

SITO WEB www.aldai.it
PEC aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente: Giovanni Pagnacco

Vicepresidente: Roberta Lovotti

Vicepresidente: Angela Melissari

Tesoriere: Franco Del Vecchio

DIREZIONE

Direttore:

Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

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

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

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it
Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it
Donato Freda - donato.freda@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225
maria.caputo@aldai.it
Francesca Sarcinelli 02.58376.222
francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenza complementare

Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze previdenziali

Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali

Nicola Fasano

Convenzione ENASCO

Domande telematiche Inps

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

Segreteria
Ilaria Mendolia 02.58376.219
ilaria.mendolia@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224
cristiana.scarpa@aldai.it
Salvatore Frazzetto 02.58376.206
salvatore.frazzetto@aldai.it

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204
orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

organizzazione@aldai.it
Michela Bitetti - amministrazione@aldai.it
Viviana Cernuschi 02.58376.227
Stefano Corna 02.58376.234
Patrizia Cortese 02.58376.231
Serena Vezzosi 02.58376.235

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it
Coordinatore: Francesco Vallone

GRUPPO MINERVA

gruppominerva@aldai.it
Coordinatrice: Silvia Battigelli

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Luigi Napoli
Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":
Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro
mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



TERME PREISTORICHE
RESORT & SPA

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



Sommario

NUMERO 2 - MARZO 2025 - ANNO LXXVIII

FOCUS - Vita da Manager

EDITORIALE

- 1 Lettera del Presidente
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4 ALDAI-Federmanager in pillole

FOCUS

- 6 Ogni manager ha una storia particolare
a cura del Servizio Sindacale
- 8 Assicuriamoci migliori prospettive
Franco Del Vecchio

INDUSTRIA

- 12 Al lavoro per accrescere l'ascolto della dirigenza industriale
Giuseppe Colombi

MANAGEMENT

- 14 Il merito e l'Italia: 10 anni di opportunità mancate
Giorgio Neglia
- 18 Largo ai giovani manager
Flavio Paradiso
- 22 Trasformazione digitale, i manager del futuro
a cura della Redazione 4.Manager

- 24 Manager e IA, a quali domande si deve rispondere
Massimo Fucci

- 26 Intelligenza Artificiale e Governance Pubblica: il Contributo della Dirigenza Industriale
Paola Zagaria

ENERGIA ED ECOLOGIA

- 28 Il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC)
Vanni Bruscastiglioni

PREVIDENZA

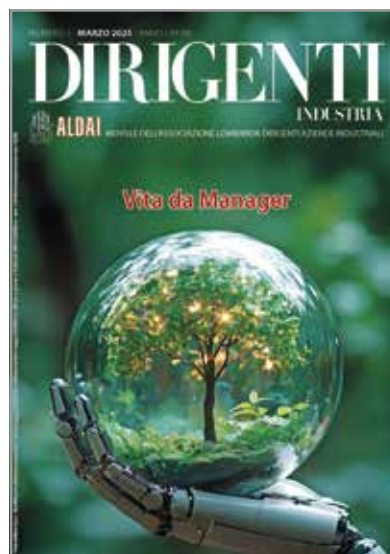
- 32 Serve un impegno costante, tocca a noi
Mino Schianchi
- 37 Perequazione delle pensioni: gli esclusi
Antonio Dentato

DI+

- 42 Museo del Novecento di Milano
Rossella Molaschi

VITA ASSOCIATIVA - UNO DI NOI

- 47 In ricordo di Luciano De Stefani



In copertina:

Essere manager oggi vuol dire avere un mondo di opportunità e di sfide: il "nuovo" che avanza impone e prospetta transizioni in tutti i settori.

VITA ASSOCIATIVA

- 48 Il Gruppo Volontari per il Sociale guarda ai giovani e al futuro
Chiara Tiraboschi

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 50 Dalla Lost Generation alla Beat Generation
Daniela Savini
- 52 ETF e fondi comuni di investimento: due strumenti per diventare un investitore
a cura del Gruppo Cultura/Cultura Finanziaria
- 55 Il golf: lo sport dei manager
Vladimiro Sacchetti
- 56 Concorso Letterario 2025
- 58 Alla scoperta del Canada francese



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDA
INDUSTRIA

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



- Rifiuti domestici. Forse non tutti sanno che... – G. Venturino
- Pensioni, il ceto medio paga da anni: Cuzzilla (CIDA) chiede un confronto al governo – a cura di CIDA
- Raggelante il Comunicato della Corte Costituzionale sulla Perequazione delle Pensioni
- Una speranza tradita: la Corte Costituzionale e il congelamento della perequazione pensionistica – M. Schianchi
- La nuova politica commerciale degli Stati Uniti: scenari e canali di trasmissione. I settori e i prodotti europei e italiani più a rischio – Centro Studi Confindustria

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

ALDAI-FEDERMAMANAGER

• FASI: NOVITÀ AGGIORNAMENTI TARIFFE DI RIMBORSO 2025

Dopo le rivalutazioni a rialzo apportate ai Nomenclatori Tariffari nell'anno 2024, il Fasi introduce a partire dal 1° gennaio 2025 altri importanti aggiornamenti su 62 tariffe di rimborso riguardanti sia il Nomenclatore Odontoiatria che il Nomenclatore di Medicina e Chirurgia. Nel corso dell'anno, saranno previsti altri interventi di miglioramento con ulteriori novità.

Per maggiori informazioni
www.fasi.it



• IL PREVINDAI TAGLIA DEL 30% I COSTI AI SUOI ISCRITTI

Il Consiglio di Amministrazione del Fondo Pensione dei dirigenti Industriali ha deliberato di portare il prelievo su contributi con cui sostiene il suo funzionamento dallo 0,45 % allo 0,30% con un taglio cioè del 33%. Questa riduzione arriva dopo quella dello scorso anno che aveva ridotto il prelievo dallo 0,55% allo 0,45%. Un risultato positivo e meritevole di attenzione che è stato reso possibile dal rinnovo del contratto dei dirigenti industriali firmato lo scorso novembre tra Federmanager e Confindustria.



IN PILLOLE

• RINNOVO GOVERNANCE NAZIONALE

Nel corso del Consiglio Nazionale tenutosi a Roma lo scorso 18 dicembre, ALDAI-Federmanager si è confermata ricoprire importanti ruoli strategici all'interno della Federazione.

Di seguito un aggiornamento sui risultati delle elezioni.

Per la **Giunta Esecutiva**, sono entrati i seguenti componenti ALDAI: Franco Del Vecchio e Francesco Dindo.

Giovanni Pagnacco è stato nominato Coordinatore della **Commissione Welfare e Lavoro** e capo della **delegazione trattante**.

È entrato a far parte della Commissione Welfare anche Paolo Vergani.

Mino Schianchi è stato eletto Presidente del **Comitato Nazionale di Coordinamento del Gruppo Seniores**, di cui è entrata a far parte anche Silvana Menapace.

• GIOVANI E MERITOCRAZIA: ARRIVA LA NUOVA EDIZIONE DELLA BORSA DI STUDIO BONAIUTI

Prosegue l'investimento di ALDAI nei confronti dei giovani più meritevoli: prende infatti il via la 35ª Borsa di Studio dedicata all'Ing. Giacomo Bonaiuti che vede l'assegnazione di 3 riconoscimenti del valore di 4.000 euro ciascuno, rispettivamente finanziati da famiglia Bonaiuti insieme a FOREVER EDISON, ALDAI e Fondazione Bracco.

**Termine per la consegna delle candidature:
20 giugno 2025.**

Tutte le informazioni su www.aldai.it

Ogni manager ha una storia particolare

Attenzione, professionalità e consulenza: come numerose problematiche su diversi fronti, una volta risolte, si sono trasformate in un caso di successo

a cura del Servizio Sindacale



La sorpresa di un licenziamento

Nel contesto delle dinamiche industriali moderne, la gestione delle controversie di lavoro rappresenta una sfida cruciale. Il Servizio Sindacale ALDAI-Federmanager, specializzato anche nella risoluzione delle problematiche lavorative dei dirigenti di aziende del settore industriale, ha recentemente gestito con successo e con esiti positivi una complessa controversia riguardante il licenziamento di un Socio, al quale è stata fornita anche una specifica consulenza previdenziale in tema di riscatto di laurea cosiddetto *light*.

Il caso nasce quando l'associato – in maniera inaspettata e repentina – si trova a dover capire come gestire la risoluzione del rapporto di lavoro comunicata dalla società. Tanti i dubbi, le domande e gli “e adesso?!” soprattutto quando al dirigente licenziato viene chiesto

di prestare il proprio consenso alla sottoscrizione di un accordo nell'arco temporale di pochi giorni.

La costruzione di un esito positivo

Il team del Servizio – contattato e debitamente informato di quanto stava accadendo – ha tempestivamente fornito all'associato una consulenza legale dettagliata sulle possibili strade da poter intraprendere e si è fin da subito adoperato per facilitare incontri di mediazione tra manager e azienda, affinché fosse trovata una soluzione “amichevole” che evitasse il prolungamento della controversia in sede legale.

Le attività di consulenza hanno visto l'analisi e la valutazione approfondita della situazione iniziando dalla proposta aziendale studiata e vagliata sia in termini di contenuti economici sia di condizioni correlate (auto, outplacement, efficacia patto di non concorrenza, ecc.) identificando così i principali pilastri utili a formulare una controproposta migliorativa per il dirigente, che al termine della trattativa è stata poi accettata dall'azienda.

L'esito positivo di questo caso – uno dei numerosi gestiti – testimonia l'importanza di una gestione tempestiva, professionale e trasparente delle controversie di lavoro, una gestione che vede spesso non solo

Le attività di consulenza hanno visto l'analisi e la valutazione approfondita della situazione iniziando dalla proposta aziendale studiata e vagliata sia in termini di contenuti economici sia di condizioni correlate

la ricerca della mediazione, ma anche delle migliori condizioni e opportunità che consentono talvolta di ottenere più di quanto viene offerto. L'Associazione e il Servizio Sindacale sono costantemente impegnati nel garantire che i diritti dei dirigenti siano sempre tutelati e che le controversie siano risolte nel miglior modo possibile.

Un supporto ad ampio raggio

L'assistenza fornita non si è però limitata all'aspetto più strettamente sindacale ma – grazie alla professionalità e interconnessione dei servizi offerti – ha toccato diversi aspetti della sfera del manager. In primis il Fasi, con tutte le informazioni necessarie e connesse alla cessazione del rapporto di lavoro e alla possibilità di continuare a mantenere il Fondo sanitario integrativo anche per il tramite della Gs Fasi, ovvero quella prestazione prevista dal contratto collettivo che consente, a determinate condizioni, di fruire di Fasi, Assidai e dell'assicurazione vita gratuitamente per un anno; inoltre, è stato fornito supporto – per il tramite del Patronato Enasco, convenzionato con ALDAI – per la richiesta di Napi (prestazione di sostegno al reddito erogata dall'INPS).

Infine, in risposta alla richiesta di assistenza in merito, un esperto previdenziale ha affiancato il manager che – pur non essendo in prossimità dei requisiti per l'accesso alla pensione – intendeva, considerato il limitato esborso economico, procedere con il riscatto della laurea *light*. La consulenza ha però – fortunatamente – evitato una situazione particolarmente penalizzante per l'associato: per poter effettuare il riscatto con questo metodo è infatti necessario optare per il "sistema contributivo" con la conseguente perdita della componente "retributiva" nel calcolo della pensione. In questo specifico caso,

però, il dirigente apparteneva al sistema di calcolo cosiddetto "misto" (sistema contributivo + retributivo) e se avesse proceduto a tale forma di riscatto sarebbe passato al sistema contributivo puro affrontando poi una notevole riduzione dell'importo di pensione maturato. La presenza di un funzionario esperto in materia ha evitato una situazione particolarmente sfavorevole, che ha portato poi il dirigente a optare per una delle varie alternative percorribili prospettate.

Anche questa situazione dimostra l'importanza di una consulenza previdenziale accurata e personalizzata.

Il Servizio Sindacale ha inoltre operato in stretta sinergia con il Servizio Orientamento e Formazione per informare e aggiornare l'associato in merito agli strumenti di politiche attive e di formazione a disposizione, fornendo i riferimenti per l'approfondimento. Sono state inoltre illustrate le opportunità di

outplacement nelle varie formule possibili, il tutoring, la formazione manageriale, *tools* di approccio al mercato del lavoro attraverso le convenzioni con società main leader nei servizi al lavoro e con gli enti del sistema Federmanager.

Conclusioni

Il tempestivo intervento dell'Associazione sui diversi fronti ha permesso al dirigente non solo di superare una delicata situazione professionale, ma anche di prendere in considerazione una serie di altre indicazioni utili a massimizzare le opportunità in una circostanza che inizialmente poteva essere letta in "chiave" prevalentemente negativa.

La buona riuscita di questa "operazione" – che ha visto il coinvolgimento di diversi Servizi – testimonia l'importanza di tutte le consulenze e le informazioni fornite dall'Associazione per il raggiungimento del miglior risultato. ■

Il tempestivo intervento dell'Associazione sui diversi fronti ha permesso al dirigente non solo di superare una delicata situazione professionale, ma anche di prendere in considerazione una serie di altre indicazioni utili a massimizzare le opportunità in una circostanza che inizialmente poteva essere letta in "chiave" negativa





Assicuriamoci migliori prospettive

Le crescenti incertezze richiedono una migliore gestione dei rischi



Franco Del Vecchio

Componente di Giunta ALDAI-Federmanager

In un contesto di innovazione tecnologica e cambiamenti continui, con impatti economici, sociali e organizzativi rilevanti, non possiamo pensare e agire come abbiamo sempre fatto. I lunghi periodi fra le rivoluzioni industriali e i secoli necessari agli sviluppi sociali, sono sostituiti da veloci trasformazioni ed eventi imprevedibili: crisi finanziarie, pandemie, conflitti e mutamenti geo-

politici che hanno un impatto sulla nostra vita.

I rischi aumentano per il nostro lavoro, per la salute, per le prospettive pensionistiche, per le famiglie e per i nostri figli. Abbiamo bisogno di gestirli meglio, con iniziative utili a prevenire e ridurre la probabilità degli eventi negativi, minimizzando l'impatto e trasferendo per quanto possibile ad altri il rischio con le assicurazioni.

Prevenire - Minimizzare - Assicurare

Effettuiamo la necessaria manutenzione dell'auto ed evitiamo di guidare se non siamo in piena forma per prevenire i rischi di incidente. Ci assicuriamo obbligatoriamente dai rischi per i possibili incidenti automobilistici. Secondo i dati reperibili dall'Osservatorio di Segugio.it, il costo medio della RC Auto è aumentato del 27,6% ri-



Secondo l'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale (Ispra) il 93,9% dei comuni italiani è esposto a rischi idrogeologici, ma poco più della metà degli immobili a uso abitativo è assicurato (il 52%). Sono necessari almeno 200 euro, e oltre **1.000 per assicurare la casa** con le clausole di furto, incendio, danni a terzi, eventi atmosferici, eventi catastrofici come le inondazioni e i terremoti. Effettuiamo check up e visite specialistiche per prevenire e curare i problemi di salute prima che sia troppo tardi. Meglio prevenire che curare. Secondo l'indagine 2024 dell'Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici (ANIA), un italiano su quattro possiede una copertura assicurativa sanitaria privata, con costi medi annui di circa **2.000 euro di assicurazione sanitaria**, così come deriva dall'indagine condotta dalle commissioni Bilancio e Affari Sociali della Camera che rileva una spesa privata superiore ai 30 miliardi l'anno.

Come assicurarci un miglior futuro?

Il futuro dipende molto dal nostro lavoro, dal riconoscimento delle nostre competenze e dalle prospettive di crescita, dalla capacità di apprendimento e adattamento ai contesti in continuo cambiamento, dalla nostra serenità e dalla capacità di far fronte ai piccoli e grandi problemi della vita. È necessario attivare iniziative preventive per evitare – o almeno ridurre al minimo – le possibili soppresse, per competenze non più richieste, oppure per cambiamenti di contesto. Dobbiamo aggiornare le conoscenze partecipando a percorsi formativi che permettano di essere valorizzati in azienda e cercati da altre realtà, dobbiamo confrontarci con i colleghi di altre aziende e settori per apprendere nuovi e più efficaci modelli manageriali. Dobbiamo aggiornare le nostre capaci-

tà di utilizzo dei sistemi digitali per evitare l'emarginazione, e dobbiamo coltivare la rete di conoscenze per rimanere attivi.

Dobbiamo impegnarci nello sviluppo di un network di conoscenze utili a minimizzare i possibili rischi del nostro lavoro. Dobbiamo dedicare un po' di tempo a seminare per aumentare la percezione della nostra reputazione distintiva e la nostra visibilità; per essere nelle liste dei cacciatori di teste e delle imprese.

Da buoni manager dobbiamo distribuire i rischi e aumentare le opportunità per assicurarci un futuro. Essere associati a Federmanager costituisce il miglior modo per non essere soli, per affrontare le sfide del contesto di instabilità potendo contare su una serie di servizi per prevenire l'obsolescenza, con percorsi di aggiornamento e certificazione delle competenze, per crescere attraverso il confronto con altre realtà manageriali, per sviluppare il networking di conoscenze.

Se investiamo migliaia di euro per assicurarci dai rischi, associarsi a Federmanager rappresenta la migliore assicurazione per il manager e la sua famiglia, per accedere ai servizi di crescita professionale, di welfare e di tutela dei diritti del lavoro manageriale e di realizzazione personale nell'ambito delle molteplici iniziative associative. ■

spetto all'anno precedente e, a luglio 2024, gli automobilisti italiani hanno pagato in media **461,6 euro per assicurare il proprio veicolo**. Provvediamo alla manutenzione degli impianti di casa per ridurre le probabilità dei sinistri e adottiamo misure e comportamenti responsabili per non causare danni. Assicuriamo l'immobile e ci proteggiamo dalla responsabilità civile nei confronti dei terzi danneggiati.

Con meno di 300 euro l'anno puoi migliorare le prospettive manageriali e di vita rinnovando la quota associativa ALDAI-Federmanager!

Estratto della Carta dei Servizi per gli associati Federmanager

TUTELE

- Consulenza nella fase di instaurazione del rapporto di lavoro, ad esempio: lettera di assunzione, periodo di prova, patto di non concorrenza, ecc.
- Supporto sull'interpretazione delle norme contrattuali
- Consulenza nel corso del rapporto, ad esempio: ferie, trasferimenti, mutamento mansioni, ecc.
- Assistenza nei trasferimenti di rami d'azienda, conciliazioni e risoluzioni individuali
- Consulenza in vista e al momento della risoluzione del rapporto di lavoro, ad esempio: esame busta paga, ricostruzione di carriera, esame delle condizioni di uscita, ecc.
- Attività di assistenza puramente legali che contraddistinguono l'instaurazione e la prosecuzione di una procedura giudiziaria di tipo giuslavoristico
- Supporto per le dimissioni telematiche

SVILUPPO MANAGERIALE

- Panel di servizi e strumenti messi a disposizione dai CCNL e dal Sistema Federmanager: servizi di orientamento, servizi del modello Federmanager-Confapi, certificazione delle competenze, ecc.
- Guida alle opportunità di formazione finanziata Fondirigenti e Fondo Dirigenti PMI
- Orientamento all'offerta di percorsi formativi di upskilling erogati dagli Enti e Società della galassia Federmanager (Federmanager Academy, Fondazione IDI, ecc.)
- Sportello per l'avvio del percorso di Certificazione delle Competenze BeManager

NUOVE OPPORTUNITÀ OCCUPAZIONALI

- Si assiste l'associato temporaneamente inoccupato, guidandolo nei percorsi di aggiornamento e orientandolo verso nuove opportunità occupazionali
- Informativa rispetto agli istituti e agli strumenti previsti ex lege, fruibili dalla categoria manageriale
- Supporto alla scelta dei percorsi formativi di reskilling e agli strumenti utili alla ricollocazione

CONSULENZA ASSICURATIVA

- Individuazione di soluzioni assicurative più idonee alle esigenze professionali, personali e familiari

- Coperture assicurative professionali alcune delle quali presenti in taluni Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL): Confapi, Confservizi o di Gruppi aziendali
- Supporto alle proposte assicurative oggetto di convenzione con Allianz
- Info point Praesidium

ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA

- Assistenza per tutte le necessità relative ai Fondi Sanitari Integrativi appartenenti al Sistema Federmanager e di altri eventuali Fondi aziendali
- Consulenza per l'assistenza sanitaria integrativa: normativa, iscrizioni, regole di contribuzione e scelta del piano sanitario, ecc.
- Proposta di coperture sanitarie contrattuali e integrative, come Assidai
- Gestione delle richieste di rimborso

SERVIZIO PREVIDENZA

- Assistenza per tutti i problemi e le necessità relative alla previdenza (obbligatoria e complementare) al momento della nomina o assunzione, durante la vita lavorativa, in fase di interruzione del rapporto di lavoro e al momento di andare in pensione
- Consulenza legata alla risoluzione di specifiche problematiche della posizione assicurativa (contenzioso previdenziale, pratiche e ricorsi amministrativi)
- Consulenza per la fattibilità e la fruizione, anche durante la vita lavorativa, di opportunità derivanti dall'attuazione di istituti quali ricongiunzioni, riscatti, ecc.
- Assistenza al momento del pensionamento nell'individuazione della soluzione più vantaggiosa
- Proiezioni dell'importo della pensione
- Assistenza nella presentazione delle domande
- Consulenza per la previdenza complementare (normativa, iscrizioni, regole di contribuzione, diverse forme di prestazioni, ecc.)

SERVIZI AI PENSIONATI

- Iniziative in difesa del potere d'acquisto delle pensioni
- Networking e vita associativa
- Orientamento alla longevità
- Valorizzazione dei Senior
- Iniziative culturali e di volontariato sociale
- Convenzioni sanitarie e commerciali

IL FASI NEL 2025 - LE NOVITÀ

Dal 1° gennaio 2025, il **Fasi** ha introdotto importanti aggiornamenti sulle tariffe di rimborso, con l'obiettivo di migliorare concretamente l'accesso alle prestazioni sanitarie e supportare gli iscritti con soluzioni moderne, sostenibili e all'altezza delle sfide del nostro tempo. Questi aggiornamenti riguardano il **Nomenclatore Odontoiatria e il Nomenclatore di Medicina e Chirurgia**.

A. AUMENTI IN ODONTOIATRIA

- **Odontoiatria per adulti**
Nel Nomenclatore odontoiatria saranno aumentate le tariffe di **27 prestazioni** con un incremento **medio del 36%** nelle seguenti aree: la **chirurgia orale**, le **protesi fisse** e le **protesi rimovibili**, l'**endodonzia**, la **parodontologia**. Tutto ciò per consentire agli iscritti di accedere a prestazioni odontoiatriche di alta qualità e con tariffe aggiornate ai costi attuali delle cure.
- **Odontoiatria per bambini (Pedodonzia)**
Per le prestazioni odontoiatriche pediatriche, gli incrementi sono altrettanto rilevanti e riguardano **15 prestazioni** per un aumento medio del **68%** nelle seguenti aree: **chirurgia orale, conservativa, endodonzia, ortodonzia, parodontologia e protesi fissa**. Si mette in evidenza che il rimborso per l'**igiene orale** passerà da **20 a 50 euro**. Anche in questo caso, l'obiettivo è garantire un'assistenza sempre più completa, anche per le nuove generazioni, perché intervenire precocemente sulla salute dentale favorisce il benessere e la salute in età adulta.

B. AUMENTI MEDICINA E CHIRURGIA

- Il primo importante aggiornamento per il Nomenclatore di Medicina e Chirurgia è l'aumento della percentuale di rimborso per i "**materiali usati in sala operatoria ed in reparto in corso di ricovero con degenza notturna o diurna**" fino al 2024 pari al **60%** e dal 1° gennaio 2025 pari all'**80%**, equiparandola così alla percentuale già prevista per i Medicinali.
- La tariffa di rimborso della **visita dermatologica con Epiluminescenza digitale** che può essere effettuata con qualsiasi apparecchiatura aumenta del 67% passando dal rimborso di **€ 60 a € 100**.
- Sugli accertamenti diagnostici aumenta del **20%** la tariffa di rimborso per le **ecografie del fegato e vie biliari delle ghiandole salivari bilaterali dei grossi vasi - intestinale e dei linfonodi**.
- **Nella sezione Q relativa alla Fisiokinesiterapia** aumentano in totale **18 tariffe** di rimborso. In particolare, nelle **terapie manuali**, la tariffa di rimborso per le infiltrazioni articolari sarà di 45 € e l'agopuntura di 25 €.

L'aggiornamento di queste tariffe costituisce il primo di tre interventi sul Nomenclatore Tariffario del Fondo previsti nel corso dell'anno, durante il quale entreranno in vigore ulteriori novità, che saranno puntualmente comunicate.

FASI: LE NOVITÀ IN ARRIVO NEL 2025





Le Commissioni di Settore Industriale di Federmanager

Al lavoro per accrescere l'ascolto della dirigenza industriale

Giuseppe Colombi

Consigliere ALDAI-Federmanager e componente del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*

Sulle politiche industriali dei vari comparti la Federazione vuole costruire un punto di vista autorevole, adeguato al nostro ruolo di seconda manifattura europea

In ambito Federmanager appare evidente l'attenzione crescente verso le **Commissioni di Settore Industriale**, gruppi di lavoro su specifici comparti che chi scrive questa nota è stato recentemente chiamato a coordinare.

Sono più di dieci anni che, con le parole e qualche scritto, avevo sollecitato l'opportunità per Federmanager di occuparsi in modo serio della definizione del futuro industriale del nostro Paese. Allora, come oggi, ero convinto che la dirigenza italiana meritasse da una parte maggiore ascolto, dall'altra che dovesse sviluppare la volontà di dire la sua in ambiti diversi, in cui il Paese non solo navigava a vista, ma disperdeva senza costruito patrimoni immensi di competenze e professionalità. E, anche più spesso, montagne di quattrini, di solito presi a prestito alle generazioni future.

Fu l'allora Presidente Stefano Cuzilla a perseguire subito questa opportunità e, dopo alcuni anni trascorsi in valutazioni e primi tentativi di costruire uno *steering committee* consultivo sulle strategie industriali, questo fu trasformato poi in "cabina di regia", di cui entrai a fare parte.

Eletto il nuovo Presidente Valter Quercioli, egli ha fatto proprio questo programma, e ci ha lavorato tantissimo con grande convinzione. Nel 2024 ha saputo costituire con ampia partecipazione e rendere operative ben **dodici Commissioni di Settore**, affidandone il coordinamento.

ELENCHIAMOLE IN DETTAGLIO:

- 1 > **AUTOMOTIVE**
- 2 > **SIDERURGIA**
- 3 > **MOBILITÀ & LOGISTICA**
- 4 > **INNOVAZIONE & TRANSIZIONE DIGITALE**
- 5 > **OIL&GAS**
- 6 > **SISTEMA ELETTRICO & SOSTENIBILITÀ**
- 7 > **AGROINDUSTRIA**
- 8 > **MODA**
- 9 > **FARMACEUTICA & BIOMEDICALE**
- 10 > **INTELLIGENZA ARTIFICIALE**
- 11 > **INFRASTRUTTURE**
- 12 > **TELECOMUNICAZIONI**
- 13 > **BLUE ECONOMY**
- 14 > **DIFESA**
- 15 > **SPACE ECONOMY**
- 16 > **PACKAGING**

Queste ultime quattro Commissioni sono di nuova costituzione



Ora si è deciso di portarle fino al numero di sedici, per meglio riflettere la complessità dell'industria nazionale.

Di recente abbiamo completato un primo lavoro collettivo, sintetizzando le risposte delle dodici Commissioni alle domande poste da un **Libro Verde** del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, che sta gettando le basi per un'interlocuzione autorevole con le Istituzioni. Personalmente, credo che i dirigenti italiani non debbano sostituirsi alle imprese nei loro compiti primari, di cui peraltro sono attori professionali diretti, ma che invece essi possano sviluppare un proprio punto di vista da proporre per il futuro del Paese. E, aggiungo, addirittura cercando di sollevarsi da un'ottica meramente aziendale, per perseguire l'interesse nazionale con l'autorevolezza che certo loro non manca.

Ci sono alcuni punti che mi preme elencare:

- Occorre una visione generale del proprio settore, chiarezza nelle priorità e negli scenari, la competenza e la conoscenza specifica che permettano l'interlocuzione istituzionale a tutti i livelli.
- Non ci si dovrà limitare a condividere e propugnare le eventuali priorità del proprio gruppo di appartenenza, ma occorrerà sforzarsi di raggiungere un punto di vista condiviso con gli altri e, più

...Ma quanto sopra detto si applica anche al tema forse più stimolante del futuro industriale, a quella che molti già prospettano come la prossima panacea, ovvero l'immediato ritorno al nucleare

- in generale, averne uno di settore.
- Questioni specifiche, anche quando interessanti, devono trovare il giusto spazio, ma non possono diventare l'asse centrale d'intervento.
- Il coinvolgimento di colleghi provenienti da realtà industriali diverse potrà favorire la realizzazione di un punto di vista complessivo e, aggiungo a nome dei pensionati, specialmente i colleghi quiescenti potranno più facilmente farsi carico di posizioni non allineate o eterodosse. La discussione formale qui è poco utile, questo è un ambito in cui servono competenza ma anche coraggio e pensiero critico.
- Non dovremo temere la discussione e il confronto di opzioni diverse, ma sempre con attenzione a due temi centrali, troppo spesso trascurati in ambito nazionale, ovvero i tempi e i costi industriali. Senza questa attenzione non si fa industria, al massimo si può fare accademia.
- Non potremo fare a meno di intervenire su priorità e urgenze di una macchina statale che da tempo ha perso la propria capacità d'intervento, e dovremo porci anche l'obiettivo della ricostituzione di proprie capacità di ingegneria, sviluppo tecnologico, progettazione, gestione di dati e di controllo – anche economico – dei progetti complessi nei grandi campioni nazionali. Proprio quelli che oggi sembrano aver un po' trascurato questi ambiti.

Concludo con un piccolo accenno personale: da tempo ci sono almeno un paio di temi sui quali esprimo qualche perplessità per un certo modo che definirei "promo-

zionale" e superficiale di prospettarli, in quanto supposti paradigmi del "nuovo" e del "fare". Che si tratti del previsto utilizzo dell'idrogeno nel trasporto pubblico, sia esso su gomma o su rotaia, oppure che si tratti della possibilità oggettiva di realizzare un ponte a campata unica di luce doppia della massima attualmente esistente al mondo, penso che forse maggiore prudenza sarebbe raccomandabile. E in ambo i casi non si tratta di un pregiudizio ideologico: sono appunto i tempi e i costi a guidare l'analisi, che è stata piuttosto approfondita, oltre all'esigenza di competenze pregresse, sviluppate in ambito professionale o con studi specifici, così da non muoversi col rischio di non conoscere adeguatamente le reali priorità di un tema.

Ma quanto sopra detto si applica anche al tema forse più stimolante del futuro industriale, a quella che molti già prospettano come la prossima panacea, ovvero l'immediato ritorno al nucleare. Attenzione: qualcuno nei convegni già sostiene che ci siamo, e che il nucleare non è il domani, ma già oggi saremmo in grado di procedere. Temo, confortato da qualche esperto di quelli veri, che non sia ancora così, e che la strada sia ancora assai accidentata e irta di ostacoli. Tempi e costi, ancora una volta, sono tutti da definire... e la ricostruzione degli organismi di futuro controllo del settore non è meno urgente, ma assai complicata. Ce ne sarà per qualche lustro... Siamo alla vigilia di cambi epocali: i dirigenti si devono rendere pronti a intervenire con tempestività, conoscenza professionale e autonomia di giudizio e credo che il nostro Paese, più che mai, ne abbia estremo bisogno. ■





Il merito e l'Italia: 10 anni di opportunità mancate

Giorgio Neglia

Manager esperto di sistemi formativi, Consigliere Forum della Meritocrazia e Responsabile Meritometro e Meritorg

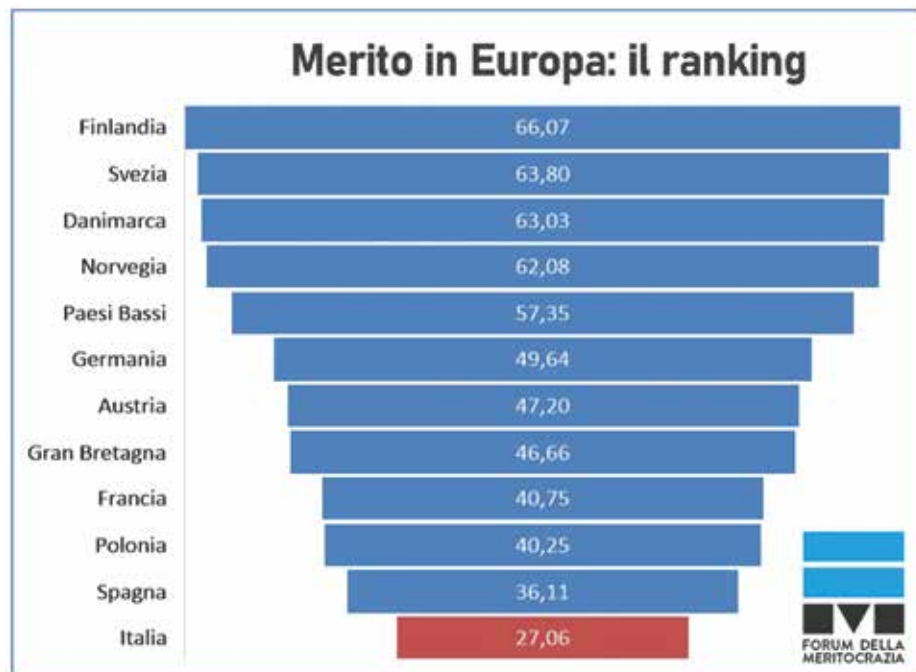
Nel 2024, il Meritometro suona l'ennesimo campanello d'allarme: l'Italia è ferma. Ultimi in Europa – da dieci anni – per meritocrazia e attrattività dei talenti, continuiamo a perdere risorse preziose e opportunità di crescita. Il debito meritocratico non si riduce e il futuro si fa incerto. Come cambiare rotta?



Europa: un continente a tre velocità

L'analisi, che coinvolge 12 Paesi rappresentanti l'80% della popolazione europea, evidenzia un continente a diverse velocità, con performance complessive sostanzialmente in linea con quelle dello scorso anno. Questo a conferma di un periodo denso di incertezze derivanti dal contesto geopolitico e dalle sfide che il Vecchio Continente sta affrontando a fronte della crescente competizione in-

Il Meritometro, strumento di analisi del merito in Europa, sviluppato dal Forum della Meritocrazia in collaborazione con l'Università Cattolica, giunge alla decima edizione. Basato su dati provenienti da fonti internazionali, l'indicatore classifica i Paesi europei in funzione delle performance ottenute rispetto ai sette pilastri del merito: libertà, pari opportunità, qualità del sistema educativo, attrattività per i talenti, regole, trasparenza e mobilità sociale. L'edizione 2024, presentata a Milano lo scorso 6 febbraio in occasione della Giornata Nazionale del Merito, offre una fotografia preoccupante dell'andamento del merito nel nostro Paese rispetto ai principali partner comunitari.

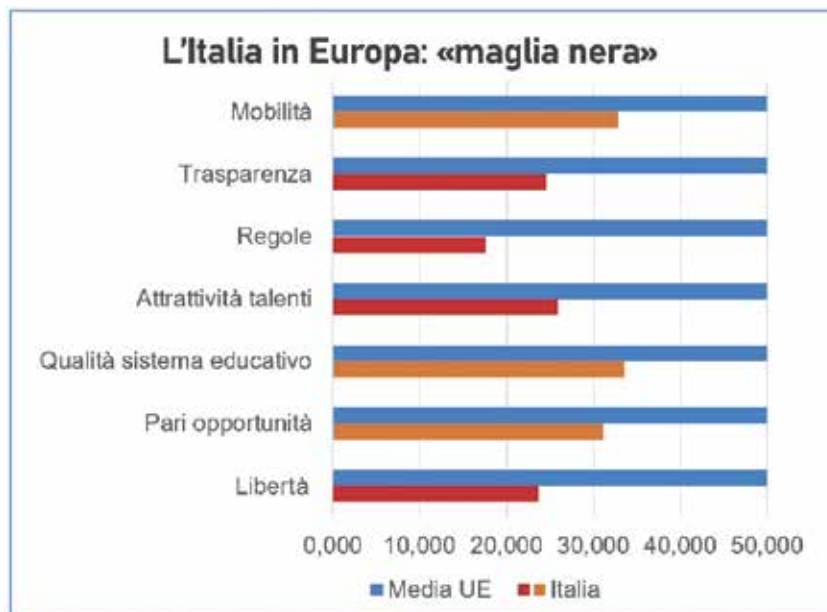


ternazionale e della *twin transition*. In questo quadro, il ranking del Forum della Meritocrazia consente di identificare tre gruppi di Paesi. Al vertice troviamo, saldamente al comando, quelli scandinavi. Nel gruppo intermedio si collocano Germania, Francia e Gran Bretagna. Chiudono la classifica i Paesi mediterranei, con l'Italia in ultima posizione, preceduta dalla Spagna.

Italia: la "grande immobilità" che porta i talenti a fuggire

L'Italia, con 27,06 punti su 100, conferma la maglia nera e i gap significativi rispetto alle medie comunitarie nei pilastri riguardanti la libertà economica, le regole, la trasparenza e l'attrattività per i talenti. Il nostro Paese è penalizzato da una burocrazia invasiva e farragginosa, un sistema giudiziario inefficiente e un carico fiscale elevato che scoraggia investimenti e innovazione. Per giunta, la mobilità sociale è bloccata: il futuro dei giovani dipende ancora troppo dalle risorse familiari, e l'ascensore sociale è praticamente fermo, con una classe media sempre più preoccupata per il futuro.

Non sorprende che in una tale situazione di stagnazione, che caratterizza un Paese affetto dalla *sindrome della metàtà*, come lo ha definito il Censis nel suo ultimo rapporto, le risorse più valide e vitali cerchino la valorizzazione dei propri talenti in contesti più meritocratici. Il dato più recente sulla fuga dei cervelli viene dalla Fondazione Nord Est: tra il 2011 e il 2023 circa 550.000 italiani tra i 18 e i 34 anni hanno lasciato il Paese, con un saldo netto di 377.000 partenze. L'85% di chi è espatriato ritiene che la meritocrazia sia minore in Italia rispetto ai Paesi di destinazione. Questo vero e proprio esodo di talenti rappresenta una perdita di capitale umano stimata in 134 miliardi di euro.



Timidi segnali di miglioramento e pesanti criticità strutturali

Nonostante il quadro complessivo sia desolante, le performance meritocratiche italiane sono aumentate rispetto allo scorso anno di 0,66 punti. Risultato frutto di leggeri miglioramenti nei pilastri delle pari opportunità e della qualità del sistema educativo. Progressi comunque insufficienti per colmare il divario con gli altri Paesi europei. La percentuale di giovani NEET, sebbene diminuita, ci posiziona agli ultimi posti in Europa. Anche sul fronte della condizione femminile, l'Italia mostra criticità significative. Per il Gender Equality Index dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di ge-

nere (EIGE) siamo 14esimi, sotto la media europea e ultimi per partecipazione femminile al lavoro e opportunità di carriera. Nonostante i miglioramenti delle performance del sistema educativo, l'Italia rimane indietro in termini di educazione terziaria (30,6% contro una media UE del 43,1%) e di abbandono scolastico (9% contro l'8,2% della media UE). Una riflessione a parte merita l'analisi delle performance meritocratiche del nostro Paese negli ultimi dieci anni. Nel complesso, dal 2015 al 2024, il punteggio dell'Italia nel ranking comunitario è cresciuto di 4,68 punti, una misura però non sufficiente a erodere lo stock di debito meritocratico accumulato negli anni.



Le opportunità mancate: produttività, benessere, soddisfazione

Il basso livello di meritocrazia in Italia ha profonde ripercussioni sulle performance economiche e sociali del Paese. I dati mostrano una correlazione tra merito e produttività: ad esempio, nei Paesi scandinavi, ai vertici del ranking meritocratico, la produttività del lavoro (PIL per ora lavorata) è in media superiore di circa un terzo rispetto a quella

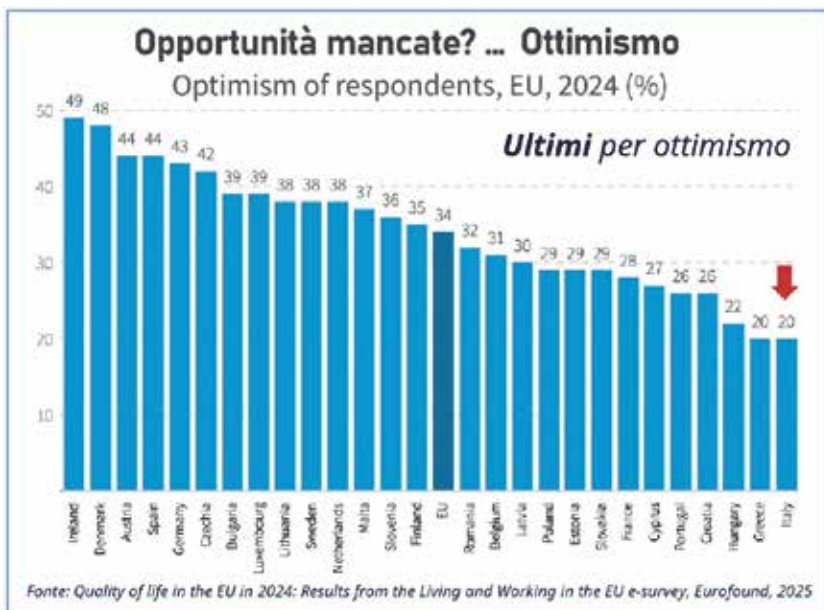
italiana. Una maggiore produttività si traduce in una maggiore competitività, in un aumento degli investimenti e in una migliore occupabilità.

Ma i problemi non si limitano all'economia. Il *Rapporto sul benessere sostenibile e inclusivo* del Joint Research Centre della Commissione Europea dipinge un quadro preoccupante. L'Italia registra ampi divari di genere nell'occupazione, una forte disuguaglianza dei redditi e



un sistema istituzionale inefficiente. Inoltre, le risorse per il futuro – capitale economico, umano e sociale – sono ferme ai livelli del 2011, compromettendo le prospettive delle nuove generazioni.

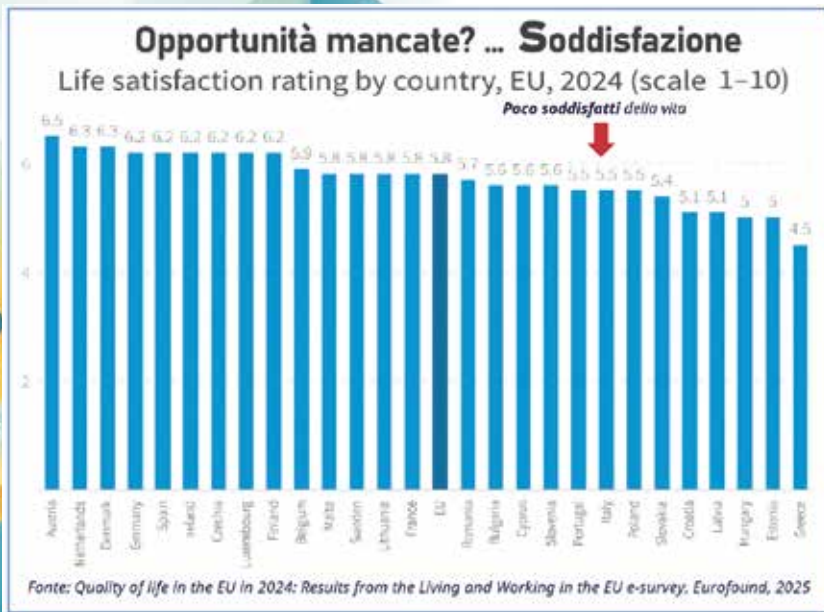
Questa situazione si riflette in un livello di fiducia e soddisfazione tra i più bassi d'Europa. Secondo l'ultima indagine Eurofound sulla qualità della vita, gli italiani sono i meno ottimisti del continente e si collocano al di sotto della media comunitaria per soddisfazione complessiva delle proprie condizioni di vita.



I nodi irrisolti: scarsa attrattività, mobilità limitata e burocrazia eccessiva frenano la crescita e l'innovazione.

L'analisi indica una società che galleggia e perde talenti: l'Italia soffre della "sindrome della medietà"

(Censis, 2024), un immobilismo che spinge i talenti a emigrare verso Paesi più meritocratici, impoverendo il futuro del Paese.



L'Italia registra ampi divari di genere nell'occupazione, una forte disuguaglianza dei redditi e un sistema istituzionale inefficiente

Cosa fare per cambiare rotta

Per ridurre il debito meritocratico italiano è necessario intervenire su più fronti. Il primo è rinnovare il contesto, creando regole più chiare e trasparenti. Un quadro normativo più semplice ed efficiente non solo rafforza la fiducia di investitori e cittadini, ma stimola l'innovazione e previene pratiche corruttive. Bisogna poi continuare a investire per migliorare il sistema educativo – perché dalla qualità del capitale umano dipendono sempre più le possibilità di crescita del Paese – e creare, attraverso politiche mirate e strutturali, condizioni favorevoli alla mobilità sociale e all'attrattività per i talenti.

Ma non basta, è indispensabile agire anche dal "basso". La promozione del merito deve partire dalle fondamenta: scuole, aziende e pubblica amministrazione sono chiamate a diventare laboratori

dove talenti e competenze possano fiorire. Questo richiede non solo strategie appropriate, ma un vero e proprio cambio di paradigma culturale. Il management riveste un ruolo determinante in questo processo, facendosi promotore attivo del cambiamento e favorendo la creazione di ambienti di lavoro dove trasparenza, inclusione e meritocrazia non siano solo slogan, ma prassi quotidiane. Questa trasformazione richiede un'azione coordinata e sistematica. L'Italia non può più permettersi

l'approccio frammentario ed emergenziale che l'ha caratterizzata finora.

Le sfide che ci attendono richiedono una visione sistemica e di lungo periodo, dove ogni attore – istituzioni, imprese, parti sociali e cittadini – è chiamato a fare la propria parte in modo sinergico. Solo attraverso questa collaborazione potremo costruire un ecosistema dove il merito non sia un'aspirazione, ma il fondamento su cui edificare un futuro di crescita, innovazione e sviluppo sostenibile. ■

La promozione del merito deve partire dalle fondamenta: scuole, aziende e pubblica amministrazione sono chiamate a diventare laboratori dove talenti e competenze possano fiorire. Questo richiede non solo strategie appropriate, ma un vero e proprio cambio di paradigma culturale



Largo ai giovani manager

Alcune considerazioni sui dati INPS 2023 con focus sui giovani dirigenti

Flavio Paradiso

Componente del Coordinamento Nazionale Giovani Federmanager

La disponibilità dei dati INPS sull'occupazione 2023 e l'inizio del nuovo anno offrono un momento ideale per una fotografia aggiornata della realtà manageriale.

Se nell'articolo **La consistenza e i trend del management** (pubblicato su *Dirigenti Industria* dicembre 2024) sono stati approfonditi i principali indicatori quantitativi della dirigenza italiana, oggi vogliamo focalizzarci sulla quota dei giovani e sulle principali tendenze.

La *tabella 1* indica il numero totale di dirigenti, e quelli con età fino a 44 anni, nei settori privati che com-

prendono contratti di lavoro dirigenti industria.

La maggiore presenza percentuale di giovani dirigenti nelle attività professionali, scientifiche e tecniche, nella sanità e nei servizi di informazione e comunicazione, indica il rinnovamento in atto nei settori caratterizzati da importanti innovazioni.

I giovani dirigenti nel manifatturiero, che rappresentano oltre il 35% dei giovani dirigenti industria (7mila su 20mila), evidenziano un ricambio generazionale significativo in un ambito tradizionale dell'economia italiana, cruciale per l'in-

novazione, mentre la percentuale dei giovani nella ricerca (40%) riflette l'importanza della leadership giovanile in settori che richiedono competenze avanzate.

Dal grafico dei dirigenti in servizio (*grafico 1*) per ciascuna delle principali aggregazioni di settore – industria, commercio e bancario – emergono segnali confortanti per l'industria, che vede il valore di gran lunga più rilevante in termini assoluti di dirigenti (95mila) rispetto al settore dei servizi (22mila) e a quello finanziario (11mila). Da sottolineare, in prospettiva, come nell'industria si registri la più alta

Tabella 1

Dirigenti settore privato con contratto industria 2023	Totale dirigenti	Giovani dirigenti	Giovani dirigenti %
Attività manifatturiere	49.029	7.178	15%
Servizi di informazione e comunicazione	13.738	3.545	26%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	11.392	4.588	40%
Sanità e assistenza sociale	9.075	3.472	38%
Trasporto e magazzinaggio	4.979	683	14%
Costruzioni	2.802	390	14%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	1.968	334	17%
Estrazione di minerali da cave e miniere	1.162	150	13%
Fornitura di acqua, reti fognarie, gestione dei rifiuti e risanamento	1.088	90	8%
Totale	95.233	20.430	21%

Fonte di questa tabella e dei grafici seguenti: elaborazione dati INPS 2023 sull'occupazione dei dirigenti con almeno 6 mesi di lavoro

percentuale di dirigenti giovani (21%) rispetto al commercio e al bancario, appaiati al 16%.

L'analisi delle retribuzioni (grafico 2) rappresenta per certi versi un contraltare della precedente valutazione ed evidenzia come, a fronte di una numerica sensibilmente più alta di dirigenti nell'industria rispetto al commercio e al bancario, si registrino valori inversamente proporzionali sulle RAL.

La media nazionale delle retribuzioni dei dirigenti industria si ferma infatti a 156mila euro, con un valore per i giovani pari a 125mila euro, mentre nel commercio registriamo un dato nazionale di 165mila euro (con i giovani a 145mila euro).

Questi numeri ci raccontano di un settore industriale contraddistinto da una persistente valorizzazione della dirigenza senior, che beneficia di un gap retributivo medio del 20% rispetto ai colleghi under 44: possiamo ritenerlo fisiologico in un ambiente caratterizzato da cicli di vita aziendali mediamente più lunghi e processi di ricambio generazionale più laboriosi.

Se ci spostiamo nel settore dei servizi, il differenziale retributivo fra senior e giovani si riduce al 12% e contemporaneamente la retribu-

Grafico 1

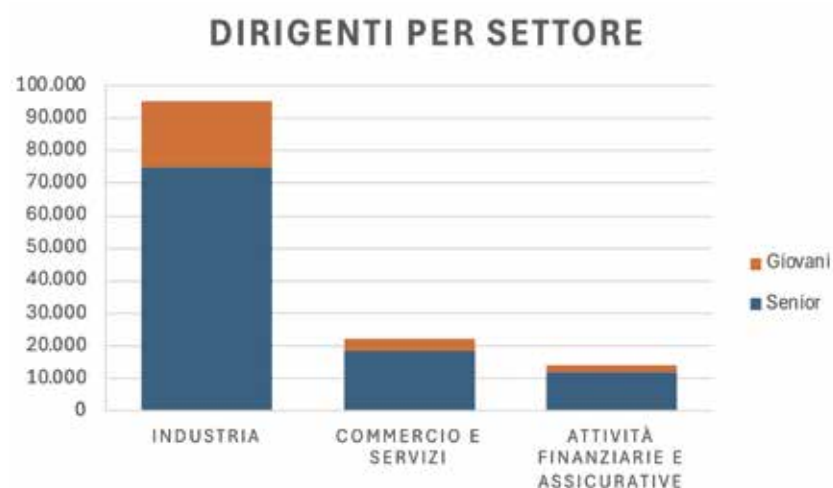
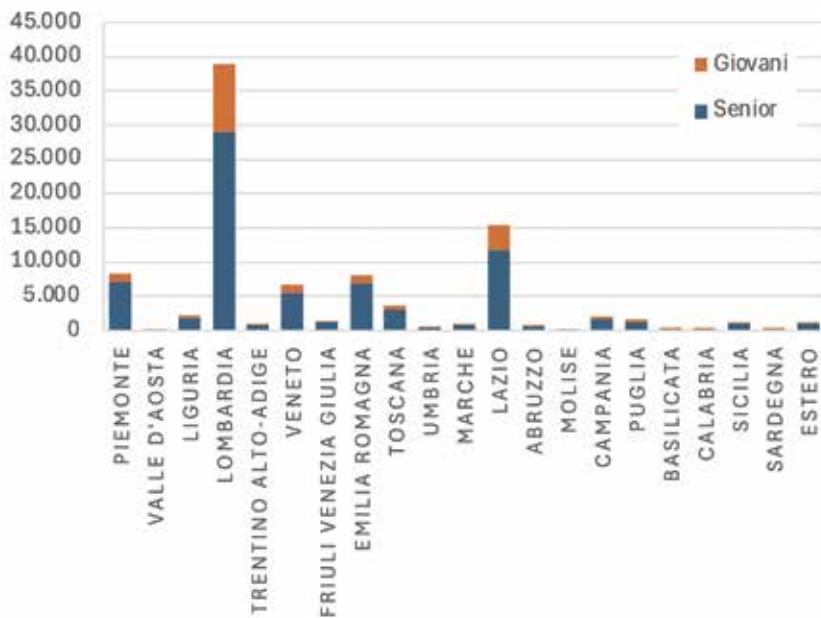


Grafico 2



Grafico 3

DIRIGENTI PER REGIONE



zione media nazionale si alza del 6%: questo dato ci racconta di un ambiente contraddistinto da un turnover più spinto e lascia presumere la presenza di una profittabilità media più alta.

Analizzando infine i dati del settore finanziario, non ci sorprende scoprire come in tale perimetro si giochi "un'altra partita": le retribuzioni fra senior e giovani sono pressoché allineate (si registra un delta di appena il 3%) e significativamen-

te più alte, se comparate ai settori industriali. Ovviamente questi numeri raffigurano con chiarezza un percorso professionale contraddistinto da un'accelerazione estrema nella sua fase iniziale, che porta i profili più meritevoli a scalare la gran parte dei propri step di carriera entro i 44 anni.

Passando a una logica di tipo geografico emergono dati di immediata lettura dalle rilevazioni INPS basate sulle dichiarazioni mensili

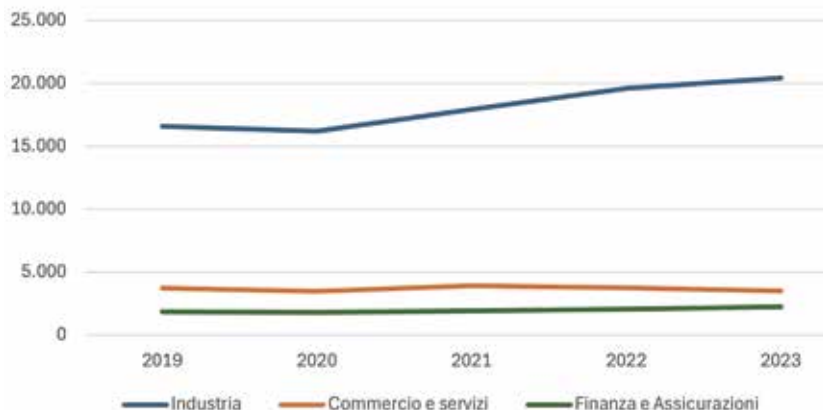
UNIEMENS delle imprese dei settori con contratti industria (grafico 3). La Lombardia si distingue come il cuore pulsante della leadership giovanile nell'industria, con 10mila giovani dirigenti, pari al 26% dei dirigenti totali della regione, all'11% dei dirigenti nazionali e, soprattutto, al 49% dei giovani dirigenti nazionali: sinteticamente, nel settore, un giovane dirigente su due risiede in Lombardia. Questo dato riflette il ruolo strategico della regione nell'attrarre e valorizzare i giovani talenti, grazie a una forte presenza industriale.

Ancora più marcato in termini percentuali, seppur meno rilevante a livello assoluto, è il rapporto fra il numero dei giovani dirigenti lombardi e il totale dei dirigenti nazionali nel commercio (56%) e nel bancario (72%), sintomo di una concentrazione molto spinta di tali settori nel territorio lombardo.

Di particolare interesse la crescita del 18% dei dirigenti fino a 44 anni negli ultimi 4 anni, dal 2019 al 2023, percentuale che aumenta al 23% per i dirigenti dei settori con contratti industria. Un aumento significativo iniziato nel periodo del Covid che ha accelerato la transizione digitale con crescente richiesta delle imprese di competenze nell'innovazione dei modelli di business e dei processi di gestione. Secondo le dichiarazioni mensili delle imprese all'INPS risulta in Lombardia il 41% dei dirigenti dei settori con contratto industria e la crescita dal 2019 al 2023 di 3.838 dirigenti fino a 44 anni è avvenuta per il 65% in Lombardia (grafico 4). Passando a un'analisi sugli andamenti retributivi negli ultimi cinque anni (grafico 5), rileviamo quote percentuali dei giovani tendenzialmente stabili in un periodo contraddistinto da una crescita organica della retribuzione media della dirigenza industriale, passata da 144mila euro nel 2019 a 155mila euro nel 2023, in crescita dell'8%,

Grafico 4

DIRIGENTI SETTORE PRIVATO FINO A 44 ANNI





rispetto alla retribuzione dei più giovani fino a 44 anni passati da 119mila euro nel 2019 a 125mila euro nel 2023, con un incremento del 5%, che indica ampi margini di miglioramento.

Passiamo infine ad analizzare le differenze di genere nella dirigenza italiana, con un particolare focus, ancora una volta, sui giovani (*grafico 6*). Senza dilungarci sul tema del gender gap in senso stretto, partiamo dal dato assoluto delle dirigenti donne (29mila) sul totale dei dirigenti (131mila) con una percentuale media del 22%, comune a tutti i settori: industria, commercio e bancario. Se però consideriamo solamente i giovani dirigenti, le percentuali cambiano in modo significativo.

Partendo dall'industria, la percentuale di giovani donne dirigenti sale in modo importante toccando il 31%; anche nel commercio e nel bancario, le giovani leader alzano la media rispettivamente con una quota del 27% e del 26% sul totale del settore. Inutile sottolineare come questo dato apra ottime prospettive di evoluzione culturale in tutti i comparti e mostri inoltre come, talvolta, i contesti più tradizionali riescano al contempo a trascinare l'innovazione. ■

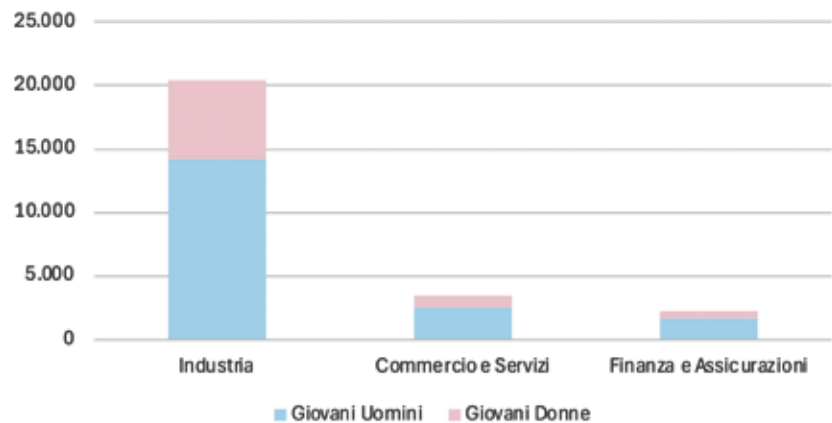
Grafico 5

TREND RETRIBUZIONI



Grafico 6

GIOVANI DIRIGENTI PER GENERE



a cura della Redazione 4.Manager

Trasformazione digitale, i manager del futuro

Partito il percorso di alta formazione



online fino a maggio, ha coinvolto 60 manager temporaneamente senza occupazione sui temi dell'intelligenza artificiale, cybersecurity e Big data, che rappresentano leve strategiche per cogliere nuove opportunità, migliorare i processi e creare ambienti di lavoro orientati allo sviluppo. Eppure, dai dati dell'Osservatorio 4.Manager emerge che **un'azienda su due segnala una carenza di competenze come ostacolo principale all'utilizzo dell'AI**, con forte divario tra grandi e piccole imprese.

L'Italia si posiziona agli ultimi posti per mancanza di **competenze digitali** secondo il Digital Economy and Society Index (DESI, indice introdotto dalla Commissione Europea nel 2014 per misurare i progressi dei Paesi europei in termini di digitalizzazione dell'economia e della società). Il dato, confermato anche dallo *Skills Outlook report* dell'OCSE, è alla base della forte difficoltà che le organizzazioni riscontrano nell'affrontare la trasformazione digitale.

Da qui è nata l'idea di sviluppare un percorso di alta formazione per fornire una combinazione di **competenze tecniche avanzate e soft skill relazionali**, necessarie alle imprese per perseguire la competitività e la capacità di innovare in modo sostenibile.

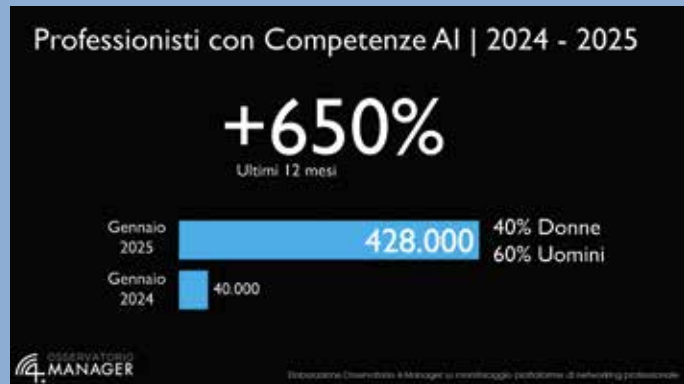
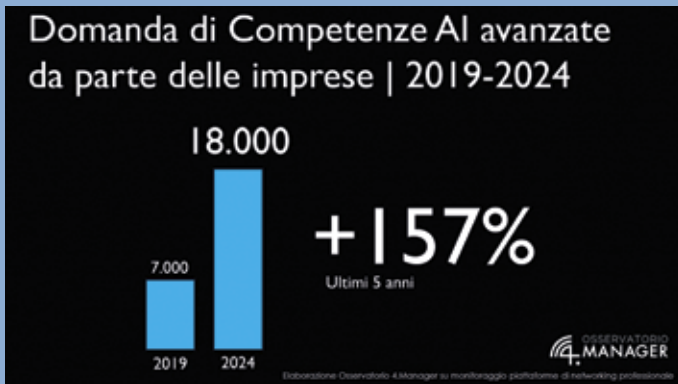
"Nella quarta rivoluzione industriale, la trasformazione digitale gui-



Da sinistra: Alberto Tripi, Special Advisor Confindustria per l'Intelligenza Artificiale – Stefano Cuzzilla, Presidente 4.Manager – Gherardo Zei, Vicepresidente Federmanager – Giuseppe Torre, Responsabile scientifico dell'Osservatorio 4.Manager.

Fornire ai manager, temporaneamente senza occupazione, gli strumenti e le conoscenze essenziali per comprendere e governare i cambiamenti dettati dalla rivoluzione tecnologica. È l'obiettivo del percorso di Alta formazione promosso da **4.Manager**, in collaborazione con **Digit'Ed** e **24Ore Business School**, presentato nell'ambito del convegno **Leader del Futuro: le Nuove Sfide dell'Innovazione Digitale**, che si è tenuto recentemente a Milano.

Il percorso di alta formazione, strutturato in 40 ore sia in presenza che



data dall'AI rappresenta una sfida complessa – ha dichiarato **Stefano Cuzzilla, Presidente di 4.Manager** – ma anche un'opportunità unica da cogliere velocemente. Il successo dipenderà dalla capacità di mantenere l'intelligenza umana al centro del processo di crescita del sistema produttivo. La formazione, l'upskilling e il reskilling delle competenze sono fondamentali per affrontare le sfide della digitalizzazione”.

Per individuare le reali esigenze delle imprese in termini di domanda di **competenze manageriali attuali e future**, l'Osservatorio

4.Manager, ente di ricerca dell'Associazione, ha sviluppato un **innovativo sistema di skill intelligence**: una piattaforma in grado di monitorare, mappare e prevedere l'evoluzione delle competenze nel mercato del lavoro, a supporto dello sviluppo economico e sociale. Si tratta di uno strumento di grande interesse che consente di individuare i profili più richiesti e di difficile reperimento, analizzando le correlazioni tra micro-competenze, aree aziendali, settori produttivi, digitale e green.

“L'Italia sta affrontando sfide molto complesse, ma con il suo mix unico

di talenti creativi e tecnologici offre un terreno fertile sia per l'adozione di modelli organizzativi basati sulle competenze, sia per sfruttare l'intelligenza artificiale al servizio delle nostre tante produzioni di pregio. Molte nostre filiere sono pronte ad abbracciare il paradigma delle competenze, anche integrando l'AI generativa nei processi di generazione e rigenerazione delle competenze manageriali e tecniche, grazie alle quali potremo recuperare il gap tecnologico e le distorsioni del mercato del lavoro provocate dalla crisi demografica” ha dichiarato **Giuseppe Torre, Responsabile scientifico dell'Osservatorio 4.Manager**.

Skills Intelligence e Skills Ontologies

La skills intelligence è fondamentale per la competitività, perché:

- Identifica le competenze emergenti
- Supporta l'innovazione e lo sviluppo di politiche efficaci
- Favorisce l'allineamento tra domanda e offerta di competenze
- Supporta la formazione



“Nell'era dell'AI, per un'azienda il capitale umano qualificato è il principale asset su cui costruire la propria competitività. Il nostro compito è formare le persone che siano in grado di gestire le sfide digitali di domani, tornando ad essere risorse qualificate ed essenziali per le aziende” conclude **Mario Vitale, Chief Sales & Business Development Officer di Digit'Ed**. ■

Manager e IA, a quali domande si deve rispondere



Massimo Fucci
Socio ALDAI-Federmanager

L'intelligenza artificiale sta rapidamente trasformando ogni settore, dall'industria alla finanza, dalla sanità ai trasporti, imponendo alle aziende una riflessione profonda su come gestire questa nuova ondata tecnologica in modo etico e conforme alle normative emergenti; e alla compagine dirigenziale di comprendere quali sono i vantaggi e i rischi da affrontare. Di conseguenza la sfida per le aziende non sarà solo adottare le tecnologie, ma farlo in linea con nuovi requisiti legislativi e dando visibilità del percorso di responsabilizzazione sociale relativamente agli impatti delle tecnologie di IA nelle imprese e negli ambiti socioeconomici. È importante quindi comprendere quali siano le giuste domande da porsi. Non farlo potrebbe essere un rischio, così come non tener di conto dell'asse dei tempi entro cui operare

In un contesto in cui si è già palesata, l'intelligenza artificiale sta avendo – e avrà sempre più – un impatto significativo sull'ambito aziendale, trasformando profondamente il modo in cui le imprese operano e competono. La sua evoluzione, i benefici e i limiti meritano un'attenta analisi per comprendere appieno il potenziale e le sfide di questa tecnologia che introduce una forte discontinuità. Le aziende devono essere consapevoli dei limiti e delle sfide legate all'implementazione di queste tecnologie. Solo con una strategia ben pianificata e una gestione attenta dei rischi, l'IA può essere applicata al massimo delle sue potenzialità, creando valore sostenibile nel lungo termine. Un errore da evitare assolutamente è non considerare l'IA come un asset aziendale: è quindi importante definire una strategia, una direttiva e delle precise responsa-

bilità assegnate, sicuramente per non perdere un treno importante. Probabilmente il primo quesito da porsi è: come trovare un equilibrio tra le promesse dell'intelligenza artificiale – in termini di incremento di produttività, redditività ed efficienza delle imprese – e l'esigenza di garantire, al contempo, sostenibilità e coerenza organizzativa, rendendo consapevoli le persone dei cambiamenti in atto?

Il tema non è puramente tecnologico e, quindi, non può essere relegato a un ambito tecnico, in quanto ci sono implicazioni sociali, manageriali e legali di non poco conto da affrontare.

Le aziende e il management si debbono quindi preparare per comprendere, affrontare, governare l'IA. Infatti, negli ultimi decenni, l'innovazione, oltre ai benefici, ha mostrato la presenza di un "lato oscuro" che, se non adeguatamente governato, può generare degli effetti perversi e paradossali, a livello individuale, organizzativo e sistemico. Basti pensare alla variazione in numero e skills della forza lavoro impiegata a tutti i livelli.

Per il management, diversi sono gli ambiti in cui porsi le domande per mettere in atto le azioni conseguenti: oltre a quelli legali ed etici, è necessario interrogarsi su alcuni aspetti di impatto su posizione, ruolo e responsabilità del management stesso.

Se parliamo di responsabilità, cosa accade se un prodotto/servizio basato su componenti dotate di intelligenza artificiale ha un malfunzionamento che genera un danno a un utilizzatore o blocca la produzione? Di chi è la responsabilità? Come la si distribuisce? Come tutelarsi?

Un altro aspetto, non meno importante, riguarda l'impatto sul processo decisionale a partire dalla base dati che

...oltre a quelli legali ed etici, è necessario interrogarsi su alcuni aspetti di impatto su posizione, ruolo e responsabilità del management stesso

determina le informazioni a supporto delle decisioni, poiché inevitabilmente impatta sulla presenza/permanenza, o meno, di una serie di posizioni aziendali. In particolare, del cosiddetto middle management.

Un'altra serie di domande da porsi riguarda la governance delle Operations e delle persone nell'attività quotidiana e nel loro percorso di sviluppo.

In particolare, come progettare e gestire flussi di lavoro basati su alcune applicazioni dotate di intelligenza artificiale?

E, infine, come regolarci con sistemi di valutazione e conseguenti sistemi premianti al fine di oggettivare azioni e variazioni?

Sarebbe quindi auspicabile una razionale e profonda riflessione che porti a un'azione concreta anche sugli aspetti contrattuali in funzione di nuovi criteri di responsabilità e gestione delle risorse umane.

Da dove iniziare? La risposta razionale che porta a risultati è senza

dubbio comprendere che il tema è serio, che va definito un team responsabile con l'obiettivo di capire come si è messi in azienda, per poi definire la strategia e la relativa serie di azioni conseguenti.

Diverse le scelte. L'istintiva: sono autonomo e mi faccio l'assessment in casa, ma una cronica mancanza di tempo dei livelli da interessare e una certa incapacità di essere al di sopra delle parti sono due fattori sufficienti a far desistere dal percorrere questa strada. Oppure mi affido – con dovuta circospezione – a chi di questa cultura ne mastica da qualche anno e utilizza una metodologia innovativa e di provata efficacia basata su solide basi metodologiche. Anche in questo caso il contributo interno non è nullo, partecipare in maniera seria a fasi di assessment mirate, implica un impegno manageriale a monte e a valle dell'intervento.

In conclusione, innovazione & cambiamento sono oramai da considerarsi un tutt'uno e rappresenteranno, nel tempo, l'unica condizione stabile. Le nuove tecnologie – da sempre – sono solo un fattore abilitante. Affinché queste vengano utilizzate in maniera proficua e corretta – in azienda – è necessario far leva sulla cultura dei soggetti abilitatori: il management, i collaboratori e, non ultimo, le compagini sindacali. In maniera tale che siano in grado di porsi le domande corrette in merito all'intelligenza artificiale, da cui far partire le relative iniziative/percorsi efficaci. Va interiorizzato il fatto che l'intelligenza artificiale è destinata a cambiare il modo in cui operano le aziende, ma solo chi adotta un approccio consapevole e conforme alle normative potrà trarre vantaggio dalle sue potenzialità senza incorrere in rischi inutili. Un errore da evitare è considerare l'intelligenza artificiale alla stessa stregua del GDPR. Siamo su un altro pianeta. ■





Intelligenza Artificiale e Governance Pubblica: il Contributo della Dirigenza Industriale



Il Gruppo Intelligenza Artificiale di ALDAI inaugura il suo primo evento dedicato all'Intelligenza Artificiale (IA) e al suo impatto sulla governance pubblica e privata. L'incontro si terrà nella suggestiva *Centrale dell'Acqua di Milano*, un luogo storico che oggi rappresenta un punto di riferimento per la divulgazione scientifica e l'innovazione tecnologica. Sarà un'occasione imperdibile per confrontarsi con esperti del settore, manager e decisori istituzionali su come l'IA stia trasformando il panorama aziendale e istituzionale. Negli ultimi anni, l'IA ha ridefinito

profondamente il modo di operare delle imprese e delle amministrazioni pubbliche, portando con sé opportunità di automazione, efficienza e ottimizzazione, ma anche sfide legate alla sicurezza, all'etica e alla governance. L'evento si propone di esplorare questi aspetti attraverso testimonianze dirette di aziende ed enti pubblici che già adottano soluzioni basate sull'IA.

I temi al centro dell'evento

L'evento offrirà una panoramica sulle applicazioni concrete dell'IA, mettendo in evidenza alcune direttrici strategiche e tattiche fonda-

mentali per il suo utilizzo sostenibile e vantaggioso:

- **Efficienza e produttività:** come l'IA può migliorare i processi aziendali, ridurre i costi operativi e ottimizzare il servizio al cliente o al cittadino.
- **Etica e governance:** le sfide legate all'uso dell'IA, dalle discriminazioni algoritmiche alla protezione dei dati, e il ruolo della governance nell'assicurare un utilizzo responsabile.
- **Competenze del futuro:** quali skill saranno necessarie per i manager e i lavoratori per rimanere competitivi nell'era dell'IA.

AGENDA DELL'EVENTO

Data: giovedì, 20 marzo 2025

Orario: 9:00-12:30

9:00 - 9:30 | Registrazione e Welcome Coffee

Accoglienza dei partecipanti e momento di networking.

9:30 - 10:00 | Apertura e Saluti Istituzionali

- **Simone Dragone**, Presidente MM Spa: *Saluti istituzionali*
- **Giovanni Pagnacco**, Presidente di ALDAI-Federmanager: *Il ruolo dei dirigenti industriali nell'innovazione*
- **Layla Pavone**, Responsabile Coordinamento Board Innovazione Tecnologica e Trasformazione Digitale del Comune di Milano: *Visione sulle società partecipate pubbliche come leva strategica per il futuro della città*

10:00 - 11:30 | Tavola rotonda: "Come l'AI Trasforma le Società sia Pubbliche che Private: Opportunità e rischi?"

Speaker:

- **Marzio Bonelli**, MM Spa: Direzione Information Technology MM Spa
- **Guido Arnone**, Comune di Milano: Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale Comune di Milano
- **Sara Cattaneo**, ABB: Head of Procure to Pay Process Excellence and Digitalization
- **Luca Volterrani**, A2A: Innovation Ecosystem Lead
- **Mauro Festa**, Partner Cernelutti Law Firm

Moderatore: Isabella Lavezzari Fontana, Avvocato e Membro Comitato Pari Opportunità Ordine Avvocati di Milano

11:30 - 12:15 | Q&A e Discussione Aperta

Interazione tra pubblico e panel, con domande e contributi per stimolare il dialogo

12:15 - 12:30 | Conclusioni

- Conclusioni a cura di Giovanni Pagnacco

12:30 | Networking Lunch

Un'occasione di confronto per il futuro della dirigenza

L'evento si propone come un momento di dialogo e scambio tra professionisti di diversi settori, con l'obiettivo di delineare un percorso sostenibile per l'integrazione dell'IA nelle strategie aziendali e nelle policy pubbliche. Per i dirigenti industriali, si tratta di un'opportunità per comprendere come orientarsi in questa trasformazione e come contribuire attivamente alla definizione di nuovi modelli di governance.

**Non perdere questa occasione
per approfondire l'impatto dell'Intelligenza Artificiale
sulle nostre organizzazioni!**



Il percorso di decarbonizzazione in Europa

Il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC)

Vanni Brusca

Socio ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo di Lavoro Energia ed Ecologia

Nell'ambito del Green Deal e del Piano Europeo per la Decarbonizzazione, i PNIEC nazionali giocano un ruolo strategico, essendo gli strumenti attuativi per raggiungere gli obiettivi stabiliti dal programma europeo Fit for 55 al 2030.

Il Gruppo Energia ed Ecologia, con questo articolo fa il punto sulla situazione del PNIEC italiano spiegandone i contenuti, gli obiettivi e i nodi principali di attuazione, mettendone anche in risalto i punti di forza e di debolezza alla luce della valutazione della Commissione Europea



Il PNIEC italiano – Contenuti e obiettivi

Nella *tabella 1* sono riportati i target dei principali indicatori del PNIEC (scenario di policy) a fronte degli obiettivi europei.

Le principali azioni che si prefigge

1. DECARBONIZZAZIONE

1.1. Emissioni e assorbimento gas serra

Nel 2030 si prevede, rispetto al 2005, una riduzione nei:

■ **Settori ETS (Emission Trading System)** diminuzione del 66% in linea con l'obiettivo europeo del -62%, nei settori ad alta intensità energetica quali: acciaio, plastiche, raffinerie, elettrico, aviazione, e altri, attraverso:

- significativa accelerazione delle rinnovabili e dell'efficienza energetica nei processi di lavorazione;
- aumento della quota di rinnovabili nel mix di generazione elettrica;
- sviluppo di combustibili green alternativi quali il biometano e l'idrogeno negli usi finali ed energetici, inclusi i settori industriali *hard-to-abate*;
- implementazione della cattura, trasporto e stoccaggio della CO₂ (CCS) soprattutto nel settore industriale;
- *phase-out* del carbone programmato entro il 2025 (ad eccezione degli impianti situati in Sardegna).

■ **Settori ESR (Effort Sharing Regulation)** riduzione del 40,6% per le emissioni dei settori trasporti, resi-

denziale, terziario, industria medio/piccola, rifiuti, agricoltura, contro un obiettivo europeo del -43,7%.

- Settore Civile (peso 28%): accelerazione nel ritmo di efficientamento degli edifici esistenti, come l'isolamento delle superfici e l'applicazione di tecnologie particolarmente performanti come le pompe di calore e i sistemi BACS (*Building Automation and Control Systems*).

- Settore Trasporti (peso 37%):
 - graduale e naturale sostituzione del parco veicolare obsoleto

anche con contributi pubblici dedicati;

- sviluppo della mobilità condivisa/pubblica;

- incremento della mobilità dolce e diffusione di mezzi caratterizzati da consumi energetici ridotti e da emissioni di CO₂ molto basse o pari a zero.

1.2. Energie rinnovabili

Crescita dal 19% del 2021 al 39,4% dei consumi finali lordi di energia al 2030, in linea con l'obiettivo europeo del 38,7% (*tabella 2*).

In dettaglio:

Settore Elettrico

Per crescere dal 37% del 2022 al 63% del 2030 si punterà soprattutto sull'eolico (da 11.800 MW a 28.000 MW) e sul fotovoltaico (da 25.000 MW a 79.000 MW).

Si mirerà alla riduzione dei costi e all'incremento tecnologico promuovendo il *revamping* e *repowering* di impianti potenzialmente ancora competitivi nell'eolico e promuovendo l'installazione di nuovo fotovoltaico innanzitutto su edificato, tettoie, parcheggi, aree

Tabella 1 – Principali indicatori di scenario e obiettivi su energia e clima al 2030

	unità di misura	Dato rilevato 2022	PNIEC 2024: Scenario di riferimento 2030	PNIEC 2024: Scenario di policy ¹ 2030	Obiettivi FF55 REPowerEU 2030
Emissioni e assorbimenti di gas serra					
Riduzione dei GHG vs 2005 per tutti gli impianti vincolati dalla normativa ETS	%	-45%	-58%	-66%	-62% ²
Riduzione dei GHG vs 2005 per tutti i settori ESR	%	-20%	-29,3%	-40,6%	-43,7% ^{3,4}
Emissioni e assorbimenti di GHG da LULUCF	MtCO ₂ eq	-21,2	-28,4	-28,4	-35,8 ³
Energie rinnovabili					
Quota di energia da FER nei consumi finali lordi di energia (criteri di calcolo RED 3)	%	19%	26%	39,4%	38,7%
Quota di energia da FER nei consumi finali lordi di energia nei trasporti (criteri di calcolo RED 3)	%	8%	15%	34%	29% ⁵
Quota di energia da FER nei consumi finali lordi per riscaldamento e raffreddamento (criteri di calcolo RED 3)	%	21%	24%	36%	29,6% ³ - 39,1%
Quota di energia da FER nei consumi finali del settore elettrico	%	37%	53%	63%	non previsto
Quota di idrogeno da FER rispetto al totale dell'idrogeno usato nell'industria	%	0%	4%	54%	42% ³
Efficienza energetica					
Consumi di energia primaria	Mtep	140	133	123	111
Consumi di energia finale	Mtep	112	111	102	93
Risparmi annui cumulati nei consumi finali tramite regimi obbligatori di efficienza energetica	Mtep	3,8		73,4	73,4 ³

1. scenario costruito considerando le misure previste a giugno 2024

2. vincolante solo per le emissioni complessive a livello di Unione europea

3. vincolante

4. vincolante non solo il 2030 ma tutto il percorso dal 2021 al 2030

5. vincolante per gli operatori economici

Fonte: Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima, giugno 2024



di servizio, ecc., e – in secondo luogo – la diffusione anche di grandi impianti fotovoltaici a terra, privilegiando zone improduttive, non destinate ad altri usi, quali le superfici non utilizzabili a uso agricolo.

A livello di impianti di dimensioni contenute, sarà promosso lo sviluppo delle comunità energetiche rinnovabili e dell'autoconsumo singolo o collettivo, oltre a misure di natura fiscale.

Settore Trasporti

A fronte di un obiettivo del 29% di rinnovabili, si intende crescere dall'8% del 2022 al 34% del 2030: questo comporta l'obbligo di immissione in consumo di prodotti rinnovabili.

Nel campo della tecnologia, le rinnovabili prevederanno, in ordine decrescente: i biocarburanti liqui-

di; l'elettricità da rinnovabili per i veicoli elettrici puri (BEV - *Battery Electric Vehicle*) e gli ibridi elettrici plug-in (PHEV - *Plug-in Hybrid Electric Vehicle*); il biometano; i carburanti rinnovabili non biologici (RFNBO - *Renewable Fuels of Non-Biological Origin*).

Rinnovabili Termiche

A fronte di un obiettivo vincolante del 29,6%, crescita dal 21% del 2022 al 36% al 2030.

Si punterà molto sul riscaldamento e raffrescamento degli edifici, in particolare con la promozione del teleriscaldamento e l'obbligo di fornitura di calore rinnovabile.

Verrà utilizzato sempre più il vettore biometano (in primis) e l'idrogeno (quest'ultimo in particolare in ambito industriale) e si conterà su un'ampia diffusione delle pompe

di calore nel settore civile, valorizzando anche l'apporto in modalità raffrescamento.

Idrogeno

Complessivamente si stima al 2030 una produzione di 250 kton di idrogeno rinnovabile (70% di produzione nazionale, il resto importato), corrispondente a 3GW di elettrolizzatori. Circa il 55% sarà impiegato nei trasporti (marittimo e aviazione compresi) mentre il restante nell'industria.

2. EFFICIENZA ENERGETICA

Il PNIEC prevede di passare dai 140 Mtep (milioni tonnellate equivalenti di petrolio) di consumi di energia primaria del 2022 ai 123 Mtep del 2030, e per i consumi di energia finale da 112 Mtep del 2022 a 102 Mtep del 2030, a fronte di obiettivi europei rispettivamente di 111 e 93.

Nel settore civile sarà necessario intervenire in particolare sulla riduzione dei fabbisogni energetici degli edifici, nel settore trasporti sarà fondamentale promuovere una riduzione della domanda di mobilità passeggeri privata, indirizzandola verso la mobilità collettiva e/o *smart mobility* e lo *smart working*, mentre nel trasporto merci sarà necessario incrementare lo spostamento da gomma a rotaia/nave.

3. SICUREZZA ENERGETICA

È la capacità del Paese di garantire una fornitura continua di energia.

Sistema elettrico

Per aumentare la resilienza del sistema elettrico, ovviando anche all'aumento dell'instabilità dovuta all'aumento delle FER (Fonti energia rinnovabile), occorrerà:

- aumentare la capacità e l'affidabilità delle interconnessioni con l'estero (nuove linee dalle attuali 30 e sistemi HVDC - *High Voltage Direct Current*);
- intervenire sulla rete interna per

Tabella 2

Obiettivi di crescita della potenza da fonte rinnovabile al 2030 (MW)

	2021	2022	2025	2030
Idrica*	19.172	19.265	19.410	19.410
Geotermica**	817	817	954	1.000
Eolica	11.290	11.858	15.823	28.140
- di cui off shore	0	0	0	2.100
Bioenergie	4.106	4.050	4.038	3.240
Solare***	22.594	25.064	44.173	79.253
- di cui a concentrazione	0	0	0	80
Totale	57.979	61.055	84.398	131.043

* sono esclusi gli impianti di pompaggio puro e misto.

** La potenza geotermoelettrica attesa potrà essere incrementata laddove alcune iniziative progettuali in via di sviluppo, in particolare a ciclo binario, dovessero raggiungere un livello di maturità compatibile con l'effettiva realizzazione, anche mediante strumenti di supporto.

*** comprende anche la potenza la cui produzione sarà destinata agli elettrolizzatori.

Fonte: RSE, GSE, Terna.

decongestionare il flusso SUD-NORD (la produzione FER è dislocata per lo più al Sud e lontana quindi dalle unità di consumo);

- ammodernare gli elettrodotti puntando sulla tecnologia della trasmissione in corrente continua (Progetto *Hypergrid*);
- aumentare la capacità di stoccaggio idrico dei bacini (mediante aste sequenziali);
- sviluppare la digitalizzazione e compiere un'analisi dettagliata sui rischi di interrompibilità.

Sistema gas

Per aumentarne la sicurezza si dovrà agire sia sull'aumento degli approvvigionamenti sia attraverso il potenziamento delle infrastrutture necessarie:

- ampliare il corridoio SUD tramite TAP (Trans Adriatic Pipeline), favorendo un aumento di capacità dall'Azerbaijan;
- incrementare la fornitura di GNL stringendo nuovi accordi (es. Egitto, Qatar, Congo) realizzando nuove strutture di rigassificazione basate su unità galleggianti (FRSU - *Floating Storage and Regasification Units*) e ottimizzando l'utilizzo dei terminali esistenti;
- incrementare la capacità di trasporto dai punti di entrata del sud Italia mediante la realizzazione della "Linea Adriatica", indispensabile per poter incrementare i flussi verso il nord e l'Europa;
- potenziare il sistema di stoccaggio (*in-shore* e *off-shore*);
- favorire lo sviluppo di nuovi impianti di produzione di gas rinnovabili, in particolare di biometano;
- sviluppare un sistema di trasporto del gas idoneo a trasportare sia quello naturale che l'idrogeno con la creazione, inoltre, di infrastrutture adatte al trasporto



anche di anidride carbonica (CO₂) al fine di collegare i grandi emettitori che si doteranno di impianti di cattura con gli impianti di stoccaggio della CO₂ allo studio nell'alto Adriatico.

Prodotti Petroliferi

La domanda di prodotti petroliferi è dell'80% nel settore trasporti ed importante nel petrolchimico, per la sicurezza del sistema si punterà sulla diversificazione degli approvvigionamenti e sulla riconversione di raffinerie a bio-raffinerie e di sviluppo del *co-processing* per sviluppare la produzione di biocarburanti.

4. MERCATO INTERNO DELL'ENERGIA

L'obiettivo è quello di ridurre il numero di famiglie in povertà energetica.

5. RICERCA INNOVAZIONE COMPETITIVITÀ

L'Italia ritiene prioritario sviluppare al 2030 i seguenti ambiti tecnologici:

- stoccaggio energia elettrica (accumulatori innovativi, recupero, riutilizzo);
- fonti rinnovabili (parchi solari e agrivoltaico, geotermia, eolico e

fotovoltaico galleggiante);

- idrogeno (celle a combustibile, trasporto e stoccaggio, integrazione reti);
- combustibili rinnovabili diversi dall'idrogeno (biocombustibili liquidi e gassosi);
- nucleare (SMR, AMR, microreattori);
- cattura, utilizzo e stoccaggio di CO₂ (CCUS);
- tecnologie di rete e digitalizzazione (tecnologia HVDC, nuovi materiali, smart grids);
- materie prime critiche e materiali avanzati per la transizione energetica e relative filiere nazionali (materiali per batterie, elettrolizzatori, recupero).

Valutazioni e commenti al PNIEC Italiano

Il nuovo *Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima 2024* non presenta sostanziali miglioramenti rispetto alla bozza del 2023. Secondo gli analisti il PNIEC 2024 risulta ancora carente in due aspetti fondamentali: continua a mancare di una strategia finanziaria, con tagli sugli investimenti di cui ogni misura necessita, e di una chiara strategia di abbandono delle fonti fossili, anzi avvallando il gas come vettore di transizione. ■



Su [dirigentiindustria.it](https://www.dirigentiindustria.it) è possibile accedere alla versione integrale dell'articolo



Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager – 29 gennaio 2025

Serve un impegno costante, tocca a noi

Mino Schianchi

Presidente Comitato Nazionale di Coordinamento Gruppi Seniores Federmanager e Presidente Comitato Pensionati ALDAI

Il Presidente del Comitato, Mino Schianchi, ha presentato le azioni e le iniziative per la tutela della perequazione e dell'equità fiscale, e per la valorizzazione del ruolo dei pensionati nella società. Un impegno costante per una rappresentanza più incisiva e una comunicazione più efficace

Ruolo del Comitato Pensionati ALDAI verso Federmanager e CIDA

Vorrei innanzitutto chiarire che il ruolo del nostro Comitato Pensionati nei confronti di Federmanager è quello di far presente le esigenze e le aspettative dei Soci iscritti ad ALDAI e, viceversa, trasferire agli associati le direttive e le informazioni ricevute, e realizzare le iniziative concordate con la Federazione; quelle organizzate localmente devono essere coerenti con le politiche e i programmi definiti a livello nazionale.

Per coordinare le attività dei Gruppi Seniores Territoriali, lo Statuto federale prevede un Comitato di Coordinamento Nazionale, Comitato di cui nel dicembre scorso sono stato eletto Presidente per i prossimi 3 anni. Mi sono candidato per questo incarico perché sono convinto che le questioni pensionistiche che solleviamo possano trovare rispo-

ste solo a livello nazionale: è lì che dobbiamo incidere, è lì che dobbiamo portare la nostra voce perché le questioni pensionistiche non trovano spazi di confronto a livello locale, in quanto i trattamenti pensionistici sono regolati dalla legge nazionale.

Ci sono 29mila pensionati iscritti a Federmanager, un patrimonio straordinario fatto di esperienze, competenze e valori. Questo capitale umano va valorizzato e posto al centro delle nostre iniziative, non solo per difendere i diritti acquisiti, ma anche per costruire un futuro migliore per tutti.

È essenziale rendere la comunicazione più efficace e capillare, con documenti informativi e momenti di confronto, collettivi o individuali. Negli ultimi anni la voce dei pensionati è stata poco presente nelle sedi decisionali e non siamo andati molto oltre comunicati, segnalazioni o articoli. Occorre però

precisare che le materie riguardanti Pensioni e Fiscalità, sono demandate da Federmanager a CIDA per dare maggior peso politico alle rivendicazioni di tutta la dirigenza. È vero, qualcosa è stato fatto: CIDA ha sostenuto numerosi ricorsi e, anche grazie a questi interventi in sede giudiziaria, il meccanismo tradizionale di perequazione è stato ripristinato.

Oggi tocca a noi assumerci maggiori responsabilità, con consapevolezza. Abbiamo il dovere di fare rete per contrastare le continue disposizioni che danneggiano i nostri trattamenti. Dobbiamo far sì che la voce dei pensionati si faccia sentire in maniera continua, forte, insistente, dentro e fuori la Federazione. A tutti voi chiedo di partecipare alle iniziative e ai gruppi di lavoro che verranno organizzati a livello locale e di segnalarmi le aree di miglioramento che ritenete opportune.



TEMATICHE RIVENDICATIVE PRIORITARIE PER 2025

Perequazione

Oggi (29 gennaio n.d.r) dovrebbe venire resa pubblica la sentenza, o almeno il comunicato stampa, della Corte Costituzionale riguardante il taglio della perequazione 2023-2024, ne valuteremo nei prossimi giorni, con lo studio legale che ha assistito CIDA, le implicazioni per i nostri associati e le eventuali azioni conseguenti da intraprendere. La lotta per una perequazione giusta non è comunque finita. La perequazione è un diritto fondamentale! Eppure, in Italia non è automatica, è affidata alle disponibilità della Legge di Bilancio che, alla fine d'ogni anno, rivela ai pensionati la sorte che li aspetta nell'anno successivo. Pur di fare cassa, i Governi continuano a calpestare i criteri che la perequazione delle pensioni dovrebbe rispettare. Al riguardo, non possiamo non ricordare che l'OCSE nel rapporto **Pensions at a Glance, 2023** osservava che **"l'instabilità delle regole di perequazione genera incertezza e mina la fiducia nel sistema"**. Dobbiamo anche

considerare che la nostra perequazione segue criteri differenziati sulla base dell'importo di pensione percepito, più l'importo è alto più subisce penalizzazioni.

Nella UE la perequazione differenziata ha trovato applicazione solo in Portogallo, Lettonia e Austria. Invece nell'insieme dei Paesi Ocse, la perequazione è stata mediamente addirittura positiva in termini reali, superando l'inflazione di 0,8 punti percentuali, pari alla metà della crescita reale dei salari (1,6%).

Quali sono le buone pratiche della perequazione?

In primo luogo, la perequazione deve essere "automatica", ossia deve prevedere l'annuale ripetizione di una regola certa, stabile nel tempo, su cui i pensionati possano programmare il futuro.

In secondo luogo, deve essere uniforme, cioè indipendente dall'importo della pensione. Infatti, la perequazione differenziata, più bassa per le pensioni più alte, è incoerente con la regola di calcolo (che nel sistema contributivo fa riferimento ai contributi versati) perché appiattisce le differenze.

In terzo luogo, la perequazione deve essere positiva in termini reali per contrastare le "pensioni d'annata", cioè l'impoverimento dei pensionati più vecchi rispetto ai più giovani. In uno scenario di lungo periodo in cui i salari aumentano annualmente dell'1,5 per cento oltre l'inflazione, le pensioni liquidate anno dopo anno tendono a crescere in linea con i salari. Pertanto, fatto 100 il valore delle ultime pensioni liquidate, quelle vecchie di dieci, venti o trent'anni sono condannate a valere molto meno anche se rivalutate completamente rispetto all'inflazione. Inutile dire che tali disparità si aggravano nel caso in cui la perequazione non garantisca neppure il pieno recupero dell'inflazione.

Nei 21 anni che vanno dal 2000 al 2020 i Paesi Ocse, diversi dall'Italia, hanno perlopiù rispettato le buone pratiche appena ricordate (*OECD Pensions at a Glance, 2021*).

Il peso delle imposte sulle pensioni

Le pensioni italiane sono tra le più tassate in Europa. Nel 2023, la spesa pensionistica previdenziale ha raggiunto i 267 miliardi di euro, di

cui circa 62 miliardi travasati poi nel gettito IRPEF. Questo significa che progressivamente il potere d'acquisto delle pensioni medio-alte si riduce drasticamente.

Secondo il Rapporto Censis-CIDA di maggio 2024, il 64% di dirigenti e professionisti ritiene che il sistema fiscale penalizzi in maniera sproporzionata il proprio contributo economico, mentre il 52% sottolinea come le politiche di detassazione attuate negli ultimi anni abbiano favorito i redditi più bassi, lasciando invariata o peggiorando la situazione per i contribuenti con redditi medi e medio-alti. Questi dati mostrano come la tassazione sia percepita non solo come elevata, ma sostanzialmente come ingiusta.

Separazione della previdenza dall'assistenza

In linea con le precedenti pubblicazioni, il dodicesimo *Rapporto sul Bilancio del Sistema Previdenziale italiano* (a cura di Itinerari Previdenziali), diffuso il 15 gennaio scorso, ribadisce la necessità di una corretta separazione tra previdenza e assistenza, e di una razionalizzazione della spesa assistenziale. Mentre la spesa per previdenza resta stabile, il capitolo "assistenza" continua a gravare fortemente sul bilancio del nostro welfare: sono **164 i miliardi a carico della fiscalità generale**. Il Rapporto identifica nell'assistenza il vero tallone d'Achille della spesa per protezione sociale italiana. I pensionati totalmente o parzialmente assistiti sono 6.556.991, vale a dire il 40,40% del totale (16.230.000). È una situazione insostenibile dal punto di vista socioeconomico e che limita fortemente la crescita del Paese.

Per risolvere questa problematica, diventa cruciale creare un'anagrafe nazionale delle spese assistenziali. Si tratta di uno strumento indispensabile per:

- garantire trasparenza nella distribuzione delle risorse;

- evitare abusi e sovrapposizioni, assicurando che le prestazioni vadano a chi ne ha realmente bisogno;
- fornire dati chiari e disaggregati, utili sia per migliorare il dibattito politico che per rispondere alle richieste degli organismi internazionali.

Un'anagrafe nazionale aiuterebbe inoltre a rafforzare la separazione tra previdenza e assistenza, migliorando l'impiego delle risorse pubbliche e facilitando l'adozione di politiche più giuste e mirate.

Sostenibilità del sistema pensionistico

Nel 2023 il totale delle entrate contributive è ammontato a **236,686** miliardi di euro, mentre la spesa pensionistica, al netto della GIAS (Gestione degli Interventi Assistenziali e di Sostegno alle gestioni previdenziali), è ammontata a **267,107** miliardi di euro, quindi con un saldo negativo di **30,421** miliardi, ma togliendo i **62,2** miliardi di imposte (IRPEF) sulle pensioni – che in molti Paesi dell'Unione o di area OCSE sono molto più basse, quando non del tutto assenti – il risultato torna positivo per circa **31,8** miliardi.

La confusione tra previdenza e assistenza contribuisce a far percepire il sistema previdenziale come inefficiente, nonostante una parte significativa della spesa catalogata come "pensionistica" sia, in realtà, costituita da prestazioni assistenziali.

Come sottolinea il dodicesimo *Rapporto sul Bilancio del Sistema Previdenziale italiano*, stupiscono i dati comunicati dalle nostre istituzioni in sede europea, con i valori Eurostat sul 2021 (ultimi disponibili) relativi a pensioni di vecchiaia, anticipate e superstiti che ammontano, per l'Italia, al **16,30%, contro il 12,90% della media UE**.

La corretta determinazione e comunicazione di questi dati è fonda-



È stata ribadita la necessità di una maggiore partecipazione da parte dei pensionati alle iniziative dell'Organizzazione, sia a livello locale che nazionale

mentale per evitare che eccessive sovrastime influenzino negativamente le agenzie di rating o convincano l'Europa a imporre tagli alle pensioni che, come evidenziano questi numeri, presentano invece una spesa tutto sommato sotto controllo.

Intervento sul mercato del lavoro per aumentare la sostenibilità del sistema

Per migliorare la sostenibilità del sistema pensionistico, alla stretta sull'assistenzialismo andrebbero affiancati concreti interventi sul nostro mercato del lavoro, rafforzando formazione, politiche attive e strumenti di incontro tra domanda e offerta; tutte misure in prospettiva più efficaci delle disedu-



cative e inefficaci decontribuzioni che, come insegna la lunga storia italiana, non producono risultati, minano i conti pubblici e favoriscono, nella migliore delle ipotesi, incrementi dell'occupazione che si spengono alla fine delle agevolazioni.

Da qui la necessità di limitare, davanti a un'aspettativa di vita sempre più elevata, le forme di anticipazioni pensionistiche a pochi ma necessari strumenti, come fondi esubero, isopensione e contratti di solidarietà.

Al 30 ottobre scorso i dati sullo stock di occupazione indicavano 24.092.000 occupati, per un tasso pari al 62,5%, con solo poco più di 24 milioni di lavoratori su una popolazione in età da lavoro di circa

38 milioni di individui. L'Italia resta in termini di occupazione tra le nazioni peggiori in Europa.

Secondo i dati Eurostat riferiti al 2023, il nostro Paese è infatti all'ultimo posto per occupazione globale, distante di 9 punti percentuali dalla media europea (61,5% contro 70,4%) e per occupazione femminile (52,5% contro il 65,7% della media europea).

Grazie a un'occupazione in ripresa, sta migliorando il rapporto attivi/pensionati, fondamentale indicatore di tenuta della previdenza italiana, risalito a fine 2023 a **quota 1,4636**, il miglior dato di sempre nella serie storica tracciata dal Rapporto di Itinerari Previdenziali, vicino alla soglia di semi-sicurezza di quota 1,5.

Anche le previsioni per gli anni a venire sono quelle di un lento ma progressivo miglioramento ma, affinché queste stime si concretizzino, sarà innanzitutto necessario investire in politiche industriali che rilancino la stagnante produttività del Paese.

Gruppi di lavoro annunciati nelle precedenti riunioni del Comitato:

1. "Retention" pensionati. Il tema è stato ritenuto di importanza strategica dalla Direzione Federmanager che lo ha inserito in un progetto di indagine nazionale.
2. Sviluppo comunicazione sui social media. L'argomento, essendo di interesse di tutta la Comunicazione ALDAI, è stato preso in carico della Presidenza che ha costituito nell'ambito del Comitato di Redazione della rivista *Dirigenti Industria* due sottogruppi incaricati di potenziare la comunicazione tramite questi mezzi.
3. Riforma fiscale. Un gruppo di lavoro che si occupa di questa materia è già presente nella Commissione Studi. Indicheremo al Presidente della Commissione Studi i nominativi di chi è interessato a partecipare ai lavori di questo sottogruppo.
4. Adeguatezza delle coperture sanitarie. La Commissione Assistenza e Previdenza si sta già occupando di questa tematica. Segnaliamo a tale proposito che la Presidenza Fasi ha organizzato per il 13 febbraio un webinar per illustrare i miglioramenti introdotti nelle coperture sanitarie di questo Ente.
5. Supporto normativo per dirigenti prossimi al pensionamento. Attraverso la nostra rivista ci si farà carico di far conoscere meglio l'ampia gamma dei servizi offerti già esistenti, utili anche dopo il pensionamento.

DIBATTITO

A seguito della relazione introduttiva si è sviluppato un dibattito che ha toccato i principali temi esposti, con particolare attenzione alle criticità e alle azioni necessarie per rafforzare la tutela dei pensionati, in particolare sui temi sintetizzati di seguito.

Ruolo e attrattività della nostra Associazione

È stato ricordato che le politiche su pensioni e fiscalità sono di competenza di CIDA, che opera per rafforzare il peso politico delle rivendicazioni della dirigenza. Sono stati sottolineati i risultati ottenuti, tra cui il ripristino del meccanismo tradizionale di perequazione grazie ai ricorsi giudiziari sostenuti dalla Confederazione. È stato auspicato il proseguimento di questo impegno per la tutela dei diritti e degli interessi dei pensionati. Alcuni interventi hanno anche sottolineato che molti iscritti sottovalutano sia la gamma di servizi offerti da ALDAI in ambiti diversificati, sia il fatto che l'esigenza di salvaguardare i propri diritti continua anche dopo il termine della carriera lavorativa. L'Associazione non va vista come una sorta di "Pronto Soccorso" cui rivolgersi in caso di estemporaneo bisogno, ma come un'"assicurazione" che tuteli le possibilità di crescita e il welfare dei lavoratori sia in servizio che in pensione, a fronte di una quota di iscrizione accessibile a tutti.

Perequazione delle pensioni e stabilità normativa

È stato sottolineato che il meccanismo di perequazione delle pensioni deve essere garantito stabile e automatico, evitando interventi discrezionali o blocchi che penalizzano i pensionati.

Eccessivo carico fiscale sulle pensioni

Molti interventi hanno evidenziato

l'elevata pressione fiscale sulle pensioni italiane rispetto agli standard europei, con effetti negativi sulla capacità di spesa e sul potere d'acquisto dei pensionati.

Ruolo attivo dei pensionati e contrasto alle narrazioni penalizzanti

È stata espressa preoccupazione per la crescente ostilità verso i pensionati più anziani, spesso presentati come privilegiati a scapito delle nuove generazioni. Diversi interventi, intanto, hanno sottolineato il contributo che i pensionati continuano a offrire alla società, sia in termini economici che di impegno nel volontariato e nel sostegno alle famiglie.

Necessità di un linguaggio adeguato nella comunicazione pubblica

Si è discusso dell'uso di espressioni come "pensionati d'oro", che rischiano di alimentare pregiudizi e discriminazioni nei confronti di chi percepisce trattamenti medio-alti, frutto di carriere contributive lunghe e qualificate. È stato proposto di intervenire nelle diverse occasioni perché venga adottata una terminologia più appropriata nelle comunicazioni ufficiali per evitare di diffondere narrazioni ostili e fuorvianti.

Aumento della partecipazione e rafforzamento della rete tra i pensionati

È stata ribadita la necessità di una maggiore partecipazione da parte dei pensionati alle iniziative dell'Organizzazione, sia a livello locale che nazionale. Alcuni interventi hanno evidenziato l'importanza di potenziare i canali di comunicazione e creare strumenti per raccogliere segnalazioni e suggerimenti da parte degli iscritti, in modo da affrontare con tempestività le criticità emergenti.

Sviluppo della comunicazione e della rivista *Dirigenti Industria*

Il Coordinatore del Comitato di Redazione di *Dirigenti Industria*, Franco Del Vecchio, ha esposto i dati di un'indagine relativa alla diffusione e alla lettura della rivista, mettendo in evidenza il progressivo successo che ha avuto soprattutto negli ultimi anni, come descritto nell'articolo *Dirigenti Industria: voce del management industriale*. Ha illustrato le ulteriori iniziative per potenziare la divulgazione di *Dirigenti Industria*, sottolineando il valore della partecipazione attiva degli iscritti. È stato rinnovato l'invito a contribuire con articoli, commenti e osservazioni, affinché la pubblicazione possa rappresentare al meglio le esigenze e le opinioni della categoria.

Conclusioni

Il Comitato Pensionati ALDAI conferma il proprio impegno nel rappresentare con forza le istanze dei pensionati presso Federmanager e CIDA, con l'obiettivo di garantire maggiore equità nel sistema pensionistico e fiscale. Il dibattito ha messo in evidenza la necessità di una perequazione stabile e automatica, di una riduzione del carico fiscale sulle pensioni e di una chiara separazione tra previdenza e assistenza.

Si è inoltre ribadita l'importanza di contrastare le narrazioni penalizzanti sui pensionati, come dei privilegiati. Il rafforzamento della rete tra i pensionati e il potenziamento della comunicazione interna ed esterna restano obiettivi prioritari per rendere più incisiva la rappresentanza della categoria.

Il Comitato invita tutti i Soci a partecipare attivamente alle iniziative e ai gruppi di lavoro, con l'obiettivo di costruire un'azione sempre più coesa ed efficace a tutela dei diritti dei pensionati. ■

Perequazione delle pensioni: gli esclusi



Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

La Legge di Bilancio 2025 discrimina una minoranza di pensionati, escludendoli dalla rivalutazione delle pensioni. Pur generando un risparmio modesto, la misura ha un impatto sociale significativo, in quanto mina la rete di tutela costruita nel tempo per i pensionati ovunque essi risiedano. Sono necessari interventi che si oppongano a disposizioni che non rispettano norme di diritto europeo e trattati internazionali

Con Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 15 novembre 2024 è stato ripristinato, finalmente, dal 1° gennaio 2025, il meccanismo standard di perequazione automatica delle pensioni. Con profusione di formule, tabelle, esempi, la cronaca spiega che si torna al sistema di rivalutazione a scaglioni: 100% dell'inflazione per le pensioni fino a quattro volte il trattamento minimo (TM), 90% per quelle tra quattro e cinque volte il TM, e 75% per quelle superiori a cinque volte il TM.

Ma il ripristino non è per tutti. Perché la legge 30 dicembre 2024, n. 207, all'art. 1, comma 180, stabilisce che *"In via eccezionale, per l'anno 2025, la rivalutazione automatica dei trattamenti pensionistici, secondo il meccanismo stabilito dall'articolo 34, comma 1, della leg-*

ge 23 dicembre 1998, n. 448, non è riconosciuta ai pensionati residenti all'estero, per i trattamenti pensionistici complessivamente superiori al trattamento minimo INPS". Non è notizia giunta all'improvviso. La norma era già scritta. Si legge, identica, nella proposta della Legge di Bilancio 2025 (art. 27).

Nella trattazione dell'argomento parleremo non tanto della questione economica, che pure ha il suo rilievo, quanto, piuttosto, dei parametri di riferimento che caratterizzano la norma in questione: tutti di modeste entità.

Ed è proprio in ragione di queste dimensioni minimali che ci chiediamo: perché?

Andiamo per ordine.

Racconti e numeri

Un argomento che non interessa a nessuno. Non trova spazio nel

dibattito pubblico. Non in Italia, perché si tratta di pensionati che vivono all'estero: emigranti. Non nei Paesi esteri, perché non sono i loro pensionati: sono stranieri. Una questione lasciata ai margini. Il confronto politico si è svolto essenzialmente nelle commissioni parlamentari, dove, a quanto si apprende, le proposte di emendamenti o soppressione della proposta del Governo sono state semplicemente respinte. Non si ha notizia sulle motivazioni.

Molto più significativo il racconto in cifre.

• **353.514 gli assegni INPS pagati all'estero**, di cui parliamo in questo articolo. Di questi:

- ↳ **292.750 (83%) d'importo fino a 567,94 euro/mese** cui è concessa la rivalutazione: 2 euro al mese di aumento.
- ↳ **60.740 (17%) perderanno**

qualche decina di euro al mese.

- **1 anno di applicazione di una norma eccezionale (anno 2025)**
- **8,6 milioni (0,0025%) di minore spesa pensionistica per l'anno 2025, rispetto alla spesa annua di circa 350 miliardi.**

La presunta "fuga di massa" verso l'estero

E, inoltre, appare utile aggiungere qualche chiarimento sulla diffusa opinione di trasferimenti all'estero per vantaggi fiscali. Le pensioni erogate ai pensionati non residenti in Italia da enti o organizzazioni italiane sono imponibili in Italia. Questo significa che, salvo diverse disposizioni stabilite da specifiche convenzioni bilaterali, tali redditi continuano a essere tassati in Italia. Le pensioni erogate ai residenti all'estero pertanto continuano a subire la trattenuta dell'IRPEF e, in aggiunta, anche le addizionali regionali e comunali con le aliquote della Regione Lazio e del Comune di Roma perché tutte le pensioni estere sono amministrate dalla sede centrale INPS di Roma. Infine, i pensionati che si trasferiscono stabilmente all'estero sono iscritti all'AIRE (Anagrafe degli Italiani Residenti all'Estero) e vengono automaticamente esclusi dal sistema sanitario italiano.

Un paradosso

La norma di cui parliamo si inserisce nella scia di numerosi provvedimenti precedenti che, con formulazioni diverse, hanno bloccato o peggiorato il meccanismo di perequazione. Niente di nuovo rispetto ai precedenti provvedimenti. Così sembra, a prima vista. Ma la differenza sta nel fatto che, come detto, questa norma si applica esclusivamente a una ristretta platea di soggetti chiamati, essi soltanto, a contribuire al miglioramento finanziario dello Stato. Considerando il modesto risparmio economico derivante dalla manca-

ta applicazione della perequazione automatica alle pensioni dei residenti all'estero, risulta difficile individuare una correlazione logica tra l'esclusione dal beneficio della valorizzazione dei residenti all'estero e le esigenze di sostegno al bilancio pubblico. Piuttosto riteniamo che, in questo caso, ricorrano elementi di irragionevolezza e arbitrarietà nei termini spiegati dalla giurisprudenza costituzionale, quando si esprime a proposito del restringimento della platea di riferimento su cui incidono le misure riduttive dei trattamenti previdenziali.

Al contrario, la reale correlazione che emerge dal provvedimento è nella progressiva erosione del potere d'acquisto delle pensioni dei residenti all'estero. La mancata perequazione avrà un effetto amplificato nel lungo periodo: incidendo negativamente sulla base di calcolo per gli anni futuri, determinerà una crescente disparità tra pensioni formalmente equivalenti. In altri termini, questa disparità si manifesterà nel confronto tra una pensione di pari importo erogata a un residente in Italia e una percepita da un pensionato residente all'estero. Mentre la prima continuerà a beneficiare degli adeguamenti al costo della vita partendo dall'attuale base rivalutata, la seconda, partendo dalla base non rivalutata, subirà una perdita cumulativa che si prolungherà per tutta la durata della vita del pensionato residente all'estero. Una situazione di svantaggio strutturale e permanente. Una disparità di trattamento in casi identici. Un paradosso.

Considerando il modesto risparmio economico derivante dalla mancata applicazione della perequazione automatica alle pensioni dei residenti all'estero, risulta difficile individuare una correlazione logica tra l'esclusione dal beneficio della valorizzazione dei residenti all'estero e le esigenze di sostegno al bilancio pubblico



La discriminazione per causa di residenza

Come dicevamo sopra l'aspetto più rilevante della questione in esame è la discriminazione a danno di pensionati residenti all'estero. Al riguardo, oltre agli indirizzi della giurisprudenza costituzionale che esclude discriminazioni nelle prestazioni sociali basate sulla residenza ci sembrano di prima importanza le disposizioni che ricaviamo dal diritto europeo e dai Trattati internazionali.

Valori della non discriminazione. Il Trattato sull'Unione Europea all'articolo 2 dice chiaramente che *"l'Unione si fonda sui valori del rispetto della dignità umana[...] compresi i diritti delle persone appartenenti a minoranze"*.

La Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo, all'art. 14 (Divieto di discriminazione), stabilisce che *"il godimento dei diritti e delle libertà riconosciuti nella Convenzione stessa deve essere assicurato senza nessuna discriminazione, in particolare quelle fondate [...] sull'appartenenza a una minoranza nazionale, [e] ogni altra condizione"*.

La giurisprudenza europea ha



Ma l'Italia ha stipulato Convenzioni bilaterali di sicurezza sociale anche con numerosi Paesi extracomunitari (vedasi elenco nel portale INPS). E sono Convenzioni che riprendono le protezioni appena elencate valide anche per i pensionati che risiedono in Paesi fuori dall'Europa...

precisato che "ogni altra condizione" può comprendere il luogo di residenza. Negli stessi termini si esprime l'art. 1 del Protocollo Addizionale n. 12 relativa alla Convenzione medesima. E l'articolo 7 del Regolamento (CE) n. 883/2004 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004 – che regola il coordinamento dei sistemi di sicurezza sociale – stabilisce che le prestazioni in denaro previste dalla legislazione di uno o più Stati membri, o dallo stesso regolamento, non possono essere ridotte, modificate, sospese, soppresse o confiscate esclusivamente perché il beneficiario o i suoi familiari risiedono in uno Stato membro diverso da quello dell'ente erogatore.

Discriminazione e accordi bilaterali

La normativa sopra esposta riguarda soprattutto la tutela dei diritti dei pensionati residenti nei Paesi UE. Essa stabilisce in maniera chiara che non sono ammesse discriminazioni tra residenti e non residenti quanto al godimento dei diritti disposte da una legge dello Stato. A sua volta la giurisprudenza europea rammenta che l'articolo 14 della Convenzione, più volte sopra richiamato, non fa altro che completare le clausole normative della Convenzione e dei suoi Protocolli. "Il divieto della discriminazione sancito dall'articolo 14 della Convenzione prevale dunque sul godimento dei diritti e delle libertà che la Con-

venzione e i suoi Protocolli impongono a ciascuno Stato di garantire, e si applica anche ai diritti addizionali, nella misura in cui questi rientrano nel campo di applicazione generale di uno degli articoli della Convenzione, che lo Stato ha volontariamente deciso di tutelare. [...]" (V. Corte Europea dei diritti dell'uomo Ricorso n. 29923/13 e altri).

Ma l'Italia ha stipulato Convenzioni bilaterali di sicurezza sociale anche con numerosi Paesi extracomunitari (vedasi elenco nel portale INPS). E sono Convenzioni che riprendono le protezioni appena elencate valide anche per i pensionati che risiedono in Paesi fuori dall'Europa, come ad esempio la Convenzione con l'Argentina, dove all'articolo 5 si legge: "...i lavoratori aventi diritto a prestazioni di sicurezza sociale da uno dei due Stati contraenti, le riceveranno integralmente e senza alcuna limitazione o restrizione, ovunque essi risiedano"; come la Convenzione con il Canada "...le prestazioni acquisite da ogni persona ai sensi della legislazione di una delle parti o in virtù del presente accordo, sono erogabili nel territorio dell'altra parte e non sono soggette ad alcuna riduzione, modifica, sospensione, soppressione o confisca per il solo fatto che il beneficiario risiede nel territorio di questa seconda parte".

Negli anni si è creata una rete di protezione normativa per lavoratori e pensionati italiani che hanno scelto la residenza all'estero. Purtroppo questo non basta se la

politica decide di intervenire sulla materia e modificare o sospendere l'applicazione di norme attuate nel rispetto del diritto europeo, e delle Convenzioni, sempre reciprocamente rispettate dagli Stati firmatari. Per quanto ne sappiamo, la rivalutazione delle pensioni rispetto all'inflazione è attuata in tutti i più avanzati sistemi di previdenza sociale. È per questo che sorprende questa sospensione da parte di un Paese come l'Italia. La questione è destinata, con ogni probabilità, a sfociare in ricorsi giudiziari.

Conclusione

Le considerazioni esposte mettono in luce l'assenza di valide motivazioni a sostegno di una misura che penalizza in modo così evidente i pensionati residenti all'estero. La rete normativa costruita nel tempo per proteggerli non è riuscita a impedire l'introduzione di una norma che mette in discussione tali tutele. Incide sui diritti sociali di una minoranza che, pur numericamente esigua rispetto all'intera comunità nazionale, non per questo va esclusa dalle dovute protezioni. Colpisce, nel contesto di cui parliamo, l'assenza di un dibattito pubblico sul tema. Restano aperte molte domande. E non troviamo le risposte. È qui che le Organizzazioni rappresentative dei lavoratori e dei pensionati assumono un ruolo centrale da giocare nei luoghi preposti alla tutela dei diritti e sui tavoli della politica. Vanno chiarite le ragioni di una norma volta a colpire una minoranza tanto ristretta e fragile per i soggetti cui è diretta e per la dispersione mondiale in cui si trovano. Ed è anche l'occasione per ribadire che le misure adottate in materia previdenziale siano sempre chiaramente definite negli obiettivi e accompagnate da esplicite garanzie, per evitare che interventi eccezionali e temporanei, ripetuti, si trasformino, poi, in norme ordinarie e permanenti. ■

“SAPER SCEGLIERE” BANCA GENERALI

Dalla consulenza finanziaria alla consulenza patrimoniale a 360°

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

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

In questo articolo la presentazione dei nuovi servizi offerti dai private banker grazie all'acquisizione di Intermonte Partners SIM.

Banca Generali, con Intermonte ancora più servizi e valore a imprese e imprenditori

La banca del Leone, acquisendo la boutique di corporate e investment banking, coprirà tutta la catena del valore. Un'operazione strategica per permettere ai banker della rete di affiancare sempre meglio gli imprenditori nelle sfide della crescita e verso il mercato dei capitali.

Il private banking, in un mondo complesso e in rapida evoluzione come quello attuale, non può significare solo consulenza sugli investimenti finanziari dei clienti, ma deve poter valorizzare allo stesso modo l'intero loro patrimonio: artistico, immobiliare e, nel caso degli imprenditori, aziendale.

Nello scenario attuale, il private banking è sempre di più un partner per le PMI nel loro percorso di crescita. Un'evoluzione che affonda le sue radici nel ruolo di interlocutore privilegiato che noi abbiamo con le famiglie di professionisti, manager ed imprenditori, sui vari temi come competitività, crescita, transizione sostenibile e passaggio generazionale, apprezzando l'approccio privo di conflitti di interesse da parte del Private Banker e con l'obiettivo di soddisfare ed indirizzare come una bussola l'interesse dell'interlocutore/cliente.

Banca Generali, terza private bank italiana, ha da anni individuato nella valorizzazione del patrimonio d'impresa dei clienti uno dei pilastri della sua strategia, sviluppando un sistema

aperto di advisory che mette in contatto le famiglie imprenditoriali e le loro aziende con i migliori fornitori di servizi e soluzioni. Per aiutare chi fa impresa a trovare le migliori risposte alle sfide quotidiane delle sue aziende, estendendo il concetto di protezione patrimoniale anche alle PMI.

L'ultimo passo di questo percorso è stata l'OPA appena conclusa su Intermonte Partners SIM, boutique milanese specializzata nell'investment banking e nel corporate advisory per le PMI, forte di oltre 30 anni di esperienza sui mercati.

Ora io e i miei colleghi banker potremo aggiungere l'expertise di Intermonte al ventaglio di servizi di corporate advisory con cui supportiamo i clienti imprenditori. Servizi che si avvalgono dei migliori partner specializzati nei singoli segmenti di attività, dal project financing alle potenzialità delle operazioni straordinarie, dalle best practice della corporate governance, alle soluzioni verso la transizione sostenibile, passando per l'innovazione digitale.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER



Un'operazione portata avanti e che ha accolto con entusiasmo la prospettiva di entrare a far parte di un'eccellenza del private banking con oltre 100 miliardi di euro di masse in gestione. **Si tratta del primo caso in cui un operatore di wealth management acquisisce competenze di investment banking, per dare ai propri consulenti gli strumenti necessari per rendere ancora più strutturale e olistico il rapporto con la clientela anche imprenditoriale. Un modo per premiare e rafforzare sempre di più la relazione di fiducia instaurata da noi consulenti con i clienti lungo tutte le fasi della vita.**

Con questa operazione il Consulente Finanziario di Banca Generali ha sempre più strumenti per coprire a 360 gradi le esigenze della clientela, oltre che alla pianificazione pura degli investimenti nel mercato finanziario, anche nelle fasi aziendali e di esigenze d'impresa e rafforzare una relazione che negli ultimi due anni ha portato Banca Generali ad accompagnare oltre 600 aziende in un percorso di valorizzazione del patrimonio d'impresa.

Intermonte è un leader consolidato in tutti i servizi finanziari per le società quotate, con il 95% del mercato italiano che usufruisce dei suoi servizi, a cominciare dalla ricerca, con una media di oltre 700 ricerche l'anno e la più ampia copertura di PMI quotate in Italia. Sulle PMI Intermonte vanta una posizione di leadership anche nel brokerage, con oltre il 10% dei volumi scambiati, e nelle operazioni di IPO, con un track record ai vertici del mercato in termini di qualità: i 6 collocamenti nel 2024 (tra cui l'unica dell'anno sul segmento STAR) ha realizzato una performance media del 46,1% al 15 gennaio 2025. Ultimo riconoscimento in ordine di tempo è stato il premio "Best IPO 2024" agli AssoNEXT Awards, per la quotazione su EGM di Misitano & Stracuzzi.

Le sinergie tra Intermonte e Banca Generali passeranno anche dalle competenze nel **brokerage della sala di negoziazione, in particolare su equity ed ETF, in modo da**

offrire un valore aggiunto nelle attività sul risparmio amministrato, a vantaggio della clientela. Non solo, per la banca del Leone l'expertise del desk derivati di Intermonte permetterà di arricchire ulteriormente l'offerta relativa di prodotti e servizi sui prodotti strutturati.

Ma più di ogni altra cosa, l'inserimento della boutique milanese nel gruppo Banca Generali darà ai Private Banker della rete del Leone **uno strumento d'eccellenza in più per accompagnare gli imprenditori nel percorso verso il mercato dei capitali e più in generale per affiancarli nella ricerca di competitività, crescita e internazionalizzazione. Sfide che sempre più spesso richiedono un rafforzamento del capitale per essere affrontate al meglio**, in un contesto storico dove i tradizionali canali di finanziamento bancario sono in ritirata.

Ma questo ventaglio di servizi ad alto **valore aggiunto per manager, professionisti e impresa ha le sue fondamenta nel rapporto di fiducia che i Private Banker costruiscono ogni giorno con i clienti, sul territorio, attraverso una presenza capillare al fianco loro e delle loro famiglie, per proteggerne il patrimonio nel tempo.**

Mi auguro che l'articolo sia stato di vostro interesse e che abbia suscitato qualche curiosità. Rimango a vostra disposizione per approfondimenti e/o studio su portafogli personali, famigliari o aziendali sia nella parte Finanziaria e di Investimenti che sui Servizi Complementari Patrimoniali.



Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Quanto sopra esposto ha mero scopo illustrativo e non costituisce una raccomandazione all'investimento. Prima dell'adesione e per conoscere le caratteristiche, i rischi e i costi dell'investimento, si rimanda alla documentazione d'offerta. Banca Generali S.p.A. non fornisce alcuna garanzia né assume alcuna responsabilità con riguardo alla correttezza, completezza o attendibilità di tali informazioni, o assume alcun obbligo per danni, perdite o costi risultanti da qualunque errore o omissione contenuti.

Grazia Mallus

Private Banker

grazia.mallus@bancagenerali.it

Corso Italia, 6 - Milano

Mobile 335.6749622

 **BANCA
GENERALI**
PRIVATE BANKER

Museo del Nove

I tesori del Palazzo dell'Arengario



Galleria Futurismo.
Umberto Boccioni,
"Forme uniche della continuità
nello spazio".

ph Margherita Gnaccolini

Il Museo del Novecento, all'interno del Palazzo dell'Arengario in piazza del Duomo, espone più di trecento opere selezionate tra le oltre quattromila di arte italiana del XX e del XXI secolo che compongono le Civiche Raccolte d'Arte. Una collezione importante formatasi negli anni grazie alla generosità e alla passione dei milanesi per il collezionismo e che

riflette il vivace fermento culturale della città. Dalla nascita del Museo, artisti, collezionisti e mecenati partecipano attivamente nella crescita del patrimonio, ampliandolo fino alle espressioni del contemporaneo.

Inaugurato al pubblico il 6 dicembre 2010, il Museo nasce con l'intento di diffondere la conoscenza dell'arte del Novecento e di con-

sentire una migliore e più ampia visione delle collezioni che Milano ha ereditato nel tempo. Accanto all'attività espositiva, è costante l'impegno nell'opera di conservazione, studio e promozione del patrimonio culturale e artistico italiano del XX e del XXI secolo con l'obiettivo di coinvolgere un pubblico ampio e trasversale.

La Collezione Permanente riper-

Museo del Novecento,
facciata esterna.

ph Thomas Pagani
© Comune di Milano

cento di Milano



ph Margherita Gnaccolini



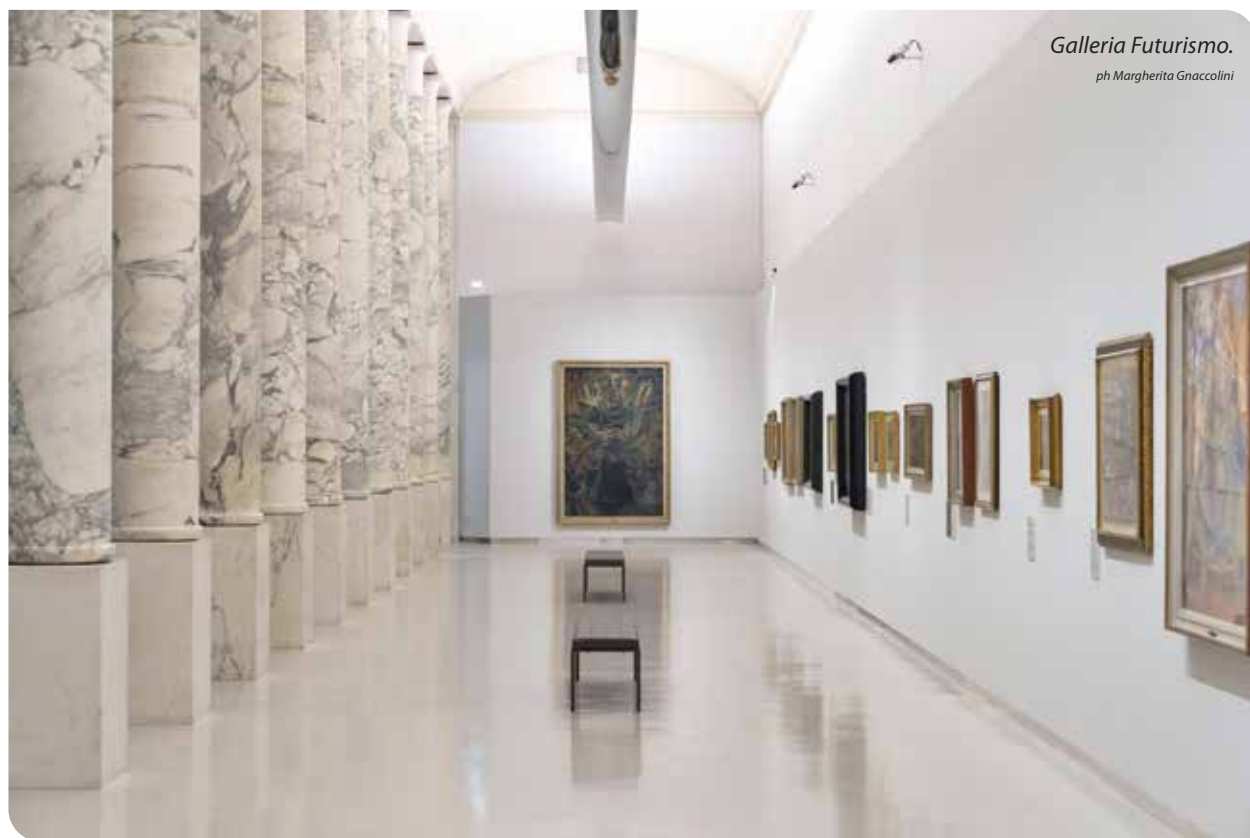
Il Museo del Novecento è allestito all'interno del Palazzo dell'Arengario: l'edificio è stato progettato alla fine degli anni Trenta da Piero Portaluppi, Enrico Griffini, Pier Giulio Magistretti e Giovanni Muzio e si è concluso solo al termine della Seconda Guerra mondiale. La riconversione del palazzo in sede museale, conclusasi nel 2010, è firmata dagli architetti del Gruppo Rota & Partners.

Il Museo del Novecento, nei prossimi anni, amplierà i suoi spazi offrendo al pubblico una panoramica più estesa sull'arte moderna e contemporanea, grazie al recupero di ulteriori sale espositive previste dal progetto di ristrutturazione del Secondo Arengario.

corre le tappe principali della storia dell'arte contemporanea intrecciando il criterio cronologico con un'interpretazione critico-tematica. Il racconto si apre con la Galleria

del Futurismo, simbolicamente introdotto dalle *Forme uniche della continuità nello spazio* di Umberto Boccioni e prosegue con i capolavori di **Giacomo Balla**, **Carlo Carrà**,

Ottone Rosai, **Luigi Russolo**, **Gino Severini**, **Ardengo Soffici** che celebrano il progresso e la modernità della vita a loro contemporanea: il dinamismo e la forza dei corpi in

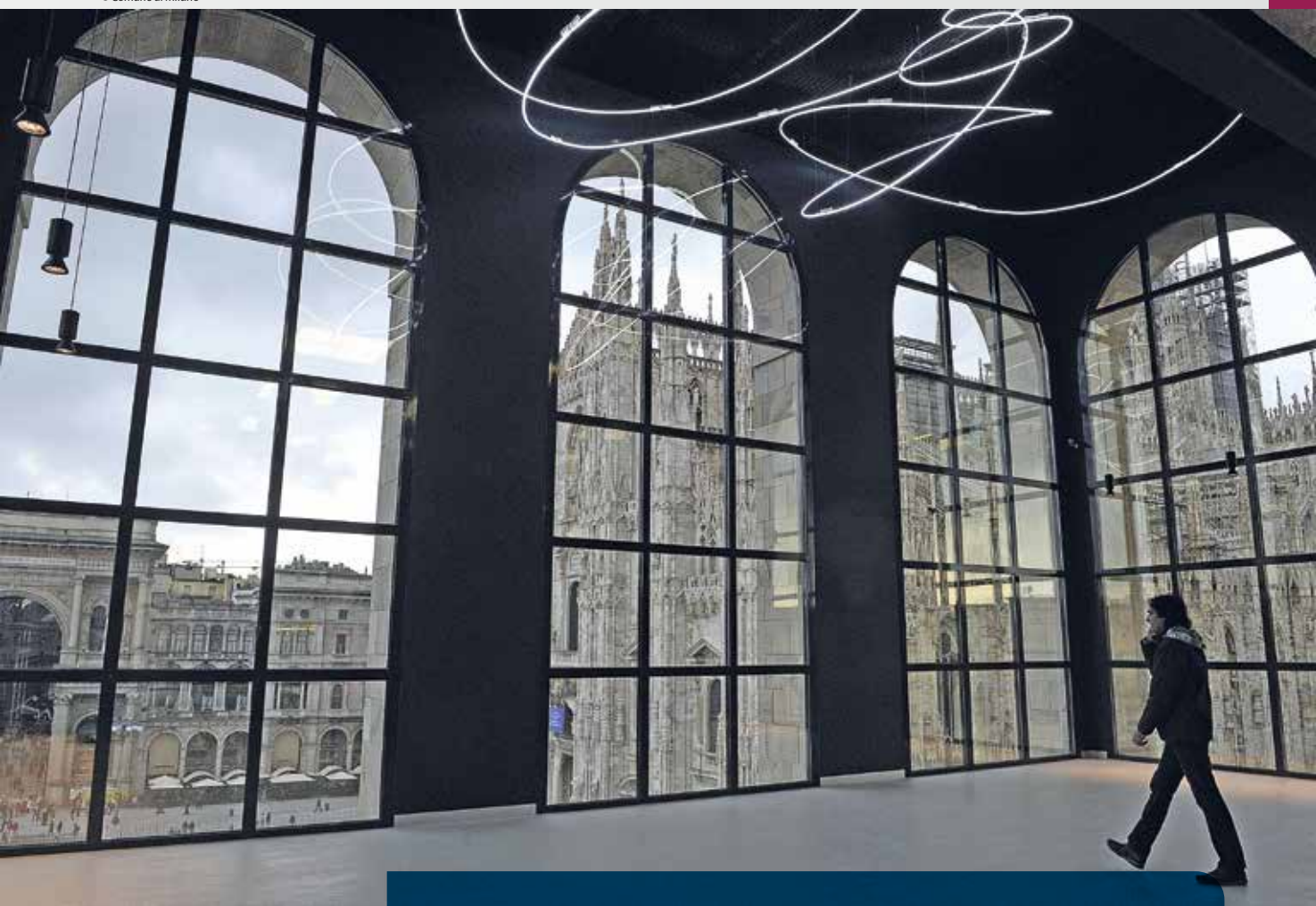


Galleria Futurismo.

ph Margherita Gnaccolini

movimento, la velocità e la potenza delle macchine, la novità della luce elettrica nelle strade, la vivacità e la frenesia delle città in espansione. Il percorso prosegue con la figurazione dell'arte tra le due guerre con le opere di **Mario Sironi**, **Carlo Carrà** e **Arturo Martini** fino alle esperienze della Metafisica, con **Giorgio de Chirico** e **Alberto Savinio** qui esposti, e dei gruppi astrattisti degli anni Quaranta, correnti che rappresentano il "controverso" e vario contesto di questi anni che spazia da **Filippo de Pisis** a **Giorgio Morandi** a **Fausto Melotti** e **Marino Marini** solo per citarne alcuni. *Soffitto spaziale* e il segno luminoso della *Struttura al neon* di Lucio Fontana accolgono il visitatore nella sala dedicata all'artista, dalla quale si gode una meravigliosa e unica vista su piazza Duomo. L'esposizio-





Sono numerose le attività che il Museo organizza e ospita per approfondire i temi legati ai movimenti artistici e culturali del Novecento, dai concerti in Sala Fontana agli incontri e talk nello spazio FORUM900. Tutti gli eventi sono a ingresso gratuito.

ne continua nel piano ammezzato, recentemente riallestito, con i lavori dell'artista realizzati negli anni dal 1931 al 1965.

Il viaggio che attraversa il Novecento prosegue nell'Italia della ricostruzione con l'arte informale con testimonianze, tra le altre, di **Giuseppe Capogrossi**, **Carla Accardi** e **Alberto Burri**, per approdare alla galleria "Gesti e processi

[Anni 60-90]". Negli spazi affacciati su piazza del Duomo il nuovo allestimento privilegia momenti della storia dell'arte italiana che a Milano ha visto avvenimenti importanti: da **Piero Manzoni**, al Nouveau Réalisme e all'Arte Programmata e Cinetica, con opere della Pop Art italiana e Arte Povera fino agli anni Novanta con l'emblematica *Lullaby* di **Maurizio Cattelan**. ■

MUSEO DEL NOVECENTO

Piazza Duomo 8, Milano

Orari: da martedì a domenica, ore 10.00 - 19.30
giovedì ore 10.00 - 22.30

Biglietti: intero € 5,00 – ridotto € 3,00

www.museodelnovecento.org

FORMAZIONE ANIMP 2025

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

AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI/FEDERMANAGER

SONO APERTE LE ISCRIZIONI AI CORSI DEL 1° SEMESTRE

TITOLI CORSI MARZO - MAGGIO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT – SOFT SKILLS	
I FATTORI DI SUCCESSO NELLA BUSINESS PRESENTATION E NEL PARLARE IN PUBBLICO	6-7 Marzo
IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO	12-13 – 19-20 Marzo
RICONOSCERE E VALORIZZARE I TALENTI DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE	18-19 Marzo
PROPOSAL MANAGEMENT	18-19-20 – 25-26-27 Marzo
NEGOTIATING WITH EPC CONTRACTORS – BEST PRACTICES	28-29 Maggio
AREA PROJECT MANAGEMENT E SOSTENIBILITÀ	
IL CONTROLLO DI PROGETTO - PROGRESS E REPORTING	3-4-11-14-24-25 Marzo
METODOLOGIE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	17-18-24 Marzo
INTELLIGENZA ARTIFICIALE E “SISTEMI GENERATIVI” IN AZIENDA, INNOVARE CON L’INTELLIGENZA ARTIFICIALE: TRA OPPORTUNITÀ E SFIDE	14 Aprile
PREPARAZIONE ALL’ESAME DI CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE IPMA - ICB4 - LIVELLO D	6-7 – 13-14 Maggio
AREA EXECUTION: ENGINEERING & CONSTRUCTION	
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
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
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

I CORSI SONO EROGABILI ANCHE IN-HOUSE (SU RICHIESTA, RISERVATI A SINGOLE AZIENDE) PER ALTRI TITOLI, SI RIMANDA AL SITO ANIMP

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



In ricordo di Luciano De Stefani

Il 16 gennaio scorso è mancato all'affetto dei suoi cari e degli amici il collega Luciano De Stefani, già Presidente della Commissione Studi e Consigliere ALDAI-Federmanager

Classe 1935, una laurea al Politecnico di Milano e una carriera dirigenziale dedicata a incarichi tecnico-commerciali e di marketing in IBM Italia, IBM France, Olivetti e altre multinazionali ICT in Europa e USA, oltre che CEO in 3 PMI.

Già Vicepresidente di Sezione della Lega Navale Italiana e Consulente Tecnico d'Ufficio del Tribunale di Milano e della Procura della Repubblica, è stato membro della Commissione Ingegneria dell'Informazione dell'Ordine degli Ingegneri di Milano dal 2007.

Socio ALDAI dal 2002 e Consigliere Direttivo dal 2009, componente della Giunta Esecutiva e del Comitato di Redazione della Rivista *Dirigenti Industria*, è stato cofondatore di vari Gruppi di Lavoro della Commissione Studi di cui è stato Presidente nella consiliatura 2015-2018.

Diversi i messaggi di cordoglio e di ricordo che raccontano di un uomo dalle grandi doti umane e professionali, di grande impegno e determinazione, di un manager con una visione di una dirigenza virtuosa e responsabile. Un manager che in pensione si è speso per la categoria e l'Associazione per

creare quei contatti e quei legami indispensabili per accreditare i lavori dei Gruppi e delle Commissioni di cui ha fatto parte, per dar vita a quelle iniziative di solidarietà (*Outplacement verso il Sociale*) che oggi caratterizzano alcune attività di ALDAI a riprova della sua

grande attenzione per il sociale. Diverse le parole che ricorrono nei ricordi dei colleghi: grande valore umano, professionale, sempre disponibile e pronto a spendersi per le attività dell'Associazione, determinato, generoso, rispettoso. Una guida, un signore. ■

“Luciano è stato un pilastro della nostra Associazione, ricoprendone all'interno diversi ruoli. Ne ricorderemo sempre con profonda gratitudine e benevolenza la levatura morale, il suo impegno, la professionalità nel fornire un'azione di supporto e tutela alla categoria manageriale.

Porgiamo le nostre più sentite condoglianze alla famiglia e agli amici di Luciano. La sua memoria resterà viva nei cuori di tutti coloro che hanno avuto il privilegio di conoscerlo e lavorare con lui.

Luciano è stato un esempio di integrità, dedizione e generosità. La sua passione per il lavoro e il suo impegno costante per il bene della nostra ALDAI sono stati fonte di ispirazione per molti. La sua memoria vivrà attraverso le numerose vite che ha toccato e le innumerevoli iniziative a cui ha dedicato il suo tempo e le sue energie”.

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



Su [dirigentindustria.it](http://www.dirigentindustria.it)
i ricordi di amici e colleghi



Lavorare insieme per cambiare insieme

Il Gruppo Volontari per il Sociale guarda ai giovani e al futuro

Chiara Tiraboschi

Giornalista e Responsabile Servizio Comunicazione e Marketing ALDAI-Federmanager

“Da questo mondo del volontariato – immerso nella vita di ogni giorno – riceviamo quotidianamente spinte, idee, valori, sogni. I sogni non sono illusioni. Sono l'orizzonte a cui guardano coloro che nutrono speranza, per vivere la realtà con passione e per coltivare il desiderio di renderla più umana e più giusta.

La solidarietà genera speranza.

E solidarietà e speranza sono stret-

tamente connesse con l'idea di pace, con lo spirito di fratellanza”.

In queste parole del nostro Presidente Sergio Mattarella, in occasione della cerimonia di apertura di Trento a capitale europea e italiana del Volontariato 2024, si trova forse il senso più intrinseco del Gruppo Volontari per il Sociale di ALDAI, nato dalla volontà di alcuni manager, e dalla loro spiccata propensione per il sociale, di essere

prima di tutto essi stessi il cambiamento che vorrebbero vedere nel mondo.

Il Gruppo Volontari per il Sociale di ALDAI conta oggi più di 80 volontari attivi e vede tra le proprie attività cardine quella soprattutto – ma non solo – rivolta ai giovani e al loro orientamento, con l'obiettivo di creare ponti e interconnessioni sempre più strutturate tra la scuola, la società e il mondo del lavoro.

Valorizzare dunque **l'esperien-**

za dei manager che, volontariamente, desiderano mettere a disposizione del sociale il vasto patrimonio professionale di competenze ed esperienze acquisite in anni di lavoro, con la **passione** di chi volontariamente e disinteressatamente sceglie di contribuire al progresso sociale e in particolare alla formazione dei giovani. Questa si definisce essere la missione del Gruppo che, coerentemente a questo, organizza progetti e iniziative inerenti all'**educazione sociale e civica** e ai **programmi a favore dei NEET** e dei giovani che desiderano avere un supporto per orientare la propria vita lavorativa.

Di seguito una carrellata dei principali progetti portati avanti dal Gruppo nel quale collaborano i colleghi Soci ALDAI

Giovani e Impresa: in convenzione con Sodalitas, si rivolge alle classi dell'ultimo anno delle scuole secondarie di secondo grado, con l'obiettivo di educare attitudini e talenti, orientare a scelte consapevoli, sviluppare le competenze personali e sociali, favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità.

Per questo progetto i tutor del Gruppo si alternano in aula per tre giorni consecutivi con lezioni interattive, esercitazioni, simulazioni di ruolo e contenuti multimediali.

ABC Digital: propone agli studenti un'esperienza sul campo volta al potenziamento e consolidamento delle proprie competenze trasversali e al tempo stesso incentiva l'alfabetizzazione digitale dei Senior. Messo a punto da Assolombarda e rivolto alle classi di seconda, terza e quarta superiore, il progetto prevede la creazione del corso da parte dei ragazzi e l'erogazione di 6-8 lezioni ai Senior nell'arco di circa 2 mesi. Durante tutto l'iter, i giovani

vengono affiancati da un tutor del Gruppo.

More4YOU: finalizzato a introdurre gli studenti delle scuole superiori alla conoscenza e allo sviluppo di competenze tecniche e trasversali a integrazione dei programmi curriculari dei vari indirizzi di studio, questo progetto, articolato in moduli monotematici, consente di apprendere conoscenze che arricchiscono il percorso formativo previsto dalla scuola, dando agli studenti l'opportunità di dialogare su vari temi con nostri Soci esperti di vari settori professionali. Per alcuni temi tecnici le sessioni in aula sono integrate da visite a stabilimenti industriali del corrispondente settore produttivo.

Deploy your Talents: iniziativa dal duplice obiettivo, ovvero valorizzare lo studio delle discipline STEM e superare gli stereotipi di genere che le caratterizzano. Organizzato da Sodalitas, il progetto vede ogni classe assegnata a un'azienda e ogni abbinamento è seguito da un tutor del Gruppo. Attraverso una serie di incontri, a scuola e in azienda, i ragazzi entrano in contatto con il mondo delle imprese, conoscono più da vicino nuove e vecchie professioni e in generale le prospettive occupazionali, soprattutto in ambito STEM.

La mia impresa, il mio futuro: un viaggio alla scoperta di come le imprese creano e diffondono valore, con un'attenzione ai cambiamenti sociali, economici e tecnologici, adottando strategie orientate allo sviluppo sostenibile. Gli studenti lavorano in gruppi per ideare la propria startup, applicando strumenti tipicamente aziendali, nello spirito del *learning by doing*. A conclusione del corso i tutor del Gruppo votano la startup vincitrice, che parteciperà alla competizione a livello regionale, presieduta da una

giuria composta da aziende.

A Scuola col DAE: progetto nato nel 2014 con il nome *Ritmo Giusto* per la diffusione nella popolazione della conoscenza della rianimazione precoce e defibrillazione in caso di arresto cardiaco. Rivolto alle scuole secondarie di primo e secondo grado per l'educazione alla cittadinanza attiva e al primo soccorso con utilizzo anche del defibrillatore semiautomatico (DAE). Donati a oggi 14 defibrillatori e corsi di formazione per oltre 1.000 persone tra docenti e non docenti. Il corso si svolge in 3 incontri (di 2 ore ciascuno) guidati da tutor del Gruppo: 2 lezioni frontali in aula e una in palestra con esercitazioni pratiche con utilizzo di manichini e altri ausili didattici. Dal giugno 2024 è stato siglato un accordo di collaborazione con l'Associazione di Protezione Civile Monza Soccorso ODV-ETS, che consente di allargare gli orizzonti sul territorio e migliorare la gestione operativa.

Outplacement per il Sociale: nasce con l'obiettivo di accompagnare i Soci ALDAI in procinto di andare in pensione in un percorso di avvicinamento al volontariato per costruire il proprio progetto e attrezzarsi per collaborare con Enti del Terzo Settore.

I progetti del Gruppo coinvolgono sempre molti volontari che, con impegno e dedizione, mettono a disposizione il proprio tempo per aiutare e rendersi utili.

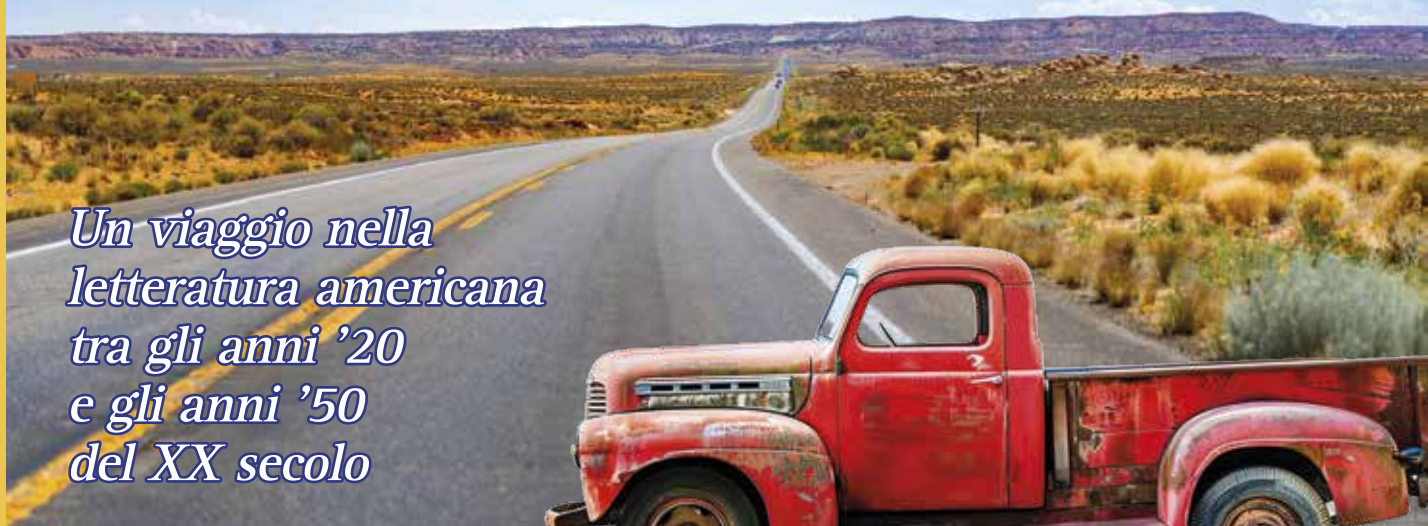
Le cose da fare sono molte e così i cambiamenti che si vorrebbero vedere nel mondo intorno a noi. Come si può immaginare, ogni aiuto è fondamentale, c'è sempre bisogno di manager competenti e volenterosi: ti invitiamo a dare il tuo contributo scrivendo a volontariperilsociale@aldai.it

Aiutaci ad aiutare! ■



Dalla Lost Generation alla Beat Generation

Un viaggio nella letteratura americana tra gli anni '20 e gli anni '50 del XX secolo



Daniela Savini

Nell'ampio e variegato panorama culturale americano che ha caratterizzato il primo e il secondo dopoguerra, gli artisti della Lost Generation e quelli della Beat Generation hanno sicuramente rappresentato, anche se con differenti peculiarità, l'ansia di quella libertà e di quei cambiamenti che il mondo in ricostruzione avrebbe potuto offrire.

"Tutti voi, giovani che avete prestato servizio nella guerra, siete una generazione perduta". Sono queste le parole usate dalla scrittrice Gertrude Stein, nel cui salotto parigino si riunivano, nei ruggenti anni Venti, intellettuali e artisti provenienti dall'Europa e dall'America, per definire una generazione di giovani che entrarono nella maggiore età durante la Prima Guerra Mondiale e vissero per il resto della vita segnati da quell'esperienza traumatica, sebbene oggi, con quest'espressione, ci si rifaccia esplicitamente al gruppo di scrittori americani che soggiornarono a Parigi tra le due guerre, tra gli altri Ernest Heming-

way, Francis Scott Fitzgerald, John Steinbeck, Thomas Stearns Eliot, John Dos Passos, Henry Miller, Ezra Pound, Dunja Barnes e Sherwood Anderson.

«Chi è sopravvissuto a una guerra, qualunque tipo di guerra, sa che essere beat non significa tanto esser morti di stanchezza, quanto avere i nervi a fior di pelle, non tanto "essere pieni fino a qui" quanto sentirsi svuotati. Beat describe uno stato d'animo spoglio di ogni sovrastruttura, sensibile alle vicende del mondo esterno, ma insofferente della banalità. Essere beat significa essersi calati nell'abisso della personalità, vedere le cose dal profondo...». Queste frasi fanno parte dell'articolo intitolato *This Is the Beat Generation*, pubblicato nel 1952 sul *New York Times* da John Clellon Holmes, a seguito di una sua conversazione con Jack Kerouac, nella quale Kerouac ricordava la bellezza della Lost Generation, contrapponendo però, per la propria generazione, al termine "perduta" quello di "ritrovata".

Il viaggio degli artisti della Beat Generation era cominciato durante i

primi anni del secondo dopoguerra, quando la loro concezione artistica esprimeva la volontà di farla finita con gli schemi tradizionali, per creare una visione più libera e ribelle dell'arte. Davano voce a un forte spirito di ribellione e di repulsione verso i valori tradizionali della società americana materialistica e conformista reduce dagli orrori della Seconda Guerra Mondiale, repressa dall'ombra del Maccartismo, inespressiva, inadeguata e sempre pronta a divorare l'immaginazione e la libertà dei suoi membri più eccentrici. La seconda parte dei *tranquillized Fifties*, fatti di villette, bambini, prati ben irrigati, televisore ed elettrodomestici in tutte le case e almeno due auto in ogni garage, vedono i giovani leggere Salinger e Kerouac, e Sylvia Plath scrivere, oltre alle sue poesie, il suo unico romanzo *La campana di vetro* che divenne quasi un oggetto di culto e si trasformò in un vero e proprio fenomeno sociale. La storia di Esther – alter ego della scrittrice – rappresentava quasi alla perfezione un sentimento comune tra

le giovani donne statunitensi degli anni '50: l'impossibilità di conciliare il proprio essere donna (quindi costretta ad adattarsi a uno dei ruoli previsti dalla società) con le proprie ambizioni e i propri sogni.

La definizione di Beat Generation ricorda come un'eco l'altra famosa di G. Stein, perché già nel primo dopoguerra c'era stata una situazione analoga, a causa del crescente pessimismo degli intellettuali nei confronti dei valori tradizionali, ormai inadeguati alle nuove istanze sorte all'indomani della Grande Guerra. Si percepiva l'esigenza di dare una nuova forma al presente affrancandosi dal passato e inventando linguaggi completamente diversi che investissero l'Arte nella sua totalità: dalle arti visive a quelle performative, dalla letteratura alla musica. Ne scaturirono concezioni realistiche moderne, caratterizzate da scritture più complesse, uso di linguaggi plastici o ricercatezze stilistiche.

Una nuova generazione di scrittori e poeti si affacciò sulla scena culturale americana nel primo dopoguerra o per descrivere, come fece magistralmente Francis Scott Fitzgerald in alcuni suoi romanzi, i tratti essenziali di una gioventù inquieta, ribelle, esibizionista, che però, dietro a una corazza di finta disinvoltura ed euforia, celava l'insicurezza e il terrore di una generazione che aveva assistito o vissuto gli orrori della Grande Guerra.

O per cercare di creare, e in questo Ernest Hemingway fu maestro, un qualche simulacro di vitalità, una specie di struttura di pensiero e di comportamento in grado di superare il senso di alienazione prodotto dall'incomprensibile collasso della civiltà occidentale a seguito della Prima Guerra Mondiale, con uno stile tutto nuovo, non troppo diverso dal linguaggio parlato, fatto di brevi frasi, di descrizioni essenziali e di un ampio uso del dialogo.

La fine della Prima Guerra Mondiale rappresentò anche la linea di demarcazione iniziale di quel movimento artistico-culturale afroamericano noto come Rinascimento di Harlem, perché il suo fulcro vitale fu il quartiere di Manhattan che, tra gli anni Venti e Trenta, divenne una mecca culturale, culla di una straordinaria generazione di artisti neri che seppero rompere stereotipi e barriere razziali, affermando la propria ricchezza culturale e autonomia artistica. Harlem siglò l'affermazione della musica jazz e dell'arte afroamericana nel mondo, ma fece anche da sfondo ai grandi drammi dell'America del XX secolo, dai ricorrenti disordini a sfondo razziale, descritti da Ralph Ellison in *Invisible Man* (1952), all'uccisione di Martin Luther King e Malcolm X.

E lo stile jazz bebop fu non soltanto l'universo sonoro che attraversò e animò la letteratura della Beat Generation, ma ne costituì anche un modello di tecnica compositiva: quella che Jack Kerouac chiamava "spontaneous bop prosody", ossia una forma di scrittura che scaturiva dagli esiti dell'improvvisazione jazzistica. Nel rielaborare il patrimonio linguistico dell'ambiente del jazz e più in generale della cultura afroamericana del tempo, gli scrittori della Beat Generation crearono un linguaggio nuovo, libero da condizionamenti formali, che riecheggiava le aspre tonalità gergali del mondo della strada americana e delle periferie urbane.

Molti giovani artisti della Lost Generation decisero di viaggiare, di raggiungere l'Europa, in particolare Parigi, considerata negli anni Venti epicentro artistico del mondo, perché si sentivano orfani della cultura europea, sradicati in una nazione che non possedeva una storia e tanto meno una propria storia culturale. Dalla schiera di questi "orfani" gli artisti della Beat Generation presero il nomadismo; anche loro vivevano come sradicati,

irrequieti, presi dalla frenesia del viaggio, che non ammetteva soste e non conosceva mete, emblema di una costante ricerca di un proprio posto nel mondo, di un'insoddisfazione verso la cultura *mainstream*, contrapponendo ai modelli della *happy family* medio borghese e del sogno americano uno stile di vita trasgressivo e libertario. Ma, a differenza degli "espatriati", furono sì nomadi, ma in patria.

Negli anni Trenta il numero di persone che attraversavano il Paese sui treni merci o sulle vecchie Ford modello T crebbe enormemente, ma non si trattava solo di *hobos*, ma anche di emarginati, di disoccupati disperatamente in cerca di lavoro, di lavoratori stagionali, che trovarono il loro "cantore" in John Steinbeck, che, ad esempio, nel romanzo *Furore*, si ispirò alla drammatica migrazione interna dei cosiddetti *Okies*, i contadini dell'Oklahoma cacciati dalle loro terre dalle forze congiunte della crisi, delle banche, della siccità e della meccanizzazione dell'agricoltura.

Due guerre hanno rappresentato, quindi, uno spartiacque culturale: la Grande Guerra, che ha spazzato via le influenze della cultura europea sulla letteratura americana, creando una nuova generazione di intellettuali, e la Seconda Guerra Mondiale, terminata la quale numerosi scrittori, tra i più diversi, contribuirono a rappresentare nei loro romanzi le tensioni e le contraddizioni della complessa e variegata società americana. ■



L'incontro Dalla Lost Generation alla Beat Generation si terrà

**mercoledì 2 aprile 2025
alle ore 17:00 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

ETF e fondi comuni di investimento: due strumenti per diventare un investitore



A cura del Gruppo Cultura/Cultura Finanziaria

Gli italiani, si dice, sono un popolo di grandi risparmiatori. Questa sicuramente è un'affermazione che rispecchia largamente la nostra realtà, ma è al contempo imprecisa. È infatti "risparmiatore" colui che risparmia, cioè colui che a fronte di un reddito mensile, dopo averci pagato le tasse e tutti i suoi Consumi (C)/spese (dal cibo ai vestiti, all'energia per luce e riscaldamento, ai mezzi di trasporto, alle telecomunicazioni, all'istruzione, al divertimento e quant'altro) si ritrova, a fine mese, sul proprio conto corrente un avanzo di denaro non speso. Questo avanzo – Risparmio (R) – può essere ottenuto in manie-

ra ripetitiva, per più mesi e per lungo tempo. Si parla, in questo caso, di risparmio accumulato nel tempo.

Possiamo sintetizzare quanto detto con semplici formule:

$$1) R_d = R_l \cdot (1 - t)$$

R_d = Reddito disponibile (al netto delle tasse);
 R_l = Reddito lordo;
 t = aliquota media di tassazione del nostro Reddito lordo

$$2) R = R_d - C$$

R = Risparmio;
 C = Consumi

$$3) R_a = R_1 + R_2 + R_3 + \dots + R_n;$$

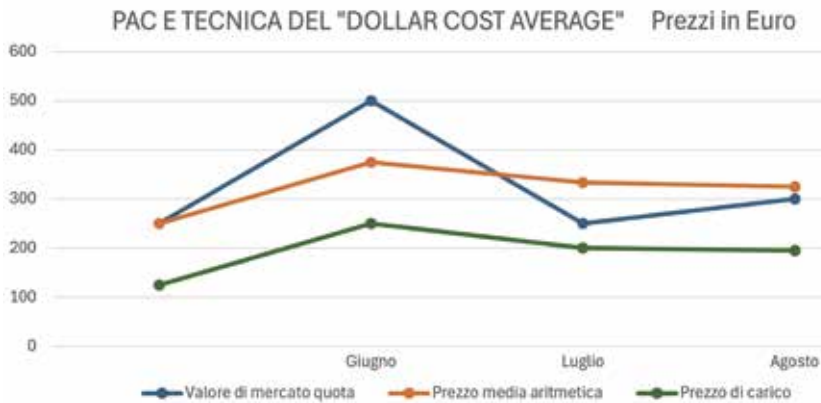
R_1 = Risparmio al tempo 1;
 R_n = Risparmio al tempo n

R_a = Risparmio accumulato

Accumulare quindi Risparmio sul conto corrente non è complicato se uno percepisce un reddito decoroso e ha l'accortezza di non spenderlo tutto. Inoltre, accumulare risparmio sul conto può non essere un obiettivo entusiasmante per tutti, e la somma accumulata rischia di svalutarsi e perdere potere d'acquisto a causa dell'inflazione, così come abbiamo avuto modo di sperimentare nei lontani anni '80 del secolo scorso e, più recentemente, nel

Figura 1

		GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	
Valore di mercato quota	250	500	250	300	
Prezzo media aritmetica	250	375	333,333333	325	
Prezzo di carico	125	250	200	195,019502	
Quota mensile investita: 500					
Q.tà acquistate	2	1	2	1,666	6,666



Fonte: elaborazione dati a cura del Gruppo Cultura/Cultura Finanziaria

2022 e nel 2023 (tasso di inflazione rispettivamente all'8,18% e 5,72%). Investire il risparmio al fine di ottenere un rendimento non è invece un'operazione semplice perché richiede di prendere una decisione, che può portare a perdite, in una condizione di incertezza. Fare questo può essere complesso, come hanno dimostrato Daniel Kahneman (Premio Nobel all'Economia nel 2002) e Amos Tversky nella loro *teoria del prospetto*.

Investire con l'aspettativa di ottenere un rendimento espone automaticamente a un rischio di perdite con una probabilità che cresce in maniera diretta e proporzionale con la nostra aspettativa di rendimento (correlazione positiva diretta). Se le premesse fossero solo queste, allora nessuno vorrebbe diventare un investitore e preferirebbe rimanere un risparmiatore a vita. Fortunatamente, nella vita reale, le cose non stanno proprio così per due motivi:

1. la maggior parte degli individui cerca sempre di migliorare la

propria condizione di partenza (è la teoria dell'ottimo di Pareto) ed è disposta, in cambio, ad accettare qualche rischio (anche se molti non lo ammetteranno);
 2. ci sono strumenti e tecniche finanziarie che riducono il rischio complessivo di un investimento senza sacrificare eccessivamente l'aspettativa di rendimento.

Figura 2



Fonte: dati della FED di St. Louis elaborati dall'autore

Per il punto due le soluzioni permettono di investire sui mercati finanziari riducendo significativamente il rischio totale (diminuiscono alcune componenti che concorrono al rischio). Questi strumenti sono i fondi comuni di investimento (*Mutual Fund*) e gli ETF (*Exchange Traded Fund*).

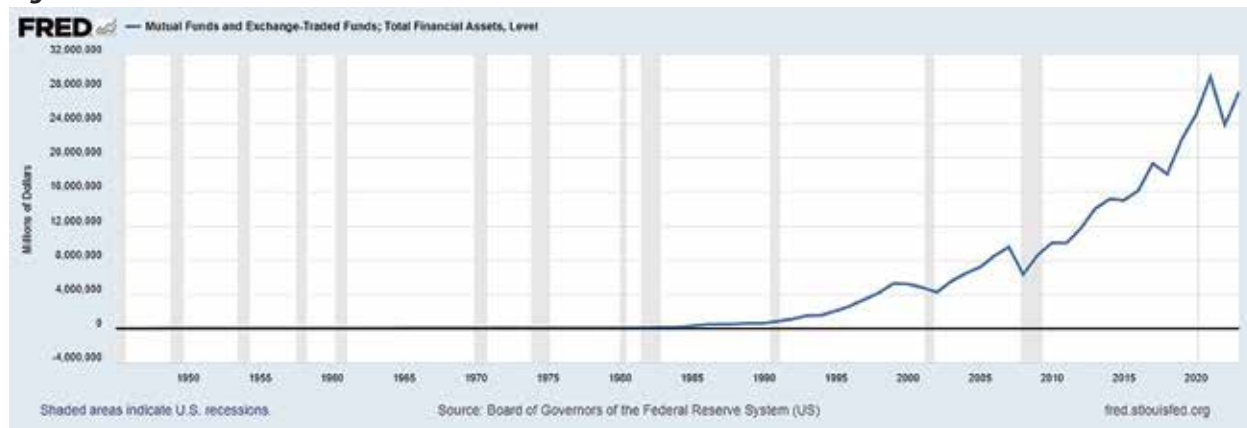
Entrambi sono soluzioni che raccolgono risparmio tra gli investitori mettendolo in un fondo comune e investono in strumenti e titoli molto diversi tra loro attuando la **diversificazione**.

La diversificazione può essere rappresentata, semplificandola, per tipologia:

- Per strumento
- Per titoli
- Per geografia
- Per settore industriale
- Per valuta

Chi investe in Fondi e in ETF entra indirettamente sui mercati finanziari (e nell'economia reale) mediante questi strumenti di partecipazione. Il livello di partecipazione è proporzionale alla cifra conferita nei fondi e dà diritto a un certo numero di quote (*shares*). Da un punto di vista storico, la loro diffusione – in volumi e valori apprezzabili –

Figura 3



va fatta risalire agli anni '80-'90 del secolo scorso, quando un numero più esteso di investitori cominciò a utilizzarli per ridurre il rischio di investimento nei mercati finanziari grazie alla diversificazione e alla tecnica del Piano di Accumulo (PAC o del *Dollar Cost Average*) con la quale si investe in un fondo o in

un ETF con piccoli importi mensili secondo un piano programmato a 60, 72, 120, 180 o 240 mesi. Il Piano di Accumulo permette di investire anche cifre contenute per un tempo medio lungo riducendo la volatilità dei mercati (volatilità = rischio) e l'errore di entrare o uscire dal mercato in momenti non op-

portuni (vedere figura 1). Sempre nel periodo degli anni '80 e '90, iniziano a inserire i Fondi Comuni o gli ETF nelle loro scelte anche (e in maniera molto significativa) i cosiddetti "investitori istituzionali" (fondi pensione, assicurazioni, banche) dando a questo settore un impulso fondamentale che è diventato sempre più ragguardevole nel tempo, con valori commerciali molto elevati (vedere figura 2).

In conclusione, il passaggio da Risparmiatore a Investitore, sebbene comporti rischi di perdita di denaro, è significativamente attenuato da queste soluzioni di investimento collettivo che permettono di puntare a un ritorno finanziario nel tempo (vedere figura 3) e a convogliare flussi di capitale verso l'economia reale (costituita da imprese manifatturiere e di servizi). ■



L'incontro ETF e fondi comuni di investimento: 2 strumenti per diventare un investitore si terrà

**mercoledì 9 aprile 2025
alle ore 17:00 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



Il golf: lo sport dei manager

Vladimiro Sacchetti

Coordinatore Gruppo Sport e Turismo

Il golf è sicuramente lo sport elettivo dei dirigenti; pur essendo una competizione nella quale vincono i migliori, tuttavia non si gioca "contro" qualcuno ma "insieme" a dei compagni

Il golf può sembrare un gioco impegnativo, ma in realtà è facile e divertente. Bellissima è la sensazione di respirare aria fresca mentre ti immergi nella bellezza di un campo da golf, perché questo sport offre l'opportunità di godere della natura e dell'aria aperta mentre si gioca con amici.

I campi sono luoghi ideali per socializzare e creare legami con persone che condividono la medesima passione. Inoltre, se si ama viaggiare, il golf è bello da praticare anche in vacanza scoprendo nuovi campi in tutto il mondo.

Per questo, per i dirigenti iscritti ad ALDAI-Federmanager, è stata creata **GolfManager**, l'Associazione dei Dirigenti di Aziende Industriali Golfisti (riconosciuta dalla Federazione Italiana Golf) che organizza tutti gli anni un circuito di 8 gare e numerosi interessanti soggiorni. www.golfmanager.it



Stai cercando un modo emozionante per sperimentare il fascino del golf? Vuoi sentire cosa si prova a camminare sul verde prato di un campo e, con l'aiuto di un maestro, cercare di colpire la pallina e vederla volare via? Con il Golf Club Le Rovedine è stata organizzata per i Soci ALDAI una giornata di prova gratuita.

PROVIAMO IL GOLF

una giornata per tutti i Soci ALDAI e loro familiari e amici

Non importa se sei un principiante assoluto o hai già qualche esperienza, perché... presso il campo pratica del Golf Club **Le Rovedine di Opera lunedì 28 aprile alle 16:00** coloro che desiderano provare il gioco del golf, avranno la possibilità di fare una lezione collettiva totalmente **gratuita** nella quale i maestri spiegheranno come si gioca, e poi accompagneranno a vedere un percorso facendo provare tutti i partecipanti a tirare i primi colpi in campo pratica dove verrà fornita tutta l'attrezzatura necessaria. Si consiglia un abbigliamento sportivo, con scarpe da tennis per non rovinare l'erba.

Per confermare la propria partecipazione scrivere a:
eventi@rovedine.com

Al termine i partecipanti assisteranno alla cerimonia di premiazione della gara dei dirigenti Golfmanager che nel frattempo si è svolta sul campo principale.

PROGRAMMA 2025

Circolo	Località	Data	Giorno	Evento
Presentazione e Cena carnevale	Golf Monticello Cassina Rizzardi (CO)	5 marzo	giovedì	Presentazione e Cena
Golf Monticello	Cassina Rizzardi (CO)	10 aprile	giovedì	1ª gara
Golf Rovedine	Opera (MI)	28 aprile	lunedì	2ª gara
Hotel Verdura Resort 5*	Sicilia (Sciaccia)	4-9 maggio	Soggiorno di 5 giorni	Gara dei partecipanti
Golf Ambrosiano	Bubbiano (MI)	15 maggio	giovedì	3ª gara
Golf Pinetina	Appiano Gentile (CO)	29 maggio	giovedì	4ª gara
3 gg Monferrato	Golf Margara	10-12 giugno	Soggiorno di 3 giorni	Gara dei partecipanti
Golf Bergamo	Almenno (BG)	5 giugno	giovedì	5ª gara
Golf Barlassina	Barlassina (MB)	18 giugno	giovedì	6ª gara
Hotel Fairmont 5*	St. Andrews (Scozia)	23-27 giugno	4 giorni	Soggiorno golfistico
Golf Rapallo	Rapallo (GE)	3-4 settembre	Weekend feriale	Gara dei partecipanti
Golf Molinetto	Cernusco S.N. (MI)	17 settembre	mercoledì	7ª gara
Golf Carimate	Carimate (CO)	8 ottobre	mercoledì	8ª gara gara Finale
Grand Hotel Terme 5*	Montegrotto (PD)	12-17 ottobre	Soggiorno di 5 giorni	Gara dei partecipanti

🍁 **Tour del Canada francese - Quebec, Niagara, Toronto, Ottawa, Montreal - 21 settembre/1 ottobre - 11 giorni** 🍁

Concorso Letterario 2025

Amate scrivere racconti?

Allora, perché non partecipare al 5° concorso letterario **Un racconto** che il Gruppo Cultura ALDAI, visto il successo delle precedenti edizioni a partire dal 2011, promuove anche quest'anno ai propri iscritti e ai loro familiari?

Siamo continuamente divisi tra essere e divenire, perché l'identità è qualcosa di fluido, fatto di contrasti e dialettiche. E noi come cambiamo? Siamo spaventati dal cambiamento o desiderosi di proiettarci verso il futuro? O entrambe le cose?

Da queste brevi considerazioni nasce il tema di quest'anno:

Cambiare è sempre difficile, ma anche motivante: preoccupazioni, speranze, inquietudini.

Detto tutto ciò, attendiamo bellissimi, e speriamo numerosissimi, racconti!

REGOLAMENTO - Concorso *Un Racconto*

TEMA

Cambiare è sempre difficile, ma anche motivante: preoccupazioni, speranze, inquietudini

Possono partecipare i Soci ALDAI e gli iscritti ad altre Associazioni Territoriali Federmanager, i coniugi e i discendenti o ascendenti diretti, con un solo racconto inedito per nucleo familiare.

Il Racconto, aderente al tema e con titolo e soggetto scelti dall'autore, dovrà essere prodotto su supporto digitale (formato .docx), in cartelle formato A4 con interlinea singola e carattere Times New Roman 12, per un totale di 16.000 battute spazi inclusi.

Non sono ammessi biografie e scritti riferentisi a fatti e persone reali e riconoscibili, testi inneggianti la violenza o penalmente perseguibili, né con contenuti razzisti, sessisti, blasfemi o pornografici.

I primi tre racconti classificati verranno premiati nel corso di un incontro organizzato presso ALDAI e saranno pubblicati dalla rivista *Dirigenti Industria*.

I testi premiati, e tutti gli altri lavori in concorso, verranno pubblicati da Greco Edizioni in un'antologia dedicata, con marchio e codice ISBN della casa editrice. A tale scopo ciascun autore si dovrà impegnare a cedere i diritti della propria opera alla casa editrice e ad acquistare un minimo di 8 copie del volume, al prezzo unitario di 9,00 euro, in caso di pubblicazione del proprio testo.

ALDAI potrà acquistare dall'editore ulteriori copie per proprio uso. L'editore potrà porre in vendita il volume nelle librerie e curarne la promozione.

I lavori saranno sottoposti alla Giuria in formato rigorosamente anonimo. Le valutazioni della Giuria sono insindacabili e inappellabili.

Il testo, prodotto secondo i requisiti indicati, e gli ulteriori documenti richiesti dovranno essere recapitati in busta chiusa e senza mittente, **ENTRO IL 31 MAGGIO 2025** con le seguenti modalità:

Busta chiusa, anonima e senza mittente indirizzata a: ALDAI "CONCORSO UN RACCONTO" VIA LARGA, 31 - 20122 MILANO

Tale busta conterrà due ulteriori buste (anonime):

- **PRIMA BUSTA:** testo anonimo in formato digitale (chiavetta usb) firmato con uno pseudonimo.
- **SECONDA BUSTA:**
 1. Il testo cartaceo firmato con il relativo pseudonimo;
 2. Un foglio riportante i dati del concorrente: *nome, cognome, indirizzo, recapito telefonico, indirizzo di posta elettronica, numero di tessera di iscrizione all'organizzazione di appartenenza, eventuale grado di parentela con l'iscritto e una breve biografia pubblicabile in calce al relativo racconto sull'antologia.*
 3. Informativa per il trattamento dei dati personali;
 4. Autorizzazione alla pubblicazione;
 5. Copia di un documento di identità del concorrente.

Regolamento e documenti da sottoscrivere ed allegare scaricabili da:
<https://milano.federmanager.it/gruppo-cultura/>

Info:
commissionestudi@aldai.it

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



Alla scoperta del Canada francese



Il Gruppo ALDAI Sport e Turismo – così come da tradizione – propone anche per il 2025 un viaggio all'estero. Per l'autunno è infatti stato organizzato un suggestivo itinerario di 10 giorni per visitare, con bus privato, il romantico Canada francese con le sue bellezze naturali e il suo patrimonio culturale. Si ammireranno, in battello, le cascate del Niagara; sul fiume San Lorenzo, in barca, si saluteranno le balene; si ammireranno la flora e la fauna canadesi a bordo di un trenino e poi la natura incontaminata delle mille isole, del canyon e dei parchi con gli incredibili colori del foliage. Si visiteranno le principali città: Toronto, la romantica Montréal, Ottawa, la francese Quebec City, e diversi pittoreschi villaggi. ■



PROGRAMMA DEL VIAGGIO



1° giorno → Italia-Toronto

Partenza da Milano e arrivo all'aeroporto di Toronto. Pernottamento in Hotel.

2° giorno → Toronto-Niagara Falls

In mattinata tour orientativo della città. Nel pomeriggio partenza per le **Cascate del Niagara**. Uscita **in barca** per arrivare il più vicino possibile al flusso mozzafiato di acqua, energia e nebbia, i tre elementi che costituiscono insieme le magnifiche Cascate del Niagara. Pernottamento in hotel.

3° giorno → Niagara Falls-Ottawa

Al mattino partenza per la regione delle Mille Isole. **Crociera in battello** di circa un'ora attraverso quello che una volta gli indiani chiamavano "Giardino del Grande Spirito". Proseguimento per Ottawa, la capitale del Canada. All'arrivo, tour orientativo della città. Sistemazione e pernottamento.

4° giorno → Ottawa-Quebec City

Tempo libero prima della partenza a metà mattina verso Quebec City, l'unica città fortificata del Nord America. Sosta durante il tragitto in una «**sugar shack**» dove si apprenderà l'arte della produzione dello sciroppo d'acero. In serata arrivo a Quebec City.



Partenza 21 settembre 2025 prenotazioni entro il 30/4/2025

5° giorno → Quebec City

Mattinata dedicata alla visita a piedi di questa cittadina fortificata, e al pittoresco villaggio di Sainte-Petronille, pomeriggio libero.

6° giorno → Quebec City–Tadoussac–Saguenay

Partenza al mattino presto per Tadoussac, situato nel Parco Marino di Saguenay. **Crociera per l'osservazione delle balene.** Si prosegue poi a nord verso Sainte-Rose-du-Nord, che segna l'inizio del maestoso **fiordo di Saguenay**, una delle meraviglie naturali più spettacolari del Canada.

7° giorno → Saguenay

Giornata dedicata all'esplorazione della natura e della fauna selvatica attraverso varie attività guidate con visita **del canyon**, osservazione dell'orso nero e avventura in **canoa rabaska**.

8° giorno → Saguenay–Lac Saint Jean

Partenza verso la regione del Lac St Jean. Escursione in **trenino nel parco naturale di St Félicien**. A seguire, viaggio nel cuore degli anni '20 nell'autentico Village Val Jalbert. Visita alle possenti **Cascate Ouatichouan**, più alte delle Cascate del Niagara.

9° giorno → Lac Saint Jean–Montréal

Partenza verso Montréal, alla scoperta del fascino antico, della *joie de vivre* francese e dello stile moderno. Sosta lungo il percorso al Park des Chutes-de-la-Petite-Rivière-Bostonnais.

10° giorno → Montréal–Italia

Tour orientativo di questa dinamica metropoli, sosta al **belvedere di Mount Royal** per una splendida vista di Montréal. Tempo libero a disposizione prima del trasferimento in aeroporto. Imbarco sul volo di rientro per Milano, pasti e pernottamento a bordo.

11° giorno → Italia

Arrivo aeroporto di Malpensa.



LA QUOTA COMPRENDE:

- Voli intercontinentali da Milano in classe economica, incluso 1 bagaglio da 23 kg.
- 9 pernottamenti in alberghi 4* (salvo a Val Jalbert 3*).
- 9 prime colazioni, 3 pranzi e 6 cene.
- Bus riservato con autista e guida italiana.
- Visite ed escursioni indicate nel programma, inclusi gli ingressi laddove previsti.
- City Tax.
- Assicurazione medico (euro 20.000 per persona), bagaglio base.
- Accompagnatore Gastaldi Holidays dall'Italia.

LA QUOTA NON COMPRENDE:

- Mance (\$ 9 al giorno per guida e autista).
- Tasse aeroportuali € 85 a persona.
- Pasti non previsti, bevande ed extra in genere.
- Permesso d'ingresso Canada Eta (7\$ a persona).
- Assicurazione annullamento ed estensione spese mediche.
- Tutto quanto non espressamente indicato alla voce la quota comprende.



Partenza 21 settembre 2025 – 11 giorni/9 notti

Quota di partecipazione da € 3.755 (per persona in camera doppia min. 30 pax)

Prenotazioni entro il 30 aprile 2025

Per maggiori informazioni <https://milano.federmanager.it/sport-e-turismo/>

Per prenotazioni scrivere a gruppi@gastaldiholidays.it indicando nome, cognome, data di nascita, cellulare e inviare cortesemente la scansione del passaporto.

Indicare nell'oggetto della mail: **PRENOTAZIONE SPLENDORI DELL'EST**

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

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

Società soggetta alla direzione
e coordinamento dell'ALDAI
(Associazione Lombarda Dirigenti
Aziende Industriali).

Poste Italiane SpA
Spedizione in abbonamento postale
Decreto Legge 24/12/2003 n. 353
(convertito in Legge 27/2/2004 n. 46)
Art.1, comma 1. Pubbl. inf. 45% DCB/Milano
euro 1,03.
Autorizzazione del Tribunale di Milano,
20 novembre 1948, numero 891.

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano
www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Servizio Sindacale,
Franco Del Vecchio, Giuseppe Colombi, Giorgio Neglia,
Flavio Paradiso, Redazione 4.Manager, Massimo Fucci,
Paola Zagaria, Vanni Brusaglioni, Mino Schianchi,
Antonio Dentato, Rossella Molaschi, Chiara Tiraboschi,
Daniela Savini, Gruppo Cultura/Cultura Finanziaria,
Vladimiro Sacchetti

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4, 5, 6, 7, 8-9, 12-13, 15 in basso,
16-17 centrale, 18, 21, 24, 25, 26-27 di sfondo, 28, 30,
31, 32-33, 34-35, 37, 38-39, 41, 48, 50, 52, 54 in basso,
55, 56, 58, 59, appartiene a stock.adobe.com
Altri copyright indicati direttamente
sulle immagini corrispondenti

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 24 FEBBRAIO 2025**



Ai sensi del Reg. Ue n. 2016/679 e il D.Lgs. n. 196
del 30/06/2003 "Codice in materia di protezione
dei dati personali", ARUM Srl (l'Editore) garantisce
la massima riservatezza dei dati in possesso,
che sono utilizzati al solo scopo di inviare la rivista
"DIRIGENTI INDUSTRIA", nonché la possibilità
di richiederne gratuitamente la rettifica,
la limitazione o la cancellazione scrivendo
direttamente all'Editore.
Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22
del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a
arumsl@legalmail.it indicando un recapito presso
cui essere contattati.

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

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

Dichiarazione di tiratura resa al Garante
per l'editoria, ai sensi del comma 28
della Legge 23 dicembre 96 n. 650:
n. 18.000 copie.

Costo abbonamento 10 numeri: euro 15,00.

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



Realizziamo la vostra sala riunioni

Esistono tante sale riunioni, noi realizziamo la vostra sala
riunioni.

Forniamo soluzioni innovative per rispondere a tutte le
esigenze.

1 Sopralluogo **2** Progettazione **3** Offerta

**Yealink
A40**





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

 **fondirigenti**


CONFINDUSTRIA


FEDERMANAGER



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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

🌐 www.studiodifeo.it ✉ segreteria@studiodifeo.it

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