

NUMERO 3 - APRILE 2025 - ANNO LXXVIII

DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA

**Un anno
al servizio
dei manager
associati**



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



ALDAI-Federmanager per le politiche industriali nazionali ed europee

Da quando ho accettato l'incarico di Presidente ALDAI-Federmanager ho avuto un'ulteriore conferma del profondo senso di appartenenza e di orgoglio del personale di struttura, dei membri della governance e delle associate e degli associati che si impegnano quotidianamente per il bene della nostra categoria. Quello che però mi ha colpito ancora di più è il comune e crescente desiderio di coesione nel voler dimostrare quanto la categoria manageriale che rappresentiamo debba e voglia poter incidere ancora più efficacemente sulle politiche economiche e industriali del Paese e dell'Europa. La forza della nostra unione di intenti è la ricetta per capovolgere la narrazione di un mondo industriale e culturale in declino e il nostro autentico senso di responsabilità verso la società e i valori in cui crediamo è l'arma che ci permetterà di vincere la sfida reagendo alle odiose cassandre.

Siamo e rimaniamo l'unica realtà in grado di tutelare e valorizzare i manager industriali del nostro territorio e, insieme alle altre Associazioni territoriali di Federmanager, stiamo ritrovando tutta la compattezza di idee e il pragmatismo necessari al nostro scopo. Partendo dalla consapevolezza di tutto ciò, possiamo e dobbiamo continuare a sentirci ingaggiati, coinvolti e attratti in un'autentica fucina di idee, contenuti e azioni di cui, ne sono certo, si parlerà sempre di più anche a livello mediatico.

Per quanto riguarda la tutela degli associati, i nostri servizi, da sempre fiore all'occhiello della nostra Associazione, miglioreranno ulteriormente con la crescita degli iscritti e della partecipazione attiva di tutti.

Per quanto riguarda la valorizzazione degli associati, la nostra Federazione sta crescendo nella promozione di contenuti sempre più autorevoli e importanti anche attraverso le Commissioni nazionali di settore industriale che sono lo strumento principale per interagire con le istituzioni del nostro Paese. Alle già attive dodici Commissioni se ne sono aggiunte altre quattro (Blue, Space, Difesa e Packaging) per coprire tutte le necessità di confronto e di crescita industriale del Paese.

Su questo fronte, noi di ALDAI vogliamo dare il contributo che tutti, anche a livello nazionale, si aspettano,

andando a trovare nelle industrie del nostro territorio la domanda e la proposta tecnologica più corretta, insieme ai costi e ai benefici per i diversi scenari possibili. Questi dati, testimoniati dai dirigenti in servizio anche del nostro territorio, devono inevitabilmente contribuire a definire le strategie industriali nazionali. In questa logica si colloca il percorso di rafforzamento progressivo dei nostri Gruppi di Lavoro all'interno della nostra Commissione Studi. Questi ultimi, quando omologhi per contenuto alle Commissioni di settore nazionale, si trasformeranno in Gruppi Commissione che verranno integrati con i migliori tra i dirigenti in servizio che stiamo attirando, andando a trovare personalmente le aziende con o senza una RSA. Questo importante progetto strategico verrà portato avanti anche creando e mantenendo un collegamento forte con le altre territoriali e con le realtà omologhe a livello europeo per incidere non solo sulle politiche economiche industriali italiane ma anche su quelle europee.

Non voglio dimenticare la stessa importanza strategica dei lavori della nostra Commissione Sindacale con cui stiamo rinforzando il nostro collegamento diretto con le RSA anche, ma non solo, per lo sviluppo associativo, e della nostra Commissione Previdenza e Sanità dove stiamo sensibilizzando con crescente successo anche i giovani sulle tematiche relative ai servizi su pensione e sanità integrativa. Quanto al Comitato Pensionati va sottolineato, tra gli altri meriti, come si stia muovendo con forza su questioni cruciali come la difesa della perequazione delle pensioni rispetto alle ultime alquanto discutibili decisioni della Consulta.

In questo numero della rivista troverete il resoconto annuale di tutte le attività di cui sopra, portate avanti con merito dalle nostre Commissioni, dai Gruppi, inclusi Giovani e Minerva, e di tutte le attività della Struttura a cui va il nostro più profondo ringraziamento. Quanto sopra dimostra la forza, il pragmatismo e la fiducia in un futuro migliore in cui ALDAI, Federmanager e tutte le associate e gli associati presenti e futuri si possano riconoscere, nella certezza di poter continuare ad essere protagonisti e protagoniste. ■

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: Corrado De Santis

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

Offerta speciale riservata ai soci ALDAI

PASQUA con sorpresa

➤➤ **3 notti** - dal 18 al 21 Aprile
in pensione completa
in camera doppia Elegance rinnovata

- **Cena gourmet** con degustazione di pesce il venerdì santo e accompagnamento musicale con il Maestro Pesce.
- **Colazione lenta** il sabato mattina.
- **Pranzo gourmet di Pasqua** con accompagnamento musicale di **quartetto d'archi**.
- **Pranzo rustico di Pasquetta** con il concerto gospel dei **BluBordò**.

A partire da € **534** 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 3 - APRILE 2025 - ANNO LXXVIII

7-22

RELAZIONI DELLE COMMISSIONI, DEI GRUPPI E ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA

EDITORIALE

- 1** ALDAI-Federmanager per le politiche industriali nazionali ed europee
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 24** Programmati al futuro
Valter Quercioli

- 25** Pensare in grande
Mario Cardoni

SINDACATO

- 26** Cresce l'importanza dei manager a livello europeo
a cura della Redazione

PREVIDENZA

- 28** Reagire alla Sentenza 19/2025 della Corte Costituzionale
Mino Schianchi

- 32** L'erosione delle pensioni e l'eredità di Colbert
Antonio Dentato

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 36** Assistenza fiscale 2025

- 39** Oltre 6.000 articoli per rimanere sempre aggiornati a cura della Redazione

- 40** Verso una maggior consapevolezza
Cristina Saya

- 42** Tutoring Next Generation per il futuro dei nostri giovani
A. Gatteschi, F. Giangrande, O. Ragazzo, C. Saya, E. Toffetti, M. Zambon

VITA ASSOCIATIVA

- 44** Obiettivo Giovani: focus sulla nuova Scuola
Antonella Segù

- 46** Un viaggio lungo 3 anni
a cura della Redazione

DI+

- 50** 50 anni di FAI



In copertina:

Torna la primavera, dopo un anno di attività dell'Associazione dedicato ad aiutare gli associati a navigare il contesto tempestoso dei cambiamenti continui. Con l'occasione rinnoviamo anche la testata per evidenziare il legame tra ALDAI e Federmanager.

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 54** Felice Casorati
Paolo Sebastiano Ramella

- 55** È sempre il dollaro che domina il commercio mondiale e le riserve valutarie?
Pasquale A. Ceruzzi

- 58** Concerto di Primavera sulle note del Jazz
Giuliano Ceradelli



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- CIDA: Sanità integrativa a rischio
- Occupazione femminile in Italia: ancora troppe disparità – *L.T. Salour*
- Sostenibilità e circolarità delle imprese italiane – *Centro Studi Confindustria*

- La Prevenzione: un diritto-dovere per migliorare la qualità della vita, nostra e di chi ci sta accanto – *R. Lovotti*
- Portare il tema della perequazione al centro del dibattito politico – *M. Schianchi*

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

ALDAI-FEDERMANAGER

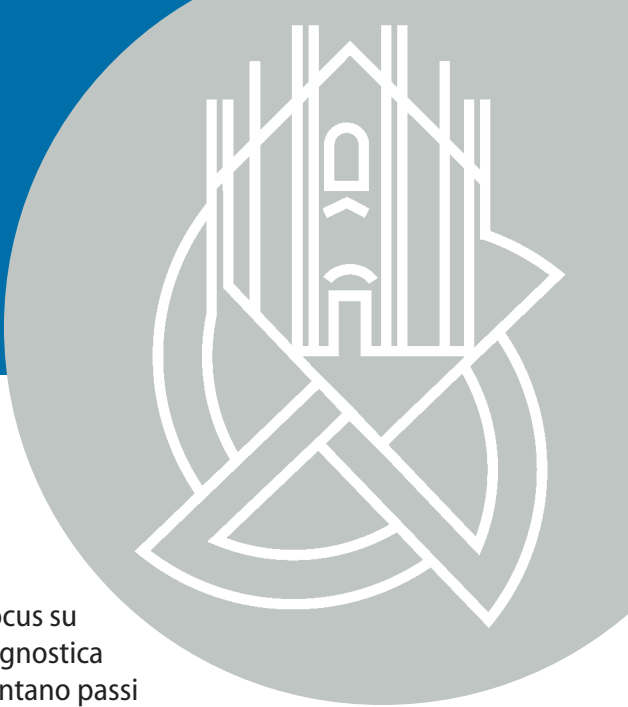


La prossima Assemblea Annuale ALDAI si terrà **mercoledì 11 giugno 2025** presso l'**Auditorium Testori di Palazzo Lombardia**, Piazza Città di Lombardia, Milano. Seguiranno maggiori informazioni sul nostro sito e sui nostri canali social, seguiteci per non perdere tutti gli aggiornamenti!

• RINNOVATO IL GRUPPO GIOVANI ALDAI-FEDERMANAGER!

Si è recentemente concluso il processo per il rinnovo del Gruppo Giovani ALDAI. Nella riunione di insediamento tenutasi presso la sede lunedì 17 marzo scorso il Comitato Esecutivo Territoriale ha eletto all'unanimità Corrado De Santis alla carica di Coordinatore e Olimpia Nicole Lamanna alla carica di Vicecoordinatrice. Gli altri Componenti del Comitato Esecutivo sono: Luisa Gamba, Marco Del Mancino e Simone Tanzi.

IN PILLOLE



• ANCORA NOVITÀ DAL MONDO FASI

Il Fasi sta avviando una seconda fase di miglioramenti con l'introduzione di **32 nuove prestazioni**.

I nuovi inserimenti, oltre all'ampliamento dei rimborsi e al focus su ambiti cruciali come la prevenzione, la salute mentale, la diagnostica avanzata e la procreazione medicalmente assistita, rappresentano passi concreti verso un sistema di welfare sanitario moderno e sostenibile.

Inoltre dal mese di marzo il supporto per la non autosufficienza è diventato ancora più completo grazie all'**ampliamento** del servizio di **teleassistenza infermieristica ParkinsonCare**.

Tra le novità più rilevanti, infine, figura un nuovo pacchetto di prevenzione dedicato alle neoplasie e alle patologie infiammatorie croniche intestinali, rimborsi per lenti correttive e test diagnostici prenatali. Per info: www.fasi.it



• FORMAZIONE E SVILUPPO: LEADERSHIP & BUSINESS TRANSFORMATION

ALDAI, grazie alla collaborazione con ISTUD Business School, supporta professionisti e manager nel percorso di crescita verso il cambiamento e lo sviluppo nelle proprie aziende.

Scopri la 96ª Edizione del *Master Executive in Leadership & Business Transformation* in partenza il 22 maggio: 12 incontri in presenza tra Torino e Milano, sessioni individuali di coaching, business mentoring e una challenge personalizzata per rispondere alle esigenze specifiche dei partecipanti in riferimento al ruolo e all'organizzazione. Sono previste agevolazioni dedicate.





ASCOLTARE, COMUNICARE, INNOVARE

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

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

Al suo interno è possibile trovare la Circolare Fasi per il 2025, una panoramica dettagliata delle ultime novità introdotte dal Fondo, e tutti i link utili al sito istituzionale per consultare le informazioni e i documenti più importanti in modo semplice e rapido.

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

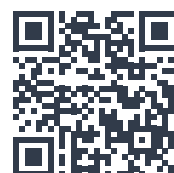
Fasi In a Box

Il plico informativo diventa digitale

PER LE
AZIENDE



PER I
DIRIGENTI



RELAZIONI DELLE COMMISSIONI, DEI GRUPPI E ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA

8 Introduzione ai Servizi a cura del Direttore
Paolo Ferrario

ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA

- 9** Servizio Sindacale, Previdenza e Fisco
Cristiana Bertolotti
- 10** Servizio Amministrazione e Organizzazione
Michela Bitetti
- 11** Servizio Fasi e Assidai
Cristiana Scarpa
- 12** Servizio Comunicazione e Marketing
Chiara Tiraboschi
- 13** Servizio Orientamento e Formazione
Silvia Romagnoli
- 14** Servizio Tutoring
Guido Mannino
- 15** ARUM Srl - Rivista *Dirigenti Industria*
Ilaria Sartori

ATTIVITÀ ORGANI COLLEGIALI - COMMISSIONI CONSULTIVE

- 16** Commissione Sindacale e Lavoro
Manuela Biti e Paolo Vergani
- 17** Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria
Roberta Lovotti
- 18** Commissione Studi e Progetti
Mario Garassino e Pasquale Ceruzzi
- 21** Comitato Pensionati
Silvana Menapace e Mino Schianchi
- 22** Gruppo Giovani
Francesco Vallone
- 23** Gruppo Minerva
Silvia Battigelli

1945
2025

ASSEMBLEA ANNUALE SOCI ALDAI

*Mercoledì 11 giugno 2025 a Milano,
Auditorium Testori di Palazzo Lombardia*

Introduzione ai Servizi a cura del Direttore



PAOLO FERRARIO

Il 2024 è stato un anno di sfide in un contesto economico e geopolitico complesso: la Lombardia ha registrato una crescita economica modesta, con un incremento del PIL inferiore alla media nazionale, mentre a livello europeo, fattori determinanti come la recessione tedesca e l'incertezza geopolitica globale, hanno ulteriormente complicato il quadro economico.

In un contesto in continua evoluzione, ALDAI si è confermata il punto di riferimento per la realtà manageriale del territorio, mantenendo un dialogo aperto con il proprio bacino di rappresentanza, facendosi parte attiva all'interno del sistema federale e confermandosi tra i protagonisti nei tavoli di regia e nelle occasioni strategiche di incontro e confronto per la categoria. Da un punto di vista organizzativo, la modalità di interazione con i Soci in sede è rimasta il canale prioritario per le consulenze, erogate anche in modalità telematica e via telefono. Il focus del 2024 dal punto di vista sindacale è stato il rinnovo del CCNL con decorrenza 1/1/2025-31/12/2027 che ha messo sul tavolo molte tematiche, tra cui l'ampliamento della definizione di dirigente, il miglioramento degli aspetti retributivi, il rafforzamento del sistema di welfare bilaterale con particolare attenzione alla parità di genere. Per il servizio FASI e ASSIDAI, il numero degli appuntamenti in sede è stato in linea con quello del 2023, mentre con l'introduzione del sistema IWS il numero di pratiche inoltrate ai Fondi per l'anno 2024 dal Servizio ha subito un incremento di quasi il 9%.

L'area Amministrazione e Organizzazione – focalizzata sulla gestione della base associativa – ha curato sia gli aspetti amministrativi che il rapporto con i Soci. Ha elaborato periodicamente statistiche e si è occupata di tutte le attività legate all'amministrazione e della redazione di documenti a supporto delle analisi tecnico/contabili. Ha gestito l'organizzazione di eventi, le attività dei Gruppi di Lavoro, la logistica degli spazi e i servizi generali. Nella prima parte del 2024, ha seguito con particolare attenzione il rinnovo degli Organi Sociali, supportando il Comitato Elettorale.

Il Servizio Orientamento e Formazione ha proseguito l'attività di consulenza e promozione degli strumenti per le politiche attive. Nell'ambito della Commissione tecnica Fondirigenti istituita con Assolombarda, il Servizio ha esaminato e condiviso piani formativi aziendali che hanno coinvolto oltre 5000 dirigenti. In quest'area risiede anche il supporto al Servizio Tutoring ALDAI per fornire ai Soci informazioni utili per orientare le scelte del proprio futuro professionale. Il Servizio Comunicazione ha incentrato la propria attività nel promuovere incontri di presentazione dei servizi ALDAI alle aziende e al management industriale, sottolineando l'importanza strategica di far conoscere i vantaggi dell'appartenenza all'Associazione. L'Assemblea annuale e il rinnovo della governance con l'elezione del nuovo Presidente



sono stati i momenti cardine di un anno che ha visto portare avanti eventi e iniziative in collaborazione con gli Enti del Sistema e i principali stakeholder del territorio.

La nostra Rivista *Dirigenti Industria* ha confermato la calendarizzazione delle 10 uscite e si è posta come la voce del management grazie al contributo e alla professionalità dei suoi autori che hanno messo a disposizione competenza e tempo per confezionare in modo puntuale l'house organ dell'Associazione, nella sua duplice versione, cartacea e digitale.

Un anno particolarmente denso di attività quello appena trascorso: dall'insediamento di una nuova Consigliatura con la nomina del Presidente lo scorso 3 luglio 2024 e a seguire della Giunta, che hanno cominciato a dettare le linee strategiche per il prossimo mandato, fino al più recente rinnovo del CCNL per i dirigenti dell'industria che ha visto la luce il 13 novembre.

La nostra Federazione ha giocato un ruolo cruciale nel negoziare questo rinnovo e ALDAI si è sempre attivata in un'azione costante e di supporto con il nazionale, mantenendo un dialogo aperto e costruttivo con le RSA del territorio che si sono dimostrate efficaci nell'elaborazione di proposte da portare al tavolo della trattativa.

Credo sia doveroso dedicare una menzione alla misura *Valorizzazione della componente manageriale del capitale umano* che la nostra Associazione ha condiviso con Assolombarda, Manageritalia e Confcommercio in collaborazione con Regione Lombardia per riconoscere l'importanza dei dirigenti per la competitività delle aziende.

ALDAI si è confermata un polo importante per la sua base associativa, continuando a guardare al futuro per garantire la propria mission di tutela, rappresentanza e valorizzazione, un compito che, grazie al sostegno dei nostri Soci, cercheremo di portare avanti con determinazione.

Voglio esprimere un sincero ringraziamento alle Colleghe e ai Colleghi della nostra Organizzazione per l'eccellente professionalità e per l'impegno che hanno profuso nel corso dell'anno a favore degli iscritti. Continueremo a lavorare con determinazione per percorrere una strada di miglioramento continuo con l'obiettivo di essere sempre più un punto di riferimento per i manager del territorio.



SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO



CRISTIANA BERTOLOTTI

Valeria Briganti
 Maria Caputo
 Donato Freda
 Ilaria Mendolia
 Lorenzo Peretto
 Francesca Sarcinelli

Le richieste per le consulenze offerte dal Servizio Sindacale sono in costante aumento, solo i licenziamenti collettivi si attestano su un numero pari a quello del 2023 (le procedure gestite sono state 10) ma vi si rileva, invece, un numero di esuberi nettamente inferiore: circa 60 rispetto agli 80. Le conciliazioni in sede sindacale, anche in conseguenza di quanto sopra, registrano un lieve decremento: poco più di 500 (nel 2023 erano state 580) di cui indicativamente 470 aventi a oggetto la cessazione del rapporto di lavoro a vario titolo.

Il focus dell'anno 2024 è stato il rinnovo del CCNL Confindustria la cui sottoscrizione è avvenuta il 13 novembre 2024.

Le novità principali sono quelle inerenti all'adeguamento del TMCG – che per il 2025 è pari a 80.000 euro e per il 2026 a 85.000 – e alla previdenza complementare per la quale è stato previsto, a fronte del contributo complessivo versato al Previdai pari all'8%, un incremento del contributo a carico azienda – dal 4% al 6% – con la corrispettiva riduzione di quello del dirigente, ridotto al 2%. Sono stati inoltre revisionate altre voci quali: malattia, congedi parentali e assicurazioni*.

A seguito del rinnovo – a fine 2024 – si è registrato un aumento delle richieste di consulenza in merito.

Sostanzialmente si attestano sul nu-

mero dell'anno scorso le consulenze previdenziali e fiscali di Salvatore Martorelli e Nicola Fasano (654), mentre sono in aumento le analisi individuali – effettuate dai colleghi del Servizio – inerenti al raggiungimento dei requisiti pensionistici con la relativa stima dell'importo di pensione e ai conteggi in merito a verifiche retributive e di spettanze di fine rapporto, che si sono attestate sulle 876 unità (nel 2023 erano state indicativamente 800).

Anche le procedure sindacali relative ai cosiddetti "trasferimenti d'azienda" sono aumentate: 89 rispetto alle 79 dell'anno precedente.

Le Rappresentanze Sindacali Aziendali sono aumentate: dalle 26 del 2023 alle 30 del 2024 di cui 5 nuove, 12 rinnovi e 1 cessata.

Per quanto riguarda la normativa in tema di previdenza, segnaliamo ulteriori interventi correttivi all'ormai nota Riforma Fornero. Sono state prorogate le modalità di accesso alla pensione già definite negli anni precedenti prevedendo alcune importanti novità sia per *Quota 103* che per *Opzione Donna*. Altre novità riguardano i requisiti, il termine di decorrenza e la misura dei trattamenti pensionistici dei lavoratori con accredito pensionistico successivo al 31 dicembre 1995 (ovvero per i cosiddetti Contributivi Puri).

Infine, anche il Computo in Gestione separata è stato rivisitato, sono infatti state applicate regole specifiche in merito al valore soglia e al valore massimo.

Le procedure di prepensionamento attivate dalle società per accompagnare i propri dirigenti nell'arco temporale massimo di 7 anni sono state 3. Uno di questi accordi è stato sottoscritto da una multinazionale farmaceutica che ha ritenuto opportuno iscrivere

ad ALDAI tutti i dirigenti, considerando la quota di iscrizione come benefit. Con l'occasione è stato organizzato un incontro finalizzato a far conoscere le attività svolte dalla nostra Associazione con un focus specifico in tema previdenziale e, in particolare, un approfondimento sul cosiddetto riscatto di laurea *light*.

Gli incontri con i dirigenti di altre aziende – organizzati spesso in collaborazione e con il contributo delle RSA – hanno ricalcato lo stesso format.

In materia di previdenza complementare è stato realizzato un incontro con i rappresentanti del Fondo.

La struttura continua la propria formazione partecipando a diversi corsi in base alle specifiche competenze.

Le convenzioni con Enasco e Assocaaf permettono ai nostri Soci di avere consulenze rispettivamente per le presentazioni delle domande telematiche all'INPS e per le dichiarazioni dei redditi.

Cristiana Bertolotti

* Su www.dirigentiindustria.it tutti i dettagli relativi al nuovo CCNL

I numeri

8.134 consulenze telefoniche o con appuntamento

507 conciliazioni

79 trasferimenti d'azienda

10 licenziamenti collettivi

3 pre-pensionamenti

660 check up previdenziali

216 verifiche spettanze di fine rapporto e conteggi per differenze retributive

migliaia di e-mail



SERVIZIO AMMINISTRAZIONE E ORGANIZZAZIONE



MICHELA BITETTI
 Viviana Cernuschi
 Stefano Corna
 Patrizia Cortese
 Serena Vezzosi

L'area **Amministrazione e Organizzazione** si occupa della gestione degli iscritti, delle attività amministrative, degli aspetti di competenza legati all'organizzazione eventi dell'Associazione e dei Gruppi di Lavoro ALDAI, e di tutta la logistica relativa agli spazi e ai servizi generali.

Il focus 2024, in aggiunta all'attività ordinaria di monitoraggio del movimento associativo e contabilizzazione delle quote associative, è stato rafforzare la base associativa attraverso una più attenta gestione del rapporto con i Soci finalizzata a garantire un equilibrio tra le cessazioni e le nuove iscrizioni. L'implementazione a pieno regime dell'e-commerce ha reso indubbiamente più efficienti alcuni processi di riconciliazione degli incassi soprattutto per le nuove iscrizioni.

Il Servizio ha garantito l'accesso ai

dati e alle informazioni per il regolare svolgimento di tutte le funzioni dell'Associazione attraverso l'elaborazione mensile dei dati statistici a supporto delle analisi finalizzate all'attivazione di più canali di contatto con Soci, aziende e *prospect* e alla programmazione di iniziative di sviluppo associativo.

Sono stati seguiti in autonomia tutti gli aspetti di competenza a supporto delle iniziative delle Commissioni e dei Gruppi di Lavoro e di comunicazione attraverso l'aggiornamento quotidiano del sito www.aldai.it; la predisposizione e l'invio della newsletter mensile e di mail dedicate sviluppando adeguate azioni di *follow up*, e l'invio della rivista *Dirigenti Industria* in versione cartacea e digitale.

La prima parte dell'anno è stata dedicata al rinnovo degli Organi Sociali 2024-2027 dell'Associazione e alle varie attività conseguenti di supporto al Comitato Elettorale che si sono concluse con lo scrutinio supervisionato dal Notaio.

È continua la collaborazione con le altre aree dell'Associazione a supporto delle varie attività organizzative,

in particolare con il Servizio Sindacale per la gestione dei contatti con le aziende e le rappresentanze sindacali aziendali per le procedure telematiche di rinnovo e nuove costituzioni delle RSA.

Attività amministrativa

Il Servizio ha supportato il Tesoriere per l'elaborazione dei documenti consuntivi e preventivi e dei documenti di controllo di gestione di ALDAI e della controllata Arum Srl, anche attraverso la partecipazione alle verifiche periodiche del Collegio dei Revisori dei Conti. L'attività per la società Arum è dedicata principalmente allo sviluppo della rivista *Dirigenti Industria*, con particolare riferimento alla gestione del rapporto con i fornitori e alla supervisione della raccolta pubblicitaria.

Per ALDAI e ARUM vengono inoltre gestiti i contratti di locazione (1° e 6° piano) e tutti i contratti di fornitura e manutenzione.

Per la parte relativa alla sicurezza e alla sorveglianza sanitaria il Servizio ha partecipato alle riunioni con RSPP e Medico competente.

Michela Bitetti



SERVIZIO FASI E ASSIDAI

CRISTIANA SCARPA
Salvatore Frazzetto

Anche per l'anno 2024 l'attività di supporto agli associati è avvenuta principalmente in modalità telematica. In particolare, sono state evase numerose consulenze telefoniche e gestite altrettanto cospicue richieste di assistenza tramite e-mail. Oltre all'attività da remoto, nel corso dell'anno sono stati erogati anche 362 appuntamenti in sede dedicati soprattutto a situazioni di particolare complessità e urgenza, dato in linea con quello registrato nel 2023. Sempre molto apprezzato è stato, inoltre, il servizio *Fast Care*. Nato nel 2017 con l'obiettivo di agevolare i Soci e ottimizzare tempi e risorse, il servizio permette agli iscritti di consegnare alla reception di ALDAI-Federmanager, una busta contenente le copie della documentazione relativa alle spese sanitarie sostenute nel trimestre precedente, senza che sia necessario fissare alcun appuntamento e quindi senza vincoli di giorno e orario. Parallelamente al *Fast Care*, anche l'utilizzo sempre più diffuso della posta elettronica ha consentito al Servizio di ricevere numerose richieste di rimborso che sono state evase con minimi tempi di attesa.

Ricordiamo che, sin dal 2015, il Servizio Fasi e Assidai si occupa di trasmettere ai Fondi le richieste di rimborso. La documentazione di spesa dei Soci che rilasciano delega ad ALDAI-Federmanager viene inviata ai Fondi, dopo attenta analisi, attraverso un canale riservato che consente di ottenere il rimborso delle spese mediche sostenute in tempi brevi e che, con l'introduzione della "Pratica Unica Fasi e Assidai" anche per le Associazioni Territoriali aderenti a Federmanager, ha raggiunto un maggior grado di efficienza grazie alla nuova procedura di trasmissione gestita tramite il collegamento alla piattaforma IWS.

Per questi motivi, in questi anni, sono

stati molti gli associati che hanno scelto di avvalersi del servizio di trasmissione delle richieste di rimborso che, oltre all'evidente vantaggio del minor tempo di attesa per la liquidazione delle spese sanitarie, permette di sgravarsi delle attività di verifica dell'idoneità della documentazione, dell'eventuale trasmissione di integrazioni in caso di sospensione della pratica, nonché dei costi per la spedizione in caso di mancato utilizzo dei sistemi informatici: vantaggi il cui significativo apprezzamento resta confermato anche per il 2024.

Le deleghe registrate nel 2024 sono state complessivamente 309, con un incremento di 37 unità rispetto allo stesso dato del 2023.

Con l'introduzione del nuovo sistema IWS il numero di pratiche inoltrate ai Fondi per l'anno 2024 dal Servizio Fasi e Assidai, si è attestato a 4.560, rispetto a 4.162 nel 2023.

Oltre alla trasmissione delle richieste di rimborso, il Servizio Fasi e Assidai assiste i dirigenti in servizio, in pensione e i coniugi superstiti nello svolgimento e nella messa a punto delle pratiche necessarie all'iscrizione e al mantenimento della stessa (anche nel caso di perdita del posto di lavoro o di transizione di carriera) e si occupa, in generale, anche della gestione dei rapporti con i Fondi, ragione per cui, anche nel 2024, si è raggiunto un elevato numero di accessi al servizio.

In relazione alle richieste di variazione

di tipo anagrafico e contributivo, già dal giugno del 2022, il Fasi ha messo a disposizione delle Associazioni Territoriali aderenti a Federmanager un'apposita sezione dell'area riservata attraverso la quale è possibile trasmettere, tramite fascicolo telematico, tutte le richieste di mantenimento dell'iscrizione dovute, ad esempio, alla variazione di status a seguito di cessazione del rapporto di lavoro. Non solo, è inoltre possibile gestire telematicamente altre tipologie di variazioni quali quelle relative ai dati anagrafici, alle richieste di subentro e alla proroga dei figli studenti. Nel corso del 2024, sono stati trasmessi al Fasi 379 fascicoli telematici, registrando un aumento di 93 unità rispetto al dato 2023.

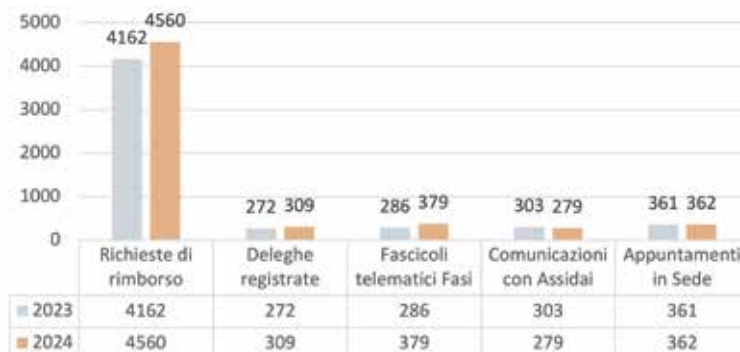
Analogamente, il Servizio ha gestito, tramite area riservata Assidai, per conto dei propri iscritti, le nuove iscrizioni al Fondo, i cambi dei piani sanitari, le pratiche di subentro e, più in generale, tutte le procedure anagrafiche e contributive legate alla posizione dei Soci, per un totale di 279 richieste.

In ultimo, al fine di valutare la qualità dei servizi erogati e monitorarne l'andamento progressivo e la tipologia degli argomenti trattati, il Servizio elabora periodicamente i dati statistici di tutta l'attività per raccoglierne analisi di merito.

Il grafico seguente illustra le attività del Servizio proponendo un confronto tra i dati del 2024 e quelli registrati nel 2023.

Cristiana Scarpa

ATTIVITÀ SERVIZIO FASI E ASSIDAI





SERVIZIO COMUNICAZIONE E MARKETING



CHIARA TIRABOSCHI

Una comunicazione efficace può consentire, tra le altre cose, di essere riconoscibili e facilmente individuabili: visibilità e identificabilità dunque sono stati, insieme a coinvolgimento e partecipazione, alcuni dei principali driver che hanno guidato ALDAI-Federmanager nella sua mission di rappresentanza e tutela della categoria manageriale attraverso iniziative mirate e puntuali attività di media relation.

Proprio in quest'ottica, per tutto il 2024, l'Associazione ha continuato a sostenere e a promuovere attivamente incontri di presentazione dei suoi servizi alle aziende e al management industriale, rilevando l'importanza strategica di farne conoscere i vantaggi. La sinergia nasce dalla collaborazione con colleghi e manager che hanno interesse a divulgare i servizi e i vantaggi che ALDAI riserva ai propri iscritti e ogni incontro rappresenta un'occasione di approfondimento su tematiche di interesse mirate e tailor made.

L'iniziativa, che continua a essere tra le priorità di questo Servizio anche per l'anno 2025, rappresenta un'importante attività sul territorio e confidiamo che possa essere l'inizio di una serie di confronti anche in altri contesti per promuovere e sostenere il management.

Da un punto di vista di comunicazione, l'anno appena trascorso ha visto svolgersi due importanti eventi cardine: la tradizionale Assemblea Annuale rivolta a tutti gli iscritti, lanciata sui media attraverso un'intervista esclusiva pubblicata su *QN-Il Giorno* e, a seguire, la nomina del Consiglio Direttivo per il triennio 2024-2027 con la successiva elezione del nuovo Presidente.

Si è trattato di un momento, quello assembleare, di grande confronto e di temi prioritari portati all'attenzione, attraverso la lente della demografia, grazie al contributo del prof. Francesco Billari, Rettore dell'Università Bocconi



di Milano, il quale, partendo dai dati dell'oggi, ha fornito un'analisi puntuale della nostra società: dalle nascite che calano ai talenti che sbocciano ma che poi vanno altrove – alimentando il cosiddetto fenomeno del *brain drain* che costa al nostro Paese l'1% del PIL – fino a un invecchiamento che avanza e che molto spesso non viene considerato come la risorsa che dovrebbe essere e meriterebbe di essere.

A luglio, il rinnovo della Governance e l'elezione del Presidente e dei vertici dell'Associazione hanno portato a un intensificarsi dell'attività stampa e dei rapporti con i media, che hanno ripreso la news e il comunicato di nomina rilanciandolo sulle pagine nazionali di testate come *Il Giorno*, *Il Resto del Carlino* e *QN*. Parallelamente, nella seconda metà dell'anno, si è lavorato per organizzare una serie di incontri strategici della Presidenza con le istituzioni e i principali stakeholder del territorio che ha permesso di condividere temi e tavoli con il Presidente e l'Assessore allo Sviluppo Economico di Regione Lombardia, ma anche con l'Assessore allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro e il Capo di Gabinetto del Comune di Milano.

È continuato poi l'impegno di ALDAI-Federmanager nel promuovere e sostenere la misura *Valorizzazione della componente manageriale del capitale umano*, l'avviso pubblico che rappresenta un segnale concreto a favore dei manager che hanno perso il lavoro, risultante dal protocollo di intesa fra Re-



gione, Confindustria e Federmanager Lombardia, tra gli altri.

La volontà di proporre ai Soci momenti che fossero di alta formazione su tematiche di interesse per la categoria ha trovato ampia realizzazione nell'ideazione e nella programmazione di incontri dedicati al management e realizzati in collaborazione con gli Enti del sistema Federmanager: dagli appuntamenti in sinergia con Previdindai per gli approfondimenti su tematiche di natura previdenziale al coinvolgimento in riunioni e incontri finalizzati al recente rinnovo contrattuale che si è concluso poco prima della fine del 2024.

L'Associazione ha consolidato inoltre la propria presenza sui canali social: LinkedIn in particolare si conferma il canale di maggiore rappresentanza e identità ed è riferimento di una community in costante crescita e fidelizzata. Nel corso dell'anno è stata inoltre realizzata una mirata campagna a supporto delle attività di comunicazione messe in atto per la richiesta di rinnovo delle quote associative che mirava a sottolineare l'importanza e il valore aggiunto dell'appartenenza ad ALDAI e al sistema.

Il Servizio ha sempre lavorato in sinergia per i contenuti del sito e le attività di mailing. Nell'ambito della realizzazione della rivista, una particolare menzione va alla rubrica *Pillole* e alla rubrica *DI+* dedicata a reportage, curiosità, approfondimenti e tempo libero sul territorio.

Chiara Tiraboschi



SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE



SILVIA ROMAGNOLI

Il 2024 è stato un anno intenso caratterizzato da un forte impulso e dinamismo nelle attività.

Il Servizio Orientamento e Formazione ha proseguito l'attività di consulenza e promozione degli strumenti per le politiche attive e gli associati sono stati supportati e indirizzati sui numerosi strumenti a disposizione.

I manager che hanno risolto il rapporto di lavoro sono stati seguiti per l'avvio di percorsi di outplacement, con 4.Manager, in convenzione con ALDAI. Sono stati forniti suggerimenti orientativi per la valorizzazione del profilo professionale.

In particolar modo, è stato garantito supporto per l'attivazione di percorsi di consulenza di carriera, check su cv e sull'approccio al mercato del lavoro con *CV&Employability*, preziosi accorgimenti utili per gestire le variabili della propria spendibilità; per l'acquisizione del certificato dell'Agenzia del lavoro Fondirigenti, fondamentale per l'accesso alle prestazioni GSFasi; per la Certificazione delle competenze manageriali Federmanager-Rina. Sono stati forniti informazioni e orientamento per comprendere l'opportunità di attivare il percorso Tutoring (esteso anche ai figli/nipoti dei Soci) per supportare l'approccio alle scelte verso il futuro professionale.

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

ALDAI si conferma uno dei principali partner per la proposta di *best practice* per la rilevazione dei fabbisogni formativi, utili strumenti anche a beneficio di imprese e manager e di creazione di modelli di riferimento per il territorio.

Il Servizio Orientamento e Formazione, in stretta sinergia con l'Area Sistemi Formativi e Capitale Umano di Assolombarda, ha predisposto tre progetti

strategici: *HR&Culture Management; Data Center e Cloud*, per l'identificazione delle competenze manageriali per la gestione di infrastrutture e servizi per la digitalizzazione; e *Progetto sul Biomedico* con AIOF e le province Monza Brianza, Lodi, Pavia, Brescia, Mantova, Como, Lecco, Sondrio, Cremona, Varese, Bergamo.

Nel corso dell'anno, il Servizio, nell'ambito della Commissione tecnica Fondirigenti istituita con Assolombarda, ha esaminato, valutato e condiviso 377 Piani Formativi Aziendali che hanno coinvolto 5.070 dirigenti impegnati in 58.287 ore di formazione. Inoltre, nell'ambito della Commissione tecnica ALDAI-Assolombarda, il Servizio ha condiviso 120 Piani formativi afferenti a due Avvisi promossi da Fondirigenti che hanno offerto l'opportunità a manager e imprese di avvalersi di percorsi di formazione improntati su temi specifici e ritenuti prioritari sulla base dei fabbisogni rilevati dal Fondo. Nello specifico, sono stati condivisi 100 piani formativi a valere sulle risorse dell'Avviso 1/2024 che ha avuto l'obiettivo di sostenere le competenze manageriali per la digitalizzazione come leva abilitante della competitività delle imprese e della occupabilità dei dirigenti, capace di permeare tutte le funzioni aziendali e di toccare un ampio spettro di tematiche manageriali; e 20 sul 2/2024 che ha supportato le imprese

di minori dimensioni nella gestione e valorizzazione delle diverse generazioni in azienda attraverso una "leva" specifica, quella della digitalizzazione.

Nell'ambito della formazione manageriale, al termine del 2024, il Servizio è stato impegnato nella sottoscrizione degli accordi di rimodulazione dell'orario di lavoro a beneficio della formazione del management a valere sulla misura promossa dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che sostiene le imprese che hanno necessità di adeguarsi a nuovi modelli organizzativi e produttivi in risposta alle transizioni ecologiche e digitali e in caso di progetti di investimento strategico o di transizione industriale che necessitano di formare nuove competenze per i propri lavoratori.

Nell'ottica di contribuire sempre più fattivamente al rafforzamento delle Politiche attive per il Lavoro, nel corso del 2024, il Servizio ha seguito il *progress* della misura per la valorizzazione del capitale manageriale lombardo sottoscritta con Regione Lombardia, promuovendo l'iniziativa e supportando i manager ad attivare il voucher per la riqualificazione e ricollocazione.

Sono state consolidate e rafforzate le partnership con le società per i servizi al lavoro quali Intoo (GiGroup), LHH (Gruppo Adecco) e Uomo&Impresa (Gruppo UMANA), e con le business school di formazione manageriale quali 24OreBusiness School, MIP, Fondazione Istud e AHK (Camera di Commercio Italo Germanica).

Il Servizio Orientamento e Formazione è stato coinvolto nelle attività di rafforzamento della sinergia con gli enti del Sistema Federmanager e ha partecipato a vari webinar e workshop realizzati dalla Federazione con gli enti di correlata competenza Fondirigenti, 4.Manager, Federmanager Academy, CDi Manager contribuendo alla promozione di iniziative e attività.

Silvia Romagnoli



SERVIZIO TUTORING

 GUIDO MANNINO

Anche il 2024 ha confermato il crescente interesse dei Soci ALDAI per il Servizio Tutoring, che da dodici anni fa parte dell'ampia offerta di iniziative e attività offerte dall'Associazione e viene proposto in forma gratuita esclusivamente agli associati. Le richieste pervenute dai colleghi sono aumentate notevolmente rispetto agli anni precedenti e il livello qualitativo del servizio, convalidato dalle valutazioni espresse alla fine dei percorsi di tutoring conclusi, si è mantenuto elevato. Nel corso dell'anno c'è stato l'avvicinamento del coordinatore del servizio. Dopo due mandati e sei anni di valido coordinamento, Giorgio Arnera ritorna a svolgere la sua preziosa attività di Executive Tutor.

Attualmente il Servizio Tutoring è strutturato su due linee: **MyExecutive Tutoring**, dedicato ai Soci ALDAI occupati e inoccupati; e **Tutoring Next Generation**, indirizzato a figli e nipoti degli associati.

MyExecutive Tutoring

Le richieste pervenute, dall'avvio ufficiale del servizio alla fine del 2024, sono state 566. L'età media dei colleghi seguiti si attesta a 51 anni, la componente femminile è al 23%, gli occupati sono il 65% e gli inoccupati il restante 35%.

I 18 Executive Tutor iscritti all'Albo dei Tutor ALDAI, tutti volontari che operano pro bono, hanno una significativa esperienza manageriale, sviluppata nei diversi settori aziendali. L'efficacia



della loro azione è resa possibile dalla concreta conoscenza della realtà aziendale e del linguaggio specifico del mondo manageriale.

La formazione continua su metodologie e tecniche di coaching consente agli Executive Tutor di affrontare con sicurezza le diverse tematiche professionali proposte dai colleghi richiedenti il servizio. Gli standard di riferimento sono allineati a quanto definito da ICF (International Coaching Federation).

I percorsi di tutoring sono personalizzati e caratterizzati da una rigorosa riservatezza. La fiducia nel servizio erogato e la sua validità sono testimoniate dal continuo interesse proveniente da colleghi che rivestono ruoli aziendali diversificati e, nel 16% dei casi, sono i vertici aziendali.

L'obiettivo del Servizio è fornire un supporto che consenta di acquisire una maggiore consapevolezza, valorizzare il proprio potenziale, focalizzare le possibili scelte e chiarire le idee sul futuro professionale.

Il percorso di tutoring, di durata variabile in base alla specifica situazione, si sviluppa mediante una serie di colloqui individuali. È complementare agli altri servizi erogati da ALDAI.

La casistica delle situazioni gestite ha riguardato, ad esempio: il passaggio di funzione, la promozione e la nuova nomina, il demansionamento in seguito a riorganizzazioni, la cessazione del rapporto di lavoro, la gestione dei rapporti con superiori o collaboratori.

Tutoring Next Generation

Nel corso del 2024 è stato elevato anche l'interesse per questa linea di servizio lanciato nel 2022, dedicata a figli e nipoti, maggiorenni, di Soci ALDAI.

Un percorso indirizzato a giovani laureandi e laureati, anche alle prime esperienze lavorative, che desiderano un confronto per meglio delineare le proprie scelte e per affrontare consapevolmente il futuro professionale.

Le richieste, pervenute nei tre anni di attività, sono state complessivamente 118: 55% di ragazzi e 45% di ragazze, con un'età media di circa 24 anni. Elevata la soddisfazione per il servizio.

Sono mantenute le caratteristiche qualitative e le metodologie del Servizio Tutoring. I percorsi TNG sono svolti esclusivamente online, in un ambiente protetto che consente il totale rispetto della privacy.

Guido Mannino

ATTIVITÀ DEL SERVIZIO MYEXECUTIVETUTORING

Periodo di attività	Numero di richieste	Percorsi completati	Numero Sessioni	Soddisfazione del servizio (%)	Valutazione del Tutor (%)
2013-2023	483	390	2.450	93	96
2024	83	44	288	95	96
TOTALE DAL 2013 AL 2024	566	434	2.738		

ARUM Srl - RIVISTA DIRIGENTI INDUSTRIA



ILARIA SARTORI

ARUM Srl è la società di servizi che, per conto di ALDAI-Federmanager, edita la rivista *Dirigenti Industria* (cartacea e digitale) che da 78 anni rappresenta la voce della dirigenza.

Uno strumento completo per la consultazione e l'aggiornamento professionale.

Dirigenti Industria ha l'obiettivo di informare i Soci e i lettori su numerosi e diversi temi di interesse, da qui un nutrito e variegato numero di rubriche, che spazia da temi di stretta attualità ad approfondimenti su management, industria, fisco, lavoro e previdenza, welfare, senza dimenticare notizie legate alla Lombardia, alle attività dell'Associazione dedicate agli iscritti e alle opinioni: un caleidoscopio di informazioni che ambisce a offrire una panoramica quanto più possibile aggiornata e completa.

Inoltre, spazio anche alla cultura e al tempo libero con proposte di mostre, concerti e viaggi alla scoperta di mete vicine e lontane.

Il 2024 ha visto riconfermata la calendarizzazione delle 10 uscite cartacee nel corso dei 12 mesi, con numeri unici per gennaio/febbraio e luglio/agosto, e la tiratura di 18.000 copie delle quali oltre 14.000 distribuite a manager industriali lombardi associati e le altre consegnate alle 55 sedi territoriali Federmanager, ai fondi sanitari e previdenziali, alle istituzioni e associazioni di categoria.

Nella versione digitale *Dirigenti Industria* prosegue nel mantenimento e aggiornamento quotidiano delle due piattaforme: una per manager in servizio (dirigentindustria.it) e una più specificamente dedicata a quelli in pensione (dirigentsenior.it) con lo scopo di proporre – oltre a temi di interesse comune – argomenti segmentati per target.



In termini di numeri – dal 2016, anno di pubblicazione della piattaforma digitale – le “due riviste” possono vantare una crescita costante di lettori (utenti unici – dispositivi di lettura). Nel 2024 sono aumentati in particolare gli utenti unici dell'edizione Senior che hanno superato quota 72.000, con una crescita del 66% rispetto al 2023. Incrementati del 3,5% – per un totale di oltre 200.000 – quelli dell'edizione per i dirigenti in servizio.

L'aumento complessivo di lettori nel 2024 si è attestato su un +15% rispetto al 2023. A fronte di una distribuzione di *Dirigenti Industria* cartacea per lo più concentrata in Lombardia, gli accessi alla versione digitale mostrano una maggiore diffusione geografica: 35% Lombardia, 12% Lazio, 6,5% Triveneto, 5% rispettivamente Emilia Romagna e Piemonte, e il resto suddiviso tra le altre regioni, eccetto un 7% di accessi proveniente dall'estero (*in primis* Usa, Germania, Francia, Svizzera e Olanda). Questi numeri, uniti al patrimonio di oltre 6.000 articoli in piattaforma (arricchito anche dai contenuti di *Filo Diretto* – Federmanager Bologna Ferrara Ravenna e *Dirigenti*

Nordest – Federmanager Triveneto) testimoniano la diffusione di questo mezzo. Numeri e risultati ottenuti grazie all'impegno del Comitato di redazione che mensilmente si incontra per definire temi e argomenti per realizzare i diversi numeri dell'anno. Nel 2024 il Comitato – a seguito dell'elezione dei nuovi Organi Sociali dell'Associazione – ha visto un rinnovamento dei componenti:

- Direttore Responsabile: Giovanni Pagnacco, Presidente ALDAI-Federmanager.
- Coordinatore del Comitato di redazione: Franco Del Vecchio.
- Componenti del Comitato: Francesca Boccia, Pasquale A. Ceruzzi, Giuseppe Colombi, Diva De Franco, Olimpia Lamanna, Fabio Pansa Cedronio, Leila Tatiana Salour, Mino Schianchi; cui si affiancano per la struttura Paolo Ferrario, Michela Bitetti, Ilaria Sartori e Chiara Tiraboschi.

Un sincero ringraziamento e un pensiero speciale ai componenti del Comitato uscenti per il supporto e la sempre faticosa collaborazione alla realizzazione di ogni numero della rivista.

Ilaria Sartori

Attività Organi Collegiali Commissioni Consultive

COMMISSIONE SINDACALE E LAVORO



Manuela Biti
Presidente
fino a fine
settembre
2024



Paolo Vergani
Presidente
da fine
settembre
2024

Il 2024 è stato caratterizzato dal rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Dirigenti Industria che è stato firmato a novembre. Nel corso dell'anno la Commissione Sindacale e Lavoro di ALDAI ha concentrato i suoi sforzi nel suggerire alla Delegazione Trattante Nazionale di Federmanager alcuni dei temi poi sviluppati in sede di discussione con Confindustria.

Nel corso dell'anno sono state rinnovate le cariche della nostra associazione: Consiglio Direttivo, Giunta e Presidenza di ALDAI e relative Commissioni, tra cui la stessa Commissione Sindacale.

A Manuela Biti, che ha presieduto efficacemente la Commissione per l'intero triennio, è subentrato Paolo Vergani a fine settembre, in tempo per organizzare alcuni incontri sul tema del nuovo contratto.

L'indirizzo che si vuole adottare nel lavoro della Commissione per il prossimo triennio, in piena sintonia con quello che è stato fatto in precedenza e in accordo con il programma della nuova Presidenza federale, è quello di coinvolgere le Rappresentanze Sindacali Aziendali dei dirigenti e supportarle nel proprio ruolo, reso ancora più importante dal nuovo contratto.

Vorremmo inoltre, ove possibile, aiutare la nostra Associazione a favorire la creazione di nuove rappresentanze aziendali.

Per questo motivo gli incontri della Commissione – come in passato – sono e saranno aperti alle RSA aziendali esistenti e a tutti i colleghi in servizio interessati a crearne di nuove nelle rispettive aziende.

Altro punto importante da sviluppare è quello di supportare i colleghi in servizio nei rapporti con le rispettive aziende, cercando di raccogliere le varie istanze sui problemi in ambito sindacale che affrontano nel quotidiano.

Grazie alla disponibilità di Gherardo Zei, in veste di Responsabile della Delegazione Trattante Nazionale (ora Vicepresidente di Federmanager), e del Direttore di Federmanager Mario Cardoni abbiamo già avuto modo di illustrare le principali novità del CCNL 2025-2027, ma sicuramente ci torneremo con nuove iniziative di incontro nel corso del 2025 anche con il supporto del Forum RSA che verrà costituito a breve a livello federale, un raduno dove le RSA possano confrontarsi direttamente con i vertici federali e con la Commissione Lavoro & Welfare.

Come Commissione Sindacale ALDAI abbiamo la responsabilità di raccogliere le segnalazioni dei colleghi in servizio per aiutare il nuovo Capo Delegazione Nazionale per il triennio entrante, che è anche il Presidente ALDAI-Federmanager, a preparare con largo anticipo se possibile il prossimo rinnovo.



GRUPPO MIND THE GAP
Coordinatore **Marino Mancini**

Per il 2024, su richiesta dei colleghi, abbiamo realizzato le attività e gli incontri per lo più da remoto. Come già avvenuto in passato, in occasione dell'incontro di dicembre, per lo scambio

di auguri, abbiamo affrontato diverse problematiche iniziando a ipotizzare gli argomenti di maggior interesse in modo da affrontarli durante il 2025. Come negli anni scorsi la nostra capacità di scambio di conoscenze e di formazione è sfociata nell'organizzazione di webinar su diverse tematiche di interesse generale, invitando sia colleghi che professionisti e imprenditori. Per esempio, abbiamo iniziato l'anno con un incontro dal titolo *Il Manager come punto di riferimento per PMI in cerca di soluzioni professionali avanzate* dove, in sintesi, abbiamo cercato di dare una guida su come introdursi e relazionarsi con le PMI, scomponendo e affrontando le varie fasi: dallo scenario alla strategia e alle tecniche di approccio, dalla comunicazione alla ricerca dei contatti utili per promuovere il proprio rapporto consulenziale. A seguire abbiamo realizzato un webinar invitando Profexa Consulting, società di ricerca del personale, dal titolo *"Sgrezzare il diamante": trasformare il capitale umano per strategie vincenti nelle nuove frontiere di mercato*.

Abbiamo, inoltre, invitato la startup TreeBlock che ha sviluppato una serie di servizi a supporto delle aziende per la gestione dei dati ESG in modo semplificato, argomento molto importante viste le direttive EU. In un altro incontro abbiamo parlato di *Management e finanza agevolata: cosa usare e fare usare per massimizzare il valore di questi strumenti*, webinar arricchito con elementi di contesto e casi d'uso. Infine, abbiamo dedicato 3 incontri anche alla IA: il primo con il CEO di Neodata, che ha introdotto una sessio-

ne speciale per manager in cui illustrava come introdurre la IA nelle PMI, l'impatto che può avere nel business e perché è così rilevante nelle aziende; e due con la collega Francesca Boccia (Coordinatrice Commissione Nazionale Federmanager) dedicati rispettivamente a *Navigare nel futuro: come l'intelligenza artificiale trasforma le carriere dirigenziali* e *Produttività e futuro del business come l'IA trasforma i mercati*, analizzando l'IA come catalizzatore strategico e fattore di evoluzione del ruolo dirigenziale, illustrando a completamento casi reali.

Gli interventi degli esperti nelle materie oggetto degli incontri hanno lasciato un bagaglio di conoscenze sufficienti a stabilire l'informazione necessaria per trattare questi argomenti nelle aziende dove operiamo. In sintesi, il programma ha seguito le richieste degli aderenti al Gruppo di Lavoro che è molto coeso tanto che negli scambi di informazione si sono create alcune opportunità di *employability*.

In conclusione, è bene ricordare ancora una volta cosa significa partecipare a Mind the Gap:

- Entrare a fare parte di una comunità di interessi e di obiettivi condivisi.
- Partecipare a riunioni plenarie nelle quali apportare il proprio contributo operativo.
- Attivare scambio di informazioni e allargamento di competenze.
- Costituire una rete di conoscenze.

COMMISSIONE PREVIDENZA E ASSISTENZA SANITARIA



Presidente **Roberta Lovotti**

Il contesto sociopolitico continua a rendere questo momento storico particolarmente complesso anche per la nostra categoria. L'imprescindibile riordino del SSN e il riconoscimento del ruolo fondamentale della sanità integrativa dovrebbero portare a un "Sistema Salute" più solido. Il percorso per arrivarci è però tutt'altro che semplice e tutto in salita. Per questo motivo la Commissione si sta impegnando a discutere problemi e proposte da portare ai tavoli dei CdA dei fondi di riferimento per ALDAI e alla Giunta della Federazione. Fanno, infatti, parte della Commissione sia membri dei CdA dei nostri fondi sanitari che Consiglieri nazionali Federmanager.

Analogamente in ambito previdenziale la Commissione si impegna a informare gli associati in merito alle novità normative e a organizzare eventi che permettano ai colleghi in

servizio di essere supportati nelle proprie scelte in ambito previdenziale.

Dal 2024 si è potenziato l'impegno della Commissione, le cui riunioni sono aperte a tutti i Soci, all'ascolto delle necessità degli associati e alla cooperazione con le Commissioni Sindacale e Studi nonché con i Gruppi Giovani e Senior per rendere ALDAI sempre più un punto di riferimento per i colleghi e per tutti coloro che comprendono che l'associazionismo di categoria è una forza da preservare e potenziare.

Il 2025 vedrà la Commissione impegnata a dare sempre più spazio al confronto e all'ascolto e verranno avanzate proposte di potenziamento dei servizi per gli iscritti. Verrà mantenuto vivo il dialogo con gli Enti collaterali.

Il ciclo di webinar *Prevenzione 2025* pur mantenendo un filone focalizzato sulla prevenzione e sulle nuove tecniche diagnostiche e chirurgiche per gli adulti, aprirà un nuovo ciclo dedicato alla fascia di età in cui fare prevenzione è ancora più importante, i bambini e i ragazzi.

COMMISSIONE STUDI E PROGETTI



Mario Garassino
Presidente
fino a fine
settembre
2024



Pasquale Ceruzzi
Presidente
da fine
settembre
2024



GRUPPO CADD
(Centro Analisi Dati Dirigenti)
Coordinatore *ad interim* 2024
Mario Garassino
Coordinatore 2025 **Paolo Pedronetto**

Obiettivi della Commissione

La Commissione Studi e Progetti ha il compito di recepire gli obiettivi del programma ALDAI-Federmanager, approvati dal Consiglio Direttivo, tramutandoli in progetti e analisi attraverso i Gruppi di Lavoro in evidenza di seguito.

Può, inoltre, individuare ed elaborare anche iniziative e, in linea con gli interessi dell'Associazione, portarli all'attenzione del Consiglio. La Commissione ha inoltre il compito non solo di coordinare le attività dei Gruppi di Lavoro, ma anche di incentivare una cooperazione orizzontale tra gli stessi che possa portare allo sviluppo di tematiche di interesse congiunto. I Gruppi dovranno poi collaborare e rendersi sinergici con la Struttura e con le altre Commissioni e Comitati istituzionali.

Quanto succede nel Paese a livello di welfare, mercato del lavoro e innovazione tecnologica è monitorato e nei casi di maggior evidenza produce analisi e indicazioni per gli organi decisionali dell'Associazione. In più occasioni durante il 2024 sono state fornite informazioni e analisi aggiornate sul mercato del lavoro e sull'economia non osservata, con particolare evidenza all'evasione fiscale e all'andamento delle entrate fiscali, e sull'incidenza di questa sul reddito dei dipendenti e in particolare dei dirigenti, sia in attività che in pensione.

Dalla fine del 2024 è stata avviata un'analisi del report Draghi sulla competitività dell'Unione Europea che verrà completato nel corso del 2025.

Sempre nel corso del 2024 è stato costituito il Gruppo di Lavoro Intelligenza Artificiale, in linea con l'iniziativa analoga di Federmanager, per soddisfare la crescente richiesta di informazioni, contenuti e indirizzi strategici dovuta alla diffusione delle soluzioni di IA. Questo gruppo ha organizzato per marzo 2025 il convegno *Intelligenza Artificiale e Governance Pubblica: Il Contributo della Dirigenza Industriale* in collaborazione con Metropolitana Milanese.



Il CADD riprende la sua attività dopo la scomparsa dei colleghi Giorgio De Varda e Giovanni Caraffini a cui va il nostro compianto e ringraziamento per l'attività svolta. In continuità con gli anni precedenti, per il 2025 questo piccolo centro studi intende supportare ALDAI, le Commissioni e i Gruppi di Lavoro nella loro attività, fornendo le evidenze, in termini di analisi sociale, previdenziale, fiscale ed economica sul mondo del lavoro – e sui dirigenti in particolare – a supporto delle decisioni sui temi strategici e i servizi più rilevanti per gli interessi degli associati.

Per rinnovare l'impegno profuso in questi anni, il primo passo essenziale è la raccolta delle priorità dei Gruppi per determinare le eventuali esigenze di ricerca che, una volta messe a fattor comune, permetteranno di concordare, insieme alla Direzione, gli strumenti di rilevazione più idonei, allo scopo di assicurare un dialogo positivo e coerente nei confronti degli associati. Il centro studi intende inoltre raccogliere in modo più sistematico le ricerche disponibili da parte di Federmanager e degli enti/istituzioni universitarie, realizzando recensioni periodiche in modo da rendere fruibile un vasto patrimonio di informazioni e di dati da fonti diverse. L'attività del gruppo CADD, che dal 2025 è affidata a Paolo Pedronetto, è al servizio dei Gruppi con l'auspicio di fornire non solo risultati numerici, ma anche stimoli e riflessioni che possano tradurre in azioni concrete le esigenze e le priorità emergenti dei dirigenti attivi, dei colleghi pensionati e in transizione di carriera.



GRUPPO CULTURA
Coordinatore 2024 **Mario Garassino**
Vicecoordinatore **Giampiero Stabile**
(coordinatore da gennaio 2025)

Il Gruppo Cultura ha raggiunto nel 2024 i 18 anni di attività. Il suo obiettivo principale è il coinvolgimento attivo degli associati ALDAI e dei partecipanti esterni nell'ideazione e realizzazione degli eventi programmati. Ciò si ottiene stimolando i loro interessi culturali e, nel contempo, sviluppando il senso di appartenenza al Gruppo e ad ALDAI. Il Gruppo è diviso in sottogruppi tematici e ognuno di questi ha un responsabile al quale è demandata la gestione delle iniziative specifiche.

Nel 2024 il Gruppo ha realizzato ben **27 incontri tematici** e

organizzato l'ormai tradizionale Concerto Jazz di Primavera. Di ogni evento è stato pubblicato sulla rivista *Dirigenti Industria* un articolo di presentazione.

Sottogruppi e Responsabili:

- **Letteratura:** Nicoletta Bruttomesso e Daniela Savini
- **Arte e Design:** Alberto Cantoni e Luigi Merlini
- **Cultura Finanziaria:** Pasquale Ceruzzi
- **Musica:** Giuliano Ceradelli
- **Discipline STEM:** Paolo Zanella e Franca DeFilippi.

Altre persone hanno inoltre contribuito al percorso delle attività (la compianta Heide Adam, Noemi Di Gioia, Paolo Ramella, Alfredo Recine, Giovanni Sansò, Giampiero Stabile, Raffaele Tasserini, Jourij Tilman, Francesca Zanella).

Gli eventi e il loro pubblico: Letteratura (6 incontri, 150 presenze); Arte e Design (4 incontri, 120 presenze); Cultura Finanziaria (4 Incontri, 180 presenze); Musica (5 incontri, 100 presenze); discipline STEM (6 incontri, 210 presenze); Progetto Pace e Filosofia (2 incontri, 130 persone). Un totale di 890 presenze su 27 eventi, con una media di circa 33 persone per evento, a cui devono essere aggiunte le 430 presenze del **Concerto di Primavera**.

In dicembre il Vicecoordinatore Giampiero Stabile è stato nominato Coordinatore del Gruppo.



GRUPPO DIRIGENTI PER L'EUROPA E GEOPOLITICA

Coordinatore **Paolo Zanella**

Nel corso del 2024, il Gruppo Dirigenti per l'Europa e Geopolitica si è dedicato ad ampliare le conoscenze dei propri membri riguardo al funzionamento della governance e delle istituzioni europee.

Per raggiungere questo obiettivo sono stati invitati professori universitari esperti in diritto europeo provenienti dall'Università di Pavia (UNIPV) e dall'Università Cattolica del Sacro Cuore che hanno illustrato e discusso la richiesta dei cittadini di avviare una "convenzione" per riformare i Trattati europei, in linea con il tema *Verso un'Europa più forte. Dare seguito alle proposte della Conferenza sul futuro dell'Europa*.

È inoltre proseguita l'iniziativa delle conferenze sulla sanità, iniziata negli anni passati, con l'evento *Salute in Europa: Il Fascicolo Sanitario e le Direttive UE*. Parallelamente, alcuni esperti interni al Gruppo hanno organizzato approfondimenti durante le riunioni. Tra questi, si segnalano *Europa al Voto ed EuroBarometro* e il ciclo *Pillole di geopolitica*, con focus su "Russia in Africa", "Cina in Africa" e "Turchia in Africa". Le *Pillole di geopolitica*, insieme ad altri appuntamenti informativi interni, hanno anticipato un ciclo di eventi più ampio – con inizio previsto nell'autunno del 2025 – che si concentrerà sul continente e su alcune nazioni africane specifiche (affrontando temi economici, sociali, culturali religiosi e di geopolitica), coinvolgendo anche i Gruppi Cultura ed Energia ed Ecologia.

Infine, il tema della *Space Economy* è stato approfondito con un evento, realizzato in collaborazione con il Gruppo Cultura, focalizzato sulla complessa questione dei detriti spaziali.



GRUPPO ENERGIA ED ECOLOGIA

Coordinatore **Fabio Pansa Cedronio**

Il Gruppo **Energia ed Ecologia** tramite i suoi tre Comitati – Energia (Presidente **Luciano Gianni**), Ecologia (Presidente **Giorgio Venturino**), ITL - Infrastrutture, Trasporti, Logistica (Presidente **Gennaro Bernardo**) – ha proseguito nel corso del 2024 la sua attività istituzionale in qualità di gruppo di studio, esame, approfondimento e dibattito sulle tematiche riguardanti: la transizione energetica, le tecnologie e le fonti di approvvigionamento, la compatibilità ambientale, i costi dell'energia per i consumatori privati e per l'industria, le infrastrutture per la mobilità e per uno sviluppo armonico del Paese.

In numerosi incontri, webinar, articoli e position paper circolati tra gli aderenti al GdL e altri gruppi ALDAI, Enti ed associazioni esterne, sono stati trattati nello specifico i seguenti argomenti: decarbonizzazione; transizione energetica; realizzazione dei progetti finanziati dall'Europa con il PNIEC; sviluppo delle nuove fonti energetiche rinnovabili (solare, vento onshore e offshore, ecc.); risorse idroelettriche con *re-powering* degli impianti esistenti, sviluppo del pompaggio, manutenzione dei bacini di accumulo, mini idro, ecc.; utilizzo di altre fonti quali il nuovo nucleare, la geotermia ad alta e bassa entalpia, l'idrogeno; la mobilità nelle aree urbane e nazionale (treno vs. aereo), reti regionali, rete AV nazionale ed europea, ecc.

In dettaglio gli eventi organizzati dai Comitati sono stati:

- **ITL:** *Infrastrutture ferroviarie: progetti sugli ex scali ferroviari milanesi; Il ruolo dei carburanti rinnovabili per la mobilità futura; Nuove risorse energetiche per la mobilità* (insieme al Comitato Energia).
- **Energia:** *Conferenza e tavola Rotonda sulla COP28 e i suoi risultati; La crescente dipendenza dalla Cina per la transizione energetica; Lotta ai cambiamenti climatici: i crediti di carbonio; Presentazione del Programma per il 2025* proposto dal Presidente del Comitato Luciano Gianni, con relativo dibattito, che ha toccato tutti i temi sopra elencati; *Il sistema elettrico nei trends energetici globali*, a cura di Alessandro Clerici (Presidente Onorario WEC); *Conferenza su COP29: aspettative e risultati, testimonianza di due partecipanti all'evento*.
- **Ecologia:** *Biodiversità e dibattito con i partecipanti al GdL* con presentazione di due articoli a cura dell'autore Giorgio Venturino.

N.B.: le presentazioni sono disponibili in formato .pdf e scaricabili dal sito www.aldai.it sezione Eventi, alla data corrispondente.

**GRUPPO PROGETTO INNOVAZIONE**Coordinatore **Franco Del Vecchio**
Vicecoordinatrice **Maria Teresa Lacquaniti**

Da 21 anni il Gruppo è impegnato nel reskilling delle competenze manageriali per valorizzare il ruolo di promotrici dello sviluppo delle imprese e nell'analisi e promozione dell'innovazione per il miglioramento della competitività. Dal 2004 organizziamo ogni anno 10 incontri, con una media di 30 partecipanti ognuno, per dibattere e approfondire i temi rilevanti per la crescita e le ricadute economiche e sociali.

Nel 2024 ci siamo occupati di applicazione dell'intelligenza artificiale, digitalizzazione dei servizi pubblici, prospettive europee, ritorno degli investimenti del PNRR in Lombardia, analisi del ceto medio, preparazione degli incontri CIDA Lombardia con i candidati alle elezioni europee, intelligenza emotiva, Direttiva NIS 2 per la cybersecurity, rispetto ambientale e riciclaggio delle materie plastiche, rendiconto sociale INPS Lombardia, consistenza e trend della dirigenza, fotovoltaico e relativa formazione per gli studenti.

Le iniziative hanno favorito l'aggregazione dei colleghi, creando le condizioni per l'arricchimento reciproco e la conoscenza di opportunità professionali, valorizzando il ruolo di ALDAI-Federmanager.

**GRUPPO VPS
(VOLONTARI PER IL SOCIALE)
E VDS
(VALORIZZAZIONE DEI SENIOR)**Coordinatore **Francesco Dindo**
Vicecoordinatore **Massimo Donati**

Il Gruppo Volontari Per il Sociale rappresenta un'evoluzione del Gruppo Valorizzazione dei Senior, che aveva lo scopo di offrire ai Soci Senior proposte, informazioni e formazione atte a permettere un invecchiamento attivo e a valorizzare il vasto patrimonio di conoscenze e competenze rappresentato dai Senior ALDAI. Le attività del Gruppo Volontari Per il Sociale sono rivolte prevalentemente ai giovani, per aiutarli a diventare protagonisti del loro futuro, per creare ponti tra mondo della scuola e mondo delle imprese, per assisterli nell'orientamento verso il lavoro. Nel 2024 sono stati più di 80 i Soci Senior ALDAI attivi in questo gruppo che si sono impegnati su diversi fronti: con i Neet (giovani che non studiano né lavorano), allo scopo di stimolarli a riprendere un percorso di studio o di ricerca di un lavoro anche

autoimprenditoriale; come tutor nelle scuole superiori con i PCTO, *Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento* e come referenti – nelle scuole medie – con il progetto di Cittadinanza Attiva e Primo Soccorso *A scuola col DAE*. Nel 2024 siamo stati attivi in 256 classi di 28 scuole, raggiungendo più di 4.500 studenti.

Il Gruppo dedica particolare attenzione alla formazione e all'aggiornamento continuo dei propri tutor attraverso incontri aperti a tutti i Soci ALDAI. Il corso *Outplacement verso il sociale – Rimettersi in gioco nella solidarietà*, articolato su 7 incontri e riservato ai Soci ALDAI pensionati da poco o in procinto di diventarlo, è giunto alla sua 11ª edizione.

Nel 2024 quattro eventi sono stati dedicati al tema di *Scuola e Società in trasformazione*, tre a *Leadership Digitale* e uno a *Strumenti Digitali per i Senior*. Ai nostri incontri hanno partecipato in totale oltre 350 Soci.

Nel 2025 stiamo ampliando le nostre attività sia come numero di scuole in cui operiamo sia come proposte progettuali e numero di studenti raggiunti, sottolineando sempre il valore aggiunto rappresentato da ALDAI-Federmanager nella comunità in cui viviamo.

**GRUPPO SPORT E TURISMO**Coordinatore **Vladimiro Sacchetti**

Il Gruppo sviluppa iniziative per unire attività sportive, turistiche e culturali organizzando viaggi e visite come occasioni di nuove conoscenze e per stare piacevolmente insieme a vecchi e nuovi colleghi. La costituzione del gruppo golfisti è esempio di questo tipo ed è stata utile per avvicinare altri colleghi ad ALDAI.

Nel 2024 – oltre all'ormai noto circuito di 9 gare di golf – sono stati effettuati due viaggi di una settimana rispettivamente a Tenerife (Canarie) a marzo e in Costa Smeralda a giugno e, infine, a settembre, un soggiorno al Grand Hotel Terme di Montegrotto. A ciascuna gara di golf hanno partecipato circa 100 persone e a ciascun viaggio circa 70 persone.

Ricco il calendario di eventi e viaggi per il 2025: già programmato il circuito di 8 gare di golf presso i migliori circoli del nord Italia; a marzo un soggiorno di una settimana presso il Verdura Resort 5* (Sicilia); a giugno un soggiorno di 4 giorni a Saint Andrews (Scozia) e, infine, a settembre un viaggio di 11 giorni alla scoperta del Canada francese, e a ottobre un soggiorno di 5 giorni presso il Grand Hotel Terme di Montegrotto.

COMITATO PENSIONATI



Silvana Menapace
Presidente
fino a fine
settembre
2024



Mino Schianchi
Presidente
da fine
settembre
2024

In collaborazione con Federmanager e CIDA, il Comitato Pensionati ALDAI ha operato per la tutela dei diritti pensionistici, la giustizia fiscale e il sostegno al ceto medio con diverse attività.

1. Sostegno ai ricorsi sulla perequazione e interventi come *Amicus Curiae*

Sono stati supportati ricorsi contro misure che hanno inciso sul potere d'acquisto delle pensioni. Uno dei ricorsi intentati da CIDA per il riconoscimento dell'intera perequazione è stato presentato a nome di un Socio ALDAI.

2. Petizione *Salviamo il Ceto Medio* e mobilitazione nazionale

Nel novembre 2023 è stata promossa la petizione *Salviamo il Ceto Medio*, che ha avuto un significativo successo. Il Comitato Pensionati ALDAI ha contribuito all'iniziativa sollecitando le firme dei Soci e, per rafforzarne il sostegno, ha partecipato attivamente all'Open Day promosso da CIDA.

3. Sostegno al Rapporto Censis-CIDA e separazione previdenza/assistenza

Un contributo significativo è stato dato alla diffusione del

Rapporto Censis-CIDA (maggio 2024), che ha evidenziato la necessità di ridurre il carico fiscale sul ceto medio. Sulla base delle analisi emerse, è stata riaffermata anche la richiesta di separare previdenza e assistenza nel bilancio INPS per garantire trasparenza ed evitare misure depressive sulle pensioni medio-alte.

4. Difesa dei pensionati dalle discriminazioni

Durante l'iter di preparazione della legge di Bilancio 2025, in linea con CIDA, il Comitato ha sostenuto la contrarietà a qualsiasi forma di discriminazione nell'indicizzazione dei trattamenti pensionistici, con richiamo ai principi costituzionali, alle normative europee e alle convenzioni internazionali.

5. Divulgazione e informazione

Per informare l'opinione pubblica e richiamare l'attenzione dei decisori politici sui temi pensionistici e fiscali, il Comitato ha fatto leva su diversi strumenti:

- invio di rassegne stampa e documentazione aggiornata
- pubblicazione di articoli sulla rivista *Dirigenti Industria*, sul sito dirigentisenior.it, e sui canali social
- organizzazione di incontri informativi online e in presenza

6. Prospettive e azioni future

Il Comitato ha definito il piano d'azione per il periodo 2024-2027 con i seguenti obiettivi:

- difesa della perequazione automatica delle pensioni
- separazione previdenza e assistenza nel bilancio INPS
- monitoraggio delle politiche previdenziali e fiscali
- rafforzamento del sistema di welfare previdenziale

GRUPPO GIOVANI



Coordinatore **Francesco Vallone**
Vicecoordinatori **Giovanna Stocco**
e **Corrado De Santis**

Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager: un 2024 di crescita, networking e ispirazione

Il 2024 è stato un anno straordinario per il Gruppo: abbiamo dimostrato che l'Associazione non è solo un sindacato, ma una vera e propria community di manager e professionisti che vogliono crescere, ispirarsi e creare connessioni di valore. Abbiamo organizzato seminari, eventi di networking e momenti di sport per offrire opportunità di apprendimento e condivisione uniche. Perché crediamo che la crescita professionale passi attraverso il confronto, l'innovazione e la capacità di mettersi in gioco.

Crescere come professionisti

L'evento **Assessment Professional Skills**, con il motto "*Il miglioramento continuo è meglio della perfezione in ritardo*", ci ha permesso di riflettere sulle competenze necessarie per affrontare un mondo del lavoro in continua evoluzione. Nel seminario **New Ways of Working**, abbiamo esplorato nuovi modelli lavorativi, analizzando rischi e opportunità del lavoro flessibile: trovare un equilibrio tra innovazione e sostenibilità personale e professionale.

Abbiamo inoltre affrontato il tema dell'**AI e di come vincere le resistenze verso il suo uso**, per renderla un'opportunità di vera crescita e miglioramento; la sua indiscussa efficacia dipende dalla qualità dei dati, ma per quanto avanzata, non può misurare valori come empatia, equità o giustizia. Ecco perché è fondamentale che tutela dei dati e pensiero critico restino centrali.

In collaborazione con Minerva, abbiamo approfondito il tema **Remote Working, Leadership e Inclusione**, perché il modello di leadership si sta trasformando. Non è più solo controllo ed efficienza, ma ascolto attivo, creazione di spazi sicuri e valorizzazione della vulnerabilità: un ambiente di lavoro inclusivo non è solo giusto, ma è anche più innovativo ed efficace.

Benessere e leadership: due facce della stessa medaglia. L'evento **LOSTARBENE**, con il messaggio "Every minute is a chance to change the world", ci ha ricordato che il benessere personale è la base di ogni successo professionale. Un manager efficace sa prendersi cura di sé per poter dare il meglio anche agli altri. Con il seminario **Leadership is action, not position** abbiamo imparato che il vero leader si definisce dalle azioni, non dal titolo. La vulnerabilità non è il contrario della forza, ma il primo passo per sviluppare una resilienza consapevole. E se l'innovazione è il motore del cambiamento, l'inclusione è la chiave per renderlo possibile.

Una community in cui crescere e connettersi

Partecipare attivamente a un'associazione significa costrui-

re una rete di contatti autentica e generare opportunità concrete. Community, condivisione e networking sono i pilastri su cui il coordinamento del Gruppo ha basato le attività 2024. E per rendere il networking ancora più dinamico, non sono mancati i **tornei di Padel** all'Harbour Club di Milano, dove appassionati e principianti hanno potuto sfidarsi e creare nuove connessioni in un contesto informale e divertente.

Mentoring e sviluppo di carriera Eventi esclusivi e formazione di qualità

Una rete di professionisti con cui crescere e innovare

Nel 2024 il comitato esecutivo del Gruppo Giovani ha saputo attuare una strategia efficace per promuovere come far parte di Federmanager significhi fare parte di un network dinamico e innovativo, in cui ogni membro ha la possibilità di crescere e contribuire al cambiamento. Speriamo di aver ispirato tante nuove persone a iscriversi e iniziare un percorso di crescita insieme a noi.

Grazie mille per l'ascolto e per averci dato tante opportunità per crescere insieme.



GRUPPO MINERVA



Coordinatrice **Silvia Battigelli**
Vicecoordinatrice **Giovanna Stocco**

Il Gruppo Minerva promuove la partecipazione delle dirigenti alle attività di Federmanager e sostiene la parità di genere e l'inclusione. Fondato da donne

iscritte alla Federazione, ma aperto a chiunque voglia contribuire, il Gruppo lavora nelle sedi istituzionali e sociali per valorizzare il management femminile e promuovere una presenza equilibrata nei Comitati e nelle Commissioni.

Nel 2024, il Gruppo Minerva ALDAI ha consolidato l'impegno di oltre trenta colleghe coinvolte nei Gruppi di Lavoro, sfociato in uno dei momenti più significativi, il convegno **Certificare la parità di genere – opportunità per aziende e manager, trend e prospettive**, che ha visto la Luce il 22 febbraio dopo un lungo lavoro di preparazione nell'anno precedente. L'evento ha offerto un confronto tra istituzioni, università, aziende e parti sociali, evidenziando best practice e criticità. Sono stati approfonditi i benefici del percorso di certificazione, le difficoltà affrontate e il supporto disponibile per manager e imprese, con l'auspicio che questo strumento favorisca una maggiore partecipazione femminile nelle aziende, come già avvenuto con la legge Golfo-Mosca. Un'altra iniziativa di rilievo è stata il **programma di mentoring**, avviato nella seconda metà del 2023 e operativo nei primi mesi del 2024. Dopo un'attenta selezione, una decina

di coppie ha intrapreso un percorso strutturato di incontri periodici per favorire lo scambio di competenze ed esperienze tra donne manager. Nei prossimi mesi verrà lanciata una survey per raccogliere feedback e cogliere spunti per l'organizzazione di una nuova fase per la quale sono già arrivate nuove candidature sia come mentor che come mentee. Dopo l'estate, due incontri operativi con le colleghe dei Gruppi di Lavoro hanno permesso di pianificare le attività per il 2025: nel primo trimestre un **percorso sulla valorizzazione dell'immagine professionale**, con focus su *personal branding* e *LinkedIn*, mentre gli altri temi suggeriti dalle aderenti verranno affrontati nel corso dell'anno secondo una lista stilata in base agli interessi espressi dalle stesse.

Nella seconda parte del 2024 sono state avviate collaborazioni strategiche con altre associazioni, tra cui Confapi Donna Milano. Nel 2025 continueremo a lavorare in sinergia con Manageritalia per l'organizzazione della tappa lombarda del **WOB – Women on Board**, un programma rivolto a manager interessate a entrare nei Consigli di Amministrazione.




L'attività svolta nell'ultimo anno conferma l'impegno del Gruppo Minerva ALDAI nel promuovere l'uguaglianza di genere e l'inclusione. Grazie alla passione delle sue componenti e alla collaborazione con istituzioni, aziende e associazioni, il Gruppo ha realizzato iniziative di valore, ponendo basi solide per il futuro. Continueremo con lo stesso entusiasmo e determinazione, con l'obiettivo di costruire una società più equa e inclusiva.

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 APRILE - MAGGIO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT – SOFT SKILLS	
STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	3-4 Aprile
NEGOTIATING WITH EPC CONTRACTORS – BEST PRACTICES	28-29 Maggio
AREA PROJECT MANAGEMENT E SOSTENIBILITÀ	
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
COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT – <i>E-LEARNING 6 ORE</i>	ordinabile on-line sito Animp
PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE IPMA – LIV. D – <i>E-LEARNING 4 ORE</i>	ordinabile on-line sito Animp
 <p>ANIMP – Formazione e-Learning per la Certificazione IPMA</p>  <p>Il percorso di formazione per accedere alla Certificazione di Project Manager IPMA - livello D - diventa più agevole “frequentando” i corsi in e-Learning proposti da Animp.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #0056b3; color: white; text-align: center;"> COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #800080; color: white; text-align: center;"> PREPARAZIONE ALL’ESAME DI CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE IPMA-ICB4 LIVELLO D </div> <div style="text-align: center;">  <p>IPMA LEVEL D CERTIFIED</p> </div> </div>	
AREA EXECUTION: ENGINEERING & CONSTRUCTION	
IL COORDINAMENTO TRA LA GESTIONE DI PROGETTO E LA COSTRUZIONE	2-3 Aprile
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

Programmati al futuro

Valter Quercioli

Presidente Federmanager

Vogliamo rappresentare un management che sia all'altezza delle 5 D che connotano i grandi fenomeni in corso: decarbonizzazione, digitale, deglobalizzazione, difesa e demografia

Guidare la nostra Federazione è un grande onore, che impone anche responsabilità precise, innanzitutto nei confronti di **iscritte e iscritti**. La prima, che avverto fortemente, è quella di offrire una visione strategica che accompagni il sistema Federmanager in questi anni di tumultuosi cambiamenti. Anni sicuramente complessi, che rivelano però **potenzialità** enormi per una managerialità d'eccellenza, come quella che rappresentiamo, pronta a misurarsi con sfide decisive per la crescita del Paese: dalla digitalizzazione a uno **sviluppo industriale** che sia sostenibile garantendo, al contempo, una effettiva **competitività** sui mercati.

L'industria italiana costituisce il segmento produttivo **a più alto valore aggiunto** e a dirigerla deve essere un *management* all'altezza dei mutamenti che l'agenda globale delinea, *macrotrend* che, per amore di sintesi, definisco le **"5D": decarbonizzazione, digitale, deglobalizzazione, difesa e demografia**.

Per questo, anche alla luce dei successi ottenuti con il rinnovo del **CCNL** di categoria, abbiamo il compito di consolidare ulteriormente i nostri rapporti con **le rappresentanze industriali e datoriali**, a partire da una valorizzazione piena della **bilateralità** che i nostri Fondi di **previdenza complementare, sanità integrativa e formazione**



continua sanno esprimere. Ciò sempre con il fine ultimo di offrire ai manager, sui **55 territori** in cui siamo presenti, **i migliori servizi** a tutela del loro lavoro e del loro benessere personale e familiare.

Partiamo dagli iscritti, quindi, per **parlare al Paese**, attraverso il crescente contributo che sapremo fornire nel dialogo con gli **stakeholder istituzionali**, anche grazie al lavoro portato avanti dalle nostre **Commissioni di settore**: gruppi di nostri manager esperti di **politica industriale** che apportano un grande valore aggiunto all'azione federale.

Tutto questo perché vogliamo procedere nel segno della valorizzazione dei talenti e dell'inclusione. Sul punto, dopo aver conseguito la **certificazione della parità di genere**, il nostro impegno si amplifica

per garantire pari opportunità alle donne e per aprirci ancor di più alle **nuove generazioni**, che rappresentano i manager di domani.

Nel programma di mandato – su cui il Congresso nazionale ha inteso accordarmi fiducia – ho chiarito di voler lavorare a questi obiettivi, che ho enunciato con forte spirito di sacrificio, ma anche con il **sorriso**.

Quel sorriso che io ritengo essenziale nella costruzione di un'organizzazione coesa e capace di guidare il progresso del sistema imprenditoriale. La bussola da seguire è rappresentata da alcuni valori che anche nel programma ho delineato: **etica, carattere, empatia, apertura al dialogo, inclusione, creatività e visione di squadra**.

Lavoriamo in questa direzione, uniti, determinati, e con il sorriso. ■



Pensare in grande

Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

Perché la realizzazione di un grande evento determini opportunità di sviluppo durevole, servono visione e l'elaborazione di un disegno strategico efficace.

In breve, serve una "capacità manageriale" nel senso più alto del termine

Come insegnano felici esperienze maturate in Italia e all'estero, i grandi eventi hanno la capacità di catalizzare un entusiasmo di sistema che spesso si sostanzia in effetti benefici, e a lungo termine, per le **economie** dei Paesi ospitanti.

Manifestazioni sportive, culturali e religiose di caratura internazionale attraggono visitatori da tutto il mondo e stimolano **investimenti** in infrastrutture materiali e immateriali, in forme di mobilità sostenibile e, più in generale, in uno sviluppo positivo di quelle **filieri industriali** che nella realizzazione dei grandi eventi sono coinvolte.

Così sta già avvenendo per il **Giubileo di Roma**, un grande appuntamento nazionale che registra l'afflusso di milioni di pellegrini e che auspichiamo possa contribuire a rilanciare l'immagine del nostro Paese e del **Made in Italy**, anche sotto il profilo dei servizi erogati.

Allo stesso modo, confidiamo che possa rivelarsi un successo l'appuntamento olimpico e paralimpico che ci attende il prossimo anno con **"Milano-Cortina 2026"**, manifestazione di grande prestigio e visibilità planetaria.

Ma attenzione, l'equilibrio tra **moltiplicatore di potenzialità** e occasione mancata è sempre molto delicato quando si parla di grandi eventi e bisogna lavorare per scongiurare il rischio di lasciare "cattedrali nel deserto", vale a dire forme

episodiche di intervento che non si inseriscono in un più ampio **quadro organico** e di prospettiva.

Per altro verso, non si può assolutamente cedere all'idea di **non saper gestire un grande evento**, rinunciandovi a priori, come purtroppo avvenuto anni fa quando la candidatura di Roma a ospitare le Olimpiadi fu ritirata per non meglio precisati timori di infiltrazioni, disfunzioni, sprechi e ricorsi.

Perché si determini uno **sviluppo durevole**, che guardi ben oltre il traguardo della singola manifestazione, serve visione, serve l'elaborazione di un **disegno strategico** efficace, in breve, come orgogliosamente sosteniamo, serve una **"capacità manageriale"** nel senso più alto del termine.

E se sono certamente importanti le **competenze** necessarie a gestire in maniera efficiente le **risorse**

stanziare per gli eventi – si pensi ai miliardi che il Pnrr e i programmi connessi hanno destinato proprio al Giubileo della Capitale –, è altresì importante valorizzare, concretamente e nella comunicazione, i risultati conseguiti nell'ottica di un miglioramento delle condizioni e della qualità della vita dei **cittadini** e dei **territori**.

Investire in un grande evento deve significare **investire nel futuro** del Paese. Così che, quando sarà il momento di trarre bilanci, non si guardi solo ai costi sostenuti, ma anche ai **benefici economici, ambientali e sociali** conseguiti, nonché – prospettiva di nostro stringente interesse – agli impatti favorevoli che in termini **industriali e occupazionali** si possono rilevare.

I grandi eventi per un Paese sono un po' come le finali nel calcio. E le finali, si sa, non si giocano: si vincono. ■



Cresce l'importanza dei manager a livello europeo

a cura della Redazione



Silvia Pugi.

**Dirigenti Industria
intervista Silvia Pugi,
Vicesegretario di CEC
European Managers,
l'associazione con sede
a Bruxelles che
rappresenta oltre un
milione di manager**

Quante associazioni aderiscono a CEC European Managers e con quali finalità?

Sono quindici le confederazioni, federazioni e associazioni manageriali nazionali, oltre a sei settoriali, aderenti*. Per l'Italia partecipa la confederazione **CIDA**, che raggruppa e rappresenta un totale di 150.000 manager del privato e del pubblico. Le Federazioni aderenti a CIDA sono: Federmanager (industria), Manageritalia (commercio e terziario), FP-CIDA (funzione pubblica), CIMOFESMED (medici del SSN), Sindirettivo (dirigenza Banca d'Italia e Ivass), FENDA (agricoltura e ambiente), Federazione 3° Settore CIDA (sanità religiosa), FIDIA (assicurazioni), SAUR (Università e ricerca), Sindirettivo Consob CIDA (dirigenza Consob).

CEC è uno dei 6 "partner sociali" riconosciuti dalla Commissione Europea sulle politiche sociali e sulle relazioni industriali, questo significa che la Commissione deve chiedere il parere di CEC su queste tematiche. Per partecipare attivamente al dialogo sociale, CEC realizza specifiche ricerche, consultazioni, iniziative e position papers, che utilizza per rappresentare il punto di vista dei manager europei. Nonostante le diverse denominazioni e legislazioni, i manager sono una community molto più uniforme nei vari Paesi di quanto si possa immaginare. Le economie, i valori, le dinamiche del lavoro, la valorizzazione crescente del Capitale Umano dei Paesi europei

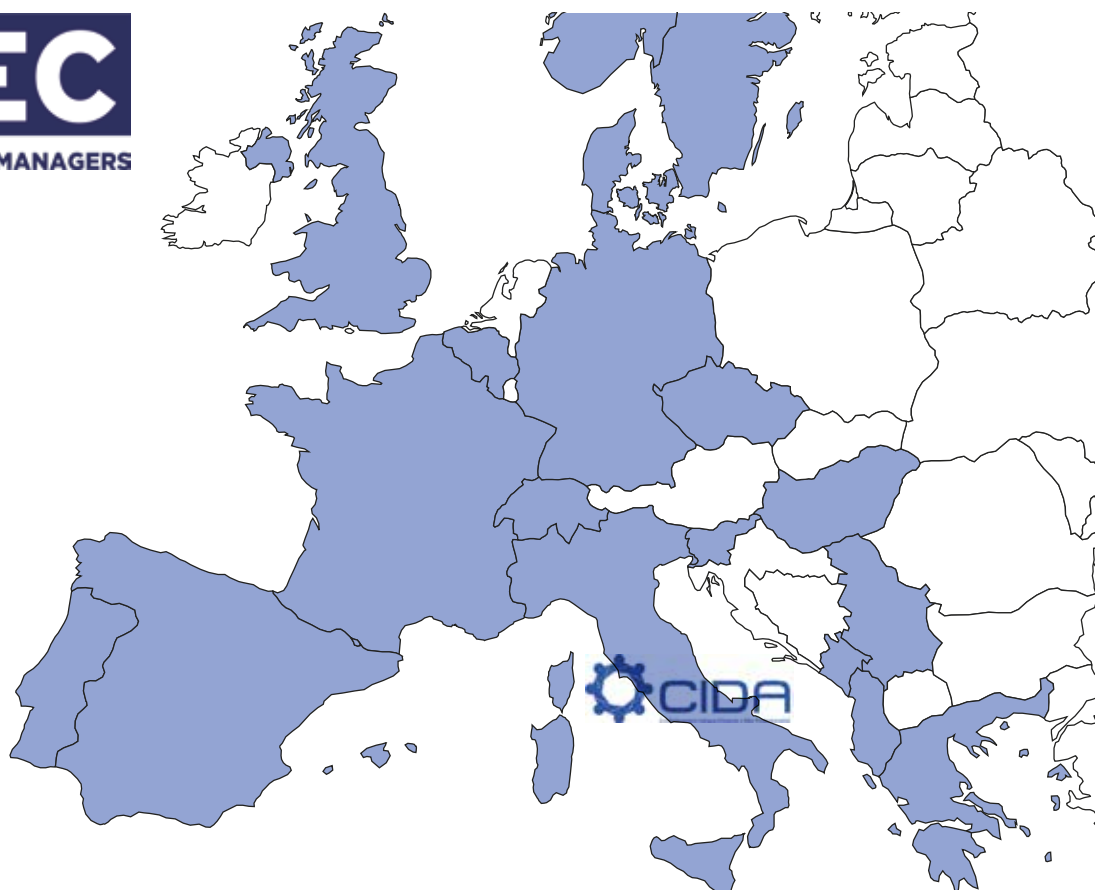
continuano a convergere sempre di più; bisogna prenderne atto e aprirsi alle nuove prospettive.

Quali funzioni sono attribuite a CEC European Managers?

Il budget della UE rappresenta solo l'1% del PIL Europeo, ma le sue norme determinano l'80% delle leggi nazionali e italiane: la UE ha il compito di definire le regole, mentre i singoli Stati hanno il compito – e il budget! – per implementarle. È quindi importante sviluppare il dialogo a livello europeo per contribuire alle politiche di sviluppo economico e sociale. I tempi di valutazione e approvazione delle leggi e delle regolamentazioni europee sono lunghi, durano mediamente 18 mesi, ma monitorare le direttive in discussione a livello europeo dà la possibilità di conoscere in anticipo cosa accadrà successivamente a livello nazionale e permette di proporre per tempo le eventuali proposte di modifica ritenute utili. Desideriamo esercitare la funzione di faro sul futuro, forti delle nostre competenze e del nostro pragmatismo.

Come si sviluppa il dialogo con e fra le rappresentanze dei manager?

Lo scorso novembre si è svolta a Bruxelles l'assemblea CEC per il rinnovo delle cariche e si è discusso dei trend del business, ma anche dei fattori geopolitici che impattano l'Europa, sottolineando il ruolo



fondamentale dei manager nel promuovere l'innovazione per sostenere la competitività e la resilienza per aumentare la stabilità. Nell'assemblea si è affrontato il tema dell'integrazione dell'intelligenza artificiale nelle pratiche manageriali, proponendo di velocizzare l'adozione anche incentivando l'upskilling delle figure più senior, con la necessità di rispettare le regole che ne possano garantire l'uso etico e la tutela dei diritti.

La sostenibilità, vista sia come sostenibilità energetica sia come impatto sociale e semplificazione normativa, è stata un altro tema di discussione. Si è parlato anche di guerra in Ucraina e di difesa dei confini europei, con la richiesta di preparare i manager a gestire efficacemente le crisi e gli improvvisi cambiamenti di contesto. Lo scorso

autunno il Parlamento Europeo ha approvato la nuova Commissione Europea per la legislatura 2024-2029: si presenta quindi l'opportunità di aprire insieme un nuovo corso in grado di conciliare le aspettative dei manager con gli obiettivi europei di sviluppo sostenibile.

Quale ruolo svolgi in CEC European Managers e cosa proponi di realizzare?

CEC ha identificato 4 priorità con i relativi gruppi di lavoro:

1. digitalizzazione e intelligenza artificiale
2. diversity & inclusion
3. giusta transizione e leadership climatica
4. innovazione per un'Europa più competitiva

Io gestisco l'attività legata al 4° gruppo, quello dell'innovazione,

con l'obiettivo di promuovere una cultura dell'innovazione tra i manager e affrontare le barriere strutturali alla competitività, formulando raccomandazioni per imprese e Governi, sempre con attenzione agli impatti sociali. Le nostre parole chiave sono Open Innovation, politica industriale europea, formazione dei manager, nuovi modelli di business, riduzione della burocrazia per l'innovazione.

Sulla scia del Rapporto Draghi, Von der Leyen ha appena presentato il Compass, la bussola della competitività, un'agenda ambiziosa di trasformazione dell'economia europea: noi come CEC avremo da lavorare parecchio! ■

* Su www.cec-managers.org è disponibile un breve video di presentazione



Per restare aggiornati sulle attività di CEC, è possibile iscriversi alla newsletter sul sito www.cec-managers.org/newsletter



Reagire alla Sentenza 19/2025 della Corte Costituzionale

Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager 24 febbraio 2025

Mino Schianchi

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



Introducendo i lavori del Comitato, il Presidente Mino Schianchi ha esposto il contenuto della sentenza n. 19/2025 della Corte Costituzionale che, purtroppo, ha confermato la legittimità della riduzione della perequazione per le pensioni medio-alte, giustificandola con esigenze di bilancio e solidarietà intergenerazionale. Ha evidenziato come questa decisione penalizzi chi ha versato contributi più elevati e ha posto l'accento sulla necessità di azioni concrete per tutelare il potere d'acquisto dei pensionati.

Il dibattito ha messo in luce la frammentazione creata dalle misure previdenziali e la necessità di una strategia comune con Federmanager, CIDA e altre organizzazioni per rafforzare la difesa delle pensioni.

È stata sottolineata l'importanza di un'azione politica e mediatica incisiva, contrastando l'evasione fiscale e sensibilizzando l'opinione pubblica sulle conseguenze del continuo indebolimento del ceto medio e, all'interno di questo, dei pensionati.

Infine, è stata ribadita l'esigenza di un dialogo con il Governo e per una riforma strutturale del sistema previdenziale

Introduzione del Presidente del Comitato Pensionati ALDAI

La riunione odierna (24 febbraio 2025 ndr) ha un obiettivo ben preciso: capire quali iniziative possiamo mettere in campo dopo la Sentenza della Corte Costituzionale n. 19/2025 del 29 gennaio 2025. Per evitare di disperderci in troppi temi, ci concentreremo esclusivamente su questo punto.

Prima di aprire la discussione, farò un breve riepilogo degli elementi più rilevanti emersi dalla sentenza, ma insisto, il tema su cui dobbiamo focalizzarci è:

cosa possiamo e dobbiamo fare a partire da questa decisione?

1. Introduzione

La Corte Costituzionale, con la sentenza n. 19/2025, **ha respinto** le contestazioni sull'articolo 1, comma 309, della legge n. 197/2022, che ha introdotto un sistema di perequazione riduttivo per le pensioni medio-alte.

Con la sentenza n. 19/2025 la Consulta ha scelto di ribadire un principio ormai consolidato: la riduzione della perequazione automatica è legittima perché serve a garantire la sostenibilità del sistema previdenziale e a proteggere le fasce più deboli. Un ragionamento che, per quanto coerente con le esigenze di finanza pubblica, ignora un dato fondamentale: chi ha versato di più per decenni viene sistematicamente penalizzato da misure straordinarie che, ormai, sono diventate strutturali.

La sentenza della Corte Costituzionale lo ribadisce senza mezzi termini: il nostro diritto a una pensione adeguata conta meno dell'equilibrio di bilancio dello Stato.

2. Motivazioni della Sentenza. Che cosa ha detto la Corte Costituzionale nel respingere i ricorsi presentati?

2.1 Discrezionalità del legislatore nella perequazione

Ha confermato che la decisione di adottare un sistema di perequazione decrescente rientra nella **piena discrezionalità del legislatore**, che deve bilanciare:

- **la sostenibilità finanziaria** del sistema previdenziale;
- **la tutela del potere d'acquisto** delle pensioni;
- **il principio di solidarietà intergenerazionale**, che impone equità tra le generazioni di pensionati.

2.2 Nessuna violazione del principio di uguaglianza (art. 3 Cost.)

Ha ritenuto che il meccanismo di perequazione decrescente **non viola il principio di uguaglianza**, poiché:

- la norma tutela prioritariamente le pensioni più basse;
- la riduzione della rivalutazione è giustificata dalla maggiore capacità delle pensioni elevate di resistere all'inflazione.

2.3 Assenza di lesione del principio di proporzionalità e adeguatezza delle pensioni (art. 36 Cost.)

Secondo la Corte, la perequazione più ridotta per le pensioni medio-alte:

- **non configura un prelievo forzoso**, ma un intervento conforme alle esigenze di bilancio;
- **non compromette l'adeguatezza delle pensioni**, anche se ne riduce la crescita.

Alle considerazioni sull'adeguatezza dei provvedimenti contenute nella sentenza, per parte nostra replichiamo con l'eloquenza dei

numeri: negli ultimi 18 anni (2008-2025) le pensioni medio-alte hanno perso il **30-35%** del valore solo per i tagli aggiuntivi alla loro rivalutazione rispetto al taglio costante e consolidato, di cui alla legge 388/2000.

2.4 Esclusione dell'effetto "trascinarsimo" sulle future rivalutazioni

La Corte ha respinto l'osservazione che la perequazione ridotta possa causare una **perdita strutturale permanente** delle pensioni, e ha aperto all'ipotesi che il legislatore in futuro **possa correggere eventuali distorsioni**.

2.5 Riferimento alla sentenza n. 234/2020

La precedente sentenza n. 234/2020 è stata richiamata più volte per dire che già era stata considerata legittima una perequazione ridotta, riferendosi al triennio 2019-2021. Ora la Corte dice che misure simili sono sempre accettabili se giustificate da esigenze finanziarie.

2.6 Possibili interventi legislativi futuri

Nella sentenza si trovano anche aperture a nuovi scenari legislativi. Quasi una via di uscita per il legislatore. La Corte ha sottolineato la **necessità di una disciplina più stabile e rigorosa** della perequazione, pertanto non ha escluso che il legislatore possa **modificare il sistema in futuro per correggere eventuali squilibri**.

Ancora una volta, ecco riecheggiare l'ennesimo monito al legislatore di turno, puntualmente destinato a cadere nel vuoto, come se fosse un rituale senza ascoltatori. Del resto, i Governi che si susseguono sembrano aver perfezionato l'arte di ignorare questi richiami con la costanza di un'orchestra che suona sempre la stessa nota stonata.

3. Questione aperta: la progressività fiscale (art. 53 Cost.)

Restano questioni aperte. La Corte non ha tenuto conto delle osservazioni relative alla **progressività fiscale**.

La perequazione 2023-2024 potrebbe violare l'art. 53 della Costituzione, poiché:

- **colpisce esclusivamente le pensioni più alte**, in assenza di una progressione fiscale proporzionata;
- **si configura come una "tassazione occulta"**, senza rispettare i principi di equità e proporzionalità contributiva.

Le eventuali possibilità di azioni legali verranno valutate attentamente dagli esperti legali delle nostre Organizzazioni, **alle quali, in ogni caso, ne è demandata la valutazione dell'opportunità politica**.

I ricorsi hanno la loro utilità, ma non possiamo farci illusioni. Servono, certo, perché testimoniano la nostra opposizione e il nostro rifiuto di accettare passivamente l'ingiustizia. Ma sappiamo tutti come va a finire: ogni volta, il verdetto è lo stesso. Respinto.

Il tema della giustizia previdenziale rimane aperto. Senza una riforma strutturale, la perequazione rischia di trasformarsi in una concessione discrezionale, subordinata alle esigenze di consenso elettorale delle forze politiche al Governo.

La nostra lotta deve iniziare prima che le leggi ci colpiscano!

Non possiamo aspettare passivamente che ci cada addosso l'ennesima legge punitiva per poi correre ai ripari con strumenti che si rivelano insufficienti.

Dobbiamo agire prima. Dobbiamo essere presenti nei luoghi dove si prendono le decisioni. Farci sentire

nelle sedi istituzionali, nei media, nell'opinione pubblica.

Essere presenti non basta. Bisogna incidere, fare pressione in modo strutturato e costante, prima che la scure della legge cada su di noi. Dobbiamo fare in modo che i nostri Rappresentanti nazionali abbiano voce in capitolo nelle questioni che ci riguardano.

Devono:

- **partecipare attivamente ai tavoli istituzionali, portando proposte chiare e precise;**
- **fare sentire la nostra voce sui media, con dichiarazioni, articoli, conferenze stampa;**
- **lanciare campagne di sensibilizzazione, per informare e mobilitare pensionati e opinione pubblica;**
- **costruire alleanze con altre realtà associative e sindacali, per creare un fronte comune.**

E qui arriva il punto più scomodo: non possiamo delegare sempre ad altri la nostra difesa. Non possiamo pensare che ci sia qualcuno che combatta per noi mentre restiamo inerti.

Se non ci mobilitiamo, se non ci facciamo sentire con forza e determinazione, continueremo a essere il bersaglio privilegiato di politiche che considerano le pensioni solo un costo da ridurre.

Dialogo con il Governo e riforme strutturali

Meritevole di particolare attenzione è il comunicato CIDA a seguito della sentenza della Corte Costituzionale.

CIDA denuncia il rischio di trasformare le pensioni medio-alte in un "bancomat" per esigenze di bilancio e ribadisce la necessità di un intervento strutturale nel sistema previdenziale.

Il Presidente CIDA, Stefano Cuzzilla, ha dichiarato che limitare la rivalutazione delle pensioni superiori a quattro volte il minimo INPS impone un sacrificio unilaterale su una

precisa fascia di cittadini, penalizzando in particolare il ceto medio e i dirigenti che hanno versato contributi per decenni. Questo meccanismo impoverisce progressivamente il ceto medio e mina il principio di proporzionalità nel sistema pensionistico.

Per questo, la Confederazione propone:

- un confronto con il Governo per individuare misure di compensazione che ristabiliscano equità e tutelino il potere d'acquisto di chi ha contribuito per una vita lavorativa intera;
- una riforma strutturale del sistema previdenziale per renderlo più stabile e sostenibile, evitando interventi emergenziali e misure estemporanee che danneggino solo una parte della popolazione: i pensionati;
- campagne informative per sensibilizzare l'opinione pubblica sulla perdita del potere d'acquisto delle pensioni medio-alte e sulle distorsioni del sistema.

Come evidenziato anche dal comunicato di CIDA, è fondamentale avviare un confronto con il Governo per individuare misure compensative e garantire equità nel sistema pensionistico.

Dibattito

1. Introduzione: contesto e obiettivi

A conclusione dell'esposizione introduttiva, il Presidente Mino Schianchi ha aperto la discussione ribadendo la necessità di concentrarsi su azioni concrete per tutelare le pensioni, evitando di soffermarsi solo sugli aspetti giuridici delle sentenze della Corte Costituzionale. Ha evidenziato come il problema non sia solo normativo, ma anche politico e sociale, e ha invitato i presenti a esporre il loro pensiero in merito alle cose da fare.

2. Criticità della normativa e impatto sui pensionati

I partecipanti hanno sottolineato come le recenti misure previdenziali abbiano introdotto differenziazioni tra pensionati per motivi di bilancio, creando divisioni all'interno della categoria. Oltre a risultare ingiusto, questo modo di fare della politica rischia di frammentare il fronte dei pensionati, indebolendone la capacità di difesa collettiva. Hanno inoltre ribadito l'importanza del ruolo delle organizzazioni sindacali e del sostegno attivo da parte dei lavoratori, sia in servizio sia in pensione. Solo un'azione unitaria e concertata può contrastare efficacemente politiche che penalizzano il potere d'acquisto delle pensioni.

3. Strategia comune con Federmanager, CIDA e altre organizzazioni sindacali

ALDAI deve pianificare una strategia comune con Federmanager, CIDA e altre organizzazioni che si ispirano agli stessi valori di ALDAI per affrontare con maggiore incisività queste problematiche. Un coordinamento efficace permetterebbe di influenzare le politiche previdenziali con più forza e di ampliare la platea dei sostenitori della causa pensionistica, coinvolgendo non solo i pensionati, ma anche dirigenti in attività, quadri e altri lavoratori che si battono per un sistema previdenziale più equo per tutti i pensionati.

4. Necessità di contrastare evasione ed elusione fiscale e contributiva

Molti interventi hanno evidenziato come la continua penalizzazione delle pensioni per esigenze di bilancio diventi, nel lungo termine, insostenibile anche per le categorie tradizionalmente più solide. Nel dialogo politico diventa quindi essenziale rafforzare la richiesta di un contrasto più incisivo all'evasione e all'elusione fiscale e contributiva.

5. Campagna di comunicazione e sensibilizzazione

La discussione ha messo in evidenza l'importanza di accompagnare questa strategia con una campagna di comunicazione efficace. L'opinione pubblica deve comprendere la perdita di potere d'acquisto subita dai pensionati e l'iniquità delle misure adottate. Per raggiungere questo obiettivo, i partecipanti hanno proposto diverse azioni concrete:

- quantificare le perdite subite a livello individuale e collettivo e renderle pubbliche;
- coinvolgere i media con articoli e spazi pubblicitari sui giornali più autorevoli;
- organizzare manifestazioni e incontri per aumentare la visibilità del problema.

6. Riferimenti normativi recenti e conseguenze per i pensionati

È stato fatto cenno anche alla recente **Legge di Bilancio n. 207/2024, in particolare**

all'art. 1, comma 180, che ha bloccato la perequazione dei dirigenti residenti all'estero e rappresenta una violazione di principi fondamentali del nostro ordinamento, aprendo un profondo conflitto con norme di diritto europeo e di diritto internazionale. Per giunta, costituisce un ulteriore passo verso la penalizzazione delle pensioni medio-alte e un nuovo elemento di frammentazione della comunità dei pensionati.

È necessario che gli organi decisionali della nostra Organizzazione prendano atto della situazione e promuovano approfondimenti con i consulenti legali per valutare eventuali azioni di tutela.

7. Conclusioni e azioni future

Giovanni Pagnacco, Presidente ALDAI-Federmanager, ha confermato il pieno sostegno alle proposte avanzate durante la discussione. Ha inoltre informato i presenti che CIDA e Federmanager stanno preparando una piattaforma rivendicativa, che verrà resa nota a breve.

Ha infine sottolineato la necessità di valorizzare il ruolo essenziale dei pensionati nella società, sia attraverso il sostegno familiare sia nell'ambito del volontariato e della comunità.

I partecipanti hanno concordato sull'importanza di mantenere alta l'attenzione su queste tematiche e di proseguire con azioni concrete per difendere i diritti dei pensionati. ■

L'erosione delle pensioni e l'eredità di Colbert

Quando i Governi continuano a spennare l'oca senza provocare troppi strepiti

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati
Assidifer - Federmanager



Ceto medio e pensionati sotto pressione: tasse elevate, perequazione ridotta e potere d'acquisto in calo. Senza una risposta unitaria, il declino non trova fine

È celebre l'espressione attribuita a Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), ministro delle Finanze di Luigi XIV: *"L'arte di tassare consiste nello spennare l'oca ottenendo il maggior numero possibile di piume con il minor numero di starnazzi"*. Un principio che sintetizza una strategia fiscale volta a mas-

simizzare il gettito erariale senza provocare proteste eccessive. Nel breve periodo, la politica di Colbert rafforzò le finanze statali, ma creò un sistema oppressivo che aggravò le disuguaglianze sociali. Quel metodo funzionò fino a quando la popolazione accettò passivamente il prelievo, ma nel lungo periodo

alimentò tensioni. Complici altri eventi sociali, economici, politici, la Francia via via esaurì i tempi di maggiore splendore: conflitti e scontri sociali, politici, religiosi per culminare in eventi storici drammatici. Fatti del passato. Fortunatamente, le conquiste sociali e i meccanismi

della democrazia moderna offrono numerosi strumenti di tutela. I sistemi di governo sono gestiti mediante il bilanciamento dei poteri. Con il passare del tempo, la lezione di Montesquieu (1689-1755) – *De l'esprit des lois*, 1748 – sulla separazione dei poteri e la prevenzione degli abusi dell'autorità è divenuta il pilastro su cui si fondano gli Stati democratici moderni. Tuttavia, la storia dimostra anche che, in sistemi avanzati, alcune scelte di governo tendono a travalicare principi di fondo, forzano la mano e penalizzano le categorie sociali meno compatte e prive di una rappresentanza forte.

La crisi del ceto medio

Il ceto medio da anni subisce un progressivo logoramento senza riuscire a sviluppare una reale capacità di opposizione contro misure che lo penalizzano. Lo evidenzia il Rapporto Censis-CIDA di maggio 2024, che fotografa una classe media in continuo arretramento: professionisti, imprenditori e lavoratori qualificati affrontano un costante impoverimento e una crescente perdita di fiducia nel futuro. La frammentazione e una rappresentanza anch'essa non sempre impegnata sugli stessi obiettivi favoriscono una disgregazione che paralizza qualsiasi iniziativa incisiva.

CIDA ha cercato di rompere questa inerzia lanciando la petizione *Salviamo il ceto medio*, per denunciare anni di vessazioni fiscali e previdenziali. Un'adesione più massiccia avrebbe dimostrato che il ceto medio non è inevitabilmente destinato alla rassegnazione.

Il punto cruciale è proprio questo: il ceto medio, pur avendo un ruolo determinante nello sviluppo economico e nell'equilibrio sociale, fatica a far sentire la propria voce. Il rispetto delle istituzioni è un valore, ma il silenzio prolungato può trasformarsi in un boomerang. Se

Il ceto medio da anni subisce un progressivo logoramento senza riuscire a sviluppare una reale capacità di opposizione contro misure che lo penalizzano. Lo evidenzia il Rapporto Censis-CIDA del maggio 2024, che fotografa una classe media in continuo arretramento

la storia insegna qualcosa, è che chi non difende i propri interessi, e soprattutto i propri diritti, finisce per pagarne le conseguenze. Gli strumenti democratici esistono e vanno usati. Serve una consapevolezza nuova: solo attraverso una partecipazione attiva e rafforzando una rappresentanza che possa agire in maniera più incisiva è possibile invertire la rotta.

Pensionati del ceto medio

Le considerazioni appena esposte relative al ceto medio valgono, e in alcuni aspetti si fanno ancora più stringenti, per una categoria specifica all'interno di questa classe sociale: i pensionati, fascia per antonomasia fragile per età e per impossibilità di adeguamento del reddito da altre attività.

Negli ultimi 25 anni, i pensionati del ceto medio sono stati oggetto di continui interventi penalizzanti. I loro trattamenti sono stati ripetutamente colpiti dall'uso della cosiddetta "contribuzione di solidarietà", spesso accompagnata da misure di "raffreddamento" della rivalutazione automatica delle pensioni, attraverso blocchi totali o modifiche peggiorative del meccanismo perequativo.

La Corte Costituzionale ha affermato, anni addietro, che il blocco

della perequazione incide su una fascia della popolazione particolarmente debole, "priva di strumenti di adeguamento del reddito", osservando che i redditi pensionistici, per la loro natura, non possono essere trattati come *minoris generis* rispetto ad altri redditi da lavoro, poiché la Costituzione (art. 53) impone equità fiscale senza discriminazioni arbitrarie (Sentenza n. 116/2013). E, intanto, non ha mancato di segnalare che il ripetersi di provvedimenti riduttivi evidenzia "il carattere sempre più strutturale del meccanismo di azzeramento della rivalutazione e non quello di misura eccezionale, non reiterabile". Ha chiarito che "il mancato adeguamento delle retribuzioni equivale a una loro decurtazione in termini reali con effetti permanenti, ancorché il blocco sia formalmente temporaneo, non essendo previsto alcun meccanismo di recupero", con una conseguente violazione degli articoli 3, 53, 36 e 38 della Costituzione (Sentenza n. 70/2015). Osservazione ripresa nella Sentenza n. 234/2020. Riappare però in termini alquanto critici nell'ultima pronuncia della Corte, la sentenza n. 19/2025, dove, a fronte del principio di adeguatezza enunciato nell'art. 38, secondo comma Cost., viene escluso che questo comporti

...l'ultima Pronuncia della Corte, la sentenza n. 19/2025, dove, a fronte del principio di adeguatezza enunciato nell'art. 38, secondo comma Cost., viene escluso che questo comporti la necessità costituzionale dell'adeguamento annuale di tutti i trattamenti pensionistici...

la necessità costituzionale dell'adeguamento annuale di tutti i trattamenti pensionistici. Piuttosto il richiamo è a precedenti sentenze, di tutt'altro tono, nelle quali si afferma che le pensioni più elevate presentano maggiori margini di resistenza agli effetti dell'inflazione. Osservazione perfino accettabile, se la misura fosse applicata una tantum, ma è misura divenuta strutturale, come pure la stessa Corte ha rilevato (vedi pagina precedente). Allora il tacito consenso diventa più difficile. Specie se si tratta del settimo provvedimento emanato in poco più di 20 anni. E l'ottavo è anch'esso in corso, peraltro più grave, perché se la prende con una minoranza di poche decine di migliaia di individui, persone piuttosto avanti negli anni: pensionati, cittadini italiani, residenti all'estero. E questo in palese violazione di principi costituzionali, norme di diritto europeo e di Convenzioni internazionali. La discriminazione è nella Legge di Bilancio n. 207/2024, art. 1, c. 180.

Al di là di quest'ultimo intervento punitivo che merita una trattazione a parte, intanto, di fronte ai ripetuti interventi restrittivi, i pensionati hanno presentato ricorsi presso i tribunali ordinari e le sezioni della Corte dei Conti regionali. Molti di questi ricorsi sono stati successivamente esaminati dalla Corte Costituzionale. Purtroppo, per la quasi totalità respinti. In effetti a partire dalla seconda metà degli anni '80, la Corte ha fornito il proprio contributo per invertire le spinte espansionistiche insite nel sistema, privilegiando il principio



del bilanciamento tra i diversi interessi costituzionali e le compatibilità economico-finanziarie dello Stato¹. Ma questo non può costituire motivo sufficiente per dire basta, fermiamoci, non serve continuare a insistere.

L'importanza dei ricorsi e il rischio mortale del silenzio

I ricorsi, infatti, non sono solo strumenti utili per ottenere, per quanto possibile, una sentenza favorevole.

Sono molto di più: sono un mezzo indispensabile per richiamare l'attenzione pubblica e politica sugli effetti gravi delle misure che, da anni, penalizzano sistematicamente i pensionati. Ogni iniziativa giudiziaria stimola valutazioni nella dottrina giuridica, nella politica, e contribuisce a rendere evidente la logica reiterata che considera le pensioni un comodo serbatoio di risorse da cui attingere facilmente per esigenze di bilancio.

E, tuttavia, i ricorsi, da soli, non bastano. Se possono correggere alcune distorsioni, non riescono a fermare la tendenza di fondo. Occorrono altri strumenti, innanzitutto politici. I pensionati devono essere consapevoli, ormai, che una volta andati in pensione non possono godersi pacificamente il frut-

I ricorsi, infatti, non sono solo strumenti utili per ottenere, per quanto possibile, una sentenza favorevole. Sono molto di più: sono un mezzo indispensabile per richiamare l'attenzione pubblica e politica sugli effetti gravi delle misure che, da anni, penalizzano sistematicamente i pensionati



I ricorsi, infatti, non sono solo strumenti utili per ottenere, per quanto possibile, una sentenza favorevole. Sono molto di più: sono un mezzo indispensabile per richiamare l'attenzione pubblica e politica sugli effetti gravi delle misure che, da anni, penalizzano sistematicamente i pensionati

to del loro impegno lavorativo e dell'ammontare dei tanti contributi previdenziali versati. Devono sapere che il loro reddito non sempre è protetto nel suo potere d'acquisto, perché è assoggettato a regole che non lo difendono in maniera definitiva e stabile. A fronte di questa situazione, occorrono iniziative che precedono gli interventi legislativi che riducono le pensioni o modificano in peggio il meccanismo di adeguamento all'inflazione. Occorre rendersi attivi, presenti nelle fasi preparatorie delle leggi: mentre vengono elaborate, predisposte, dibattute. E questo avviene nelle sedi dei partiti politici, delle organizzazioni sindacali, nelle associazioni di categoria e, comunque, in tutti i luoghi dove è possibile mantenere contatti e confrontarsi

con i decisori della politica. Sono i posti dove esprimere pubblicamente approvazione o dissenso. Insomma, sono le sedi nelle quali è possibile esporre argomenti a difesa dei redditi dei pensionati e, comunque, far sentire la propria voce. Si dirà che un tale attivismo non è praticabile da chi è più anziano o fragile. E tuttavia, anche in queste condizioni è possibile partecipare. A parte quelli che decidono ostinatamente di farsi da parte e, indifferenti alle vicende sociali, attendono che altri si diano da fare anche per loro, va ricordato che la tecnologia ora mette a disposizione strumenti di partecipazione anche da remoto: partecipazione a dibattiti, assemblee, conferenze promosse da associazioni e sindacati. E, infine, è possibile

intervenire sui media e sui social. È questione complessa, quella qui sollevata. Oggetto di possibili critiche e di argomentazioni contrarie. Ma è, comunque, tema che non possiamo più eludere.

Perché se la politica continua a restare sorda a tanti richiami, e se le organizzazioni sindacali e sociali incontrano difficoltà nel farsi ascoltare, ciò avviene anche a causa del silenzio degli interessati.

L'assenza di una reazione collettiva, forte e continuativa, alimenta l'idea che si possano imporre restrizioni sempre maggiori a questa categoria senza incontrare una reale opposizione. È lo stesso schema che colpisce il ceto medio nel suo complesso: la sua frammentazione sociale e politica lo mette in una posizione di non ascolto, marginale.

Conclusione

A quasi quattro secoli di distanza, sembra ancora attuale la spietata logica fiscale del "colbertismo" che punta a recuperare risorse il più possibile, cercando al contempo di limitare le reazioni di chi paga. La storia insegna che i diritti non vengono concessi, ma difesi. E difesi ogni giorno. Il silenzio non protegge. Per questo non è solo il tempo dei pensionati, ma di tutto il ceto medio, che deve riscoprire la forza del confronto, della partecipazione e della mobilitazione con tutti gli strumenti offerti dall'ordinamento democratico. Occorre che il ceto medio e la sua componente di pensionati, da troppo tempo bersagli facili di politiche inique, facciano sentire con maggiore vigore la propria voce, in modo chiaro, continuo e determinato. È urgente. ■

1) Camera dei Deputati, Documentazione parlamentare, focus 5 luglio 2022, *Politiche per il lavoro e previdenziali, Giurisprudenza costituzionale in materia previdenziale.*

Assistenza fiscale 2025

PRIMA DELL'APPUNTAMENTO: DOCUMENTI E INFORMAZIONI UTILI

Rinnovata la partnership con Assocaaf per la compilazione dei modelli di dichiarazione dei redditi e altri servizi fiscali.

Per usufruire della convenzione è necessario disporre della tessera di iscrizione ALDAI per l'anno 2025 o ricevuta dell'avvenuto versamento della quota per l'anno in corso.

La convenzione si intende estesa anche al coniuge e, solo per il servizio di Assegno Unico, anche ai figli dei Soci.

Documentazione completa necessaria per la predisposizione del modello 730 in **fotocopia leggibile** (in assenza non potranno essere inseriti nel modello 730 redditi/oneri/spese). La conservazione della documentazione in originale è a carico del contribuente e dovrà essere conservata per 5 anni, ossia fino al 31 dicembre 2030. Nel caso in cui si portassero in detrazione oneri pluriennali o spese mediche rateizzate bisognerà conservare la documentazione fino a 5 anni dopo la fruizione dell'ultima rata, ovvero fino al 31 dicembre 2040.

Prospetti di liquidazione FASI-ASSIDAI (o altre casse sanitarie) al fine di poter correttamente imputare le spese sanitarie nel 730 in base *al principio di cassa*. Per le fatture pagate direttamente dalla cassa sanitaria, andrà portata evidenza del pagamento stesso con le indicazioni precise della data di liquidazione dalla cassa alla struttura. Se il Fondo Sanitario prevede da Statuto la detraibilità/deducibilità del premio versato, le spese sanitarie rimborsate per effetto di tali assicurazioni non consentono alcuna detrazione per la parte rimborsata.

Evidenziamo la necessità di fornire giustificativi del **pagamento tracciabile** delle spese sanitarie. I medicinali e i dispositivi medici possono sempre essere pagati in contanti.

Ricordiamo, infine, la necessità di fornire giustificativi del pagamento tracciabile di altre spese che possono essere portate in detrazione/deduzione (scuola e sport dei figli, spese veterinarie, abbonamento ai trasporti, erogazioni liberali etc.).

Tariffe 2025

COMPILAZIONE MODELLO 730 INTEGRALE

La tariffa base non subisce variazioni (rimanendo immutata dal 2016) e contestualmente sono valorizzati i singoli elementi. In questo modo avrà un costo aggiuntivo solo chi avrà situazioni di diversa complessità.

Il servizio prevede la compilazione integrale sulla base dei documenti presentati:

- **dichiarazione singola euro 55** (anziché 65)
- **dichiarazione congiunta euro 100** (anziché 130)
- **730 semplice euro 35** (anziché 40) – Per i già clienti: solo inserimento di una o più CU senza l'aggiunta di nuovi oneri o spese.

TARIFFE 2025 PER INTEGRAZIONE

- | | |
|--|-----------------------------------|
| – inserimento nuovi dati da Dichiarazione di Successione | euro 20 |
| – inserimento credito d'imposta per riacquisto abitazione principale | euro 25 |
| – inserimento credito d'imposta redditi esteri | euro 50 |
| – inserimento credito d'imposta per canoni di locazione non percepiti | euro 50/annualità |
| – inserimento variazioni su canoni di locazione immobili | euro 15 |
| – inserimento nuove spese di ristrutturazione, risparmio energetico e antisismiche per importo complessivo superiore a € 7.500,00 (costo a singola agevolazione) | euro 15 con un massimo di euro 45 |

INSERIMENTO SPESE PER SUPERBONUS

In caso di inserimento nel modello 730 delle spese per il Superbonus (primo inserimento da parte di Assocaaf) è prevista un'integrazione tariffaria di:

- **euro 100 + 1,4% (anziché 1,5) del valore dei lavori sul quale viene apposto il visto di conformità**

La tariffa è riferita a singola unità immobiliare e a dichiarante.

COMPILAZIONE MODELLO REDDITI PERSONE FISICHE - MODELLO BASE

È prevista la compilazione del Modello Redditi PF per i Soci che:

- non sono residenti in Italia nel 2024 e/o nel 2025
 - devono detrarre investimenti in startup
 - percepiscono redditi d'impresa, anche in forma di partecipazione
 - percepiscono redditi di lavoro autonomo per i quali è richiesta la partita IVA
- **Modello base euro 80** (anziché 100)
 - **Modello base con inserimento redditi esteri euro 130** (anziché 150)
 - **Modello base con investimenti in startup euro 130** (anziché 150)
 - **Modello base con inserimento redditi d'impresa (quadro RH) euro 140** (anziché 160)
 - **Modello con P. IVA** (su preventivo da richiedere a partitaiva@assocaaf.it – con sconto riservato ai soci ALDAI)

È stata confermata al 31 ottobre 2025 la scadenza di trasmissione del Modello Redditi fermo restando le scadenze dei pagamenti al 30/06 (30/07 con maggiorazione dello 0,4%) e 01/12.

COMPILAZIONE QUADRI W, M, T DEL MODELLO 730 (NOVITÀ 2025) RW, RM, RT DEL MODELLO REDDITI PERSONE FISICHE

Ai Soci è riservato uno sconto minimo del 15% sulle tariffe ordinarie riportate di seguito che sono riservate ai Soci ALDAI che hanno affidato ad Assocaaf la compilazione del Modello 730 integrale o Modello PF - modello base.

Rientrano in questa casistica i contribuenti che devono dichiarare:

- redditi soggetti a tassazione separata e imposta sostitutiva (quadro M/RM) da euro 70
- limitatamente ai redditi di capitale di fonte estera soggetti a tassazione sostitutiva (quadro m/RM in 730) da euro 70
- rivalutazione del valore dei terreni operata nel 2024 (M/RM) da euro 70
- plusvalenze e minusvalenze di natura finanziaria (dal 2025 anche in 730 – T/RT) da euro 60
- rivalutazione del valore delle partecipazioni operata nel 2024 (dal 2025 anche in 730 – T/RT) da euro 60
- investimenti all'estero o attività estere di natura finanziaria sia ai fini del monitoraggio fiscale sia per il calcolo delle relative imposte (IVIE – IVAFE e Cripto Attività) – (W/RW) da euro 60

Da quest'anno è possibile utilizzare il solo modello 730 per dichiarare tutte le casistiche sopra menzionate negli appositi quadri **W** (come per il 730/2024), **M** (nel 730/2024 solo alcune casistiche potevano essere dichiarate nel quadro L) e **T** (novità introdotta nel 730/2025) per il quale lo scorso anno era ancora obbligatorio presentare il quadro aggiuntivo **RT** del Modello PF.

Nel caso fosse necessaria un'analisi documentale preliminare propedeutica al servizio, contestualmente alla sottoscrizione dell'incarico da parte del cliente, verrà fatturato un importo di **euro 60,00** da pagarsi a titolo di acconto che verrà interamente detratto dal costo finale.

Con la Finanziaria 2024 (quindi a decorrere dall'anno d'imposta 2024 con la dichiarazione 730/2025 o PF 2025) sono state ritoccate le imposte patrimoniali estere:

- **l'aliquota ordinaria IVIE (sugli immobili) è stata elevata dallo 0,76 all'1,06 per cento.**
- **l'aliquota dell'IVAFAE (sui prodotti finanziari esteri) è stata elevata dal 2 al 4 per mille annuo se detenuti in Stati o territori aventi un regime fiscale privilegiato.**

Come e dove si fissa l'appuntamento?

Anche per il 2025 è stato confermato il **termine ultimo del 30 settembre** per la presentazione del 730. I Soci potranno scegliere fra **tre comode modalità** per usufruire dei servizi Assocaaf.

1) Appuntamento presso la sede ALDAI

ALDAI mette a disposizione degli iscritti **la propria sede di via Larga 31** per l'elaborazione del modello 730.

L'agenda degli appuntamenti è curata dalla sede centrale Assocaaf di piazza Diaz 6 **esclusivamente** al numero **02 58436896**.

2) Appuntamento presso una delle sedi Assocaaf – telefonare ai numeri riportati nella seguente tabella:

SEDI ASSOCAAF CON SPORTELLO DEDICATO SOCI ALDAI			CONTATTI
piazza A. Diaz 6 (5° piano scala A)	20123 Milano	02 58436896	diaz@assocaaf.it
* via Cagliero 17	20125 Milano	02 45470456	segreteria@cagliero@assocaaf.it
* via Palestrina 6	20124 Milano	02 97070511	argentina@assocaaf.it
viale Petrarca 10 (c/o Assolombarda Sede di Monza e Brianza)	20900 Monza	039 3638260	monzabrianza@assocaaf.it
ALTRE SEDI ASSOCAAF CONVENZIONATE			CONTATTI
via A. Salaino 12	20144 Milano	02 485371	assocaaf.solari@f2a.biz
via Caldera 21	20153 Milano	02 409991	assocaaf.solari@f2a.biz
* via G. Frua 16	20146 Milano	02 48193232	milano@serviziassocaaf.it
** piazza Gramsci 2	20092 Cinisello	331 9436954	cinisello@serviziassocaaf.it
corso Europa 161 - 3° piano	20017 Rho	02 320622046	730-rho@studiotrimboli.com
* Presso tali sedi è possibile fissare appuntamenti anche per il sabato mattina.			
** È possibile la sola consegna documentale in busta chiusa con compilazione in back office o compilazione da remoto.			

Affinché sia possibile pianificare al meglio il tempo necessario da dedicare alla valutazione e alla gestione della pratica, si consiglia di comunicare in fase di prenotazione eventuali casistiche di compilazione che richiedano maggiore tempo da riservare. Per informazioni su altre sedi Assocaaf contattare direttamente la sede di Piazza Diaz.

Per maggiori informazioni e tariffario completo per i Soci, consultare il sito o accedere tramite il QR Code:
https://assocaaf.it/pag_partnership-203-Partnership_Assocaaf_Aldai



MyDigitalCaf: il portale online di Assocaaf

Attraverso il portale **MyDigitalCaf**, i Soci possono accedere alla propria area riservata per **caricare** i documenti, **ricevere** le notifiche personalizzate e **consultare** le pratiche archiviate.

La richiesta dell'attivazione è facile! Basta mandare una mail con codice fiscale, cognome e nome ed un documento d'identità ad aldai@assocaaf.it.

Entro 48 ore si riceveranno le credenziali per accedere al portale. Un'unica attenzione: ogni profilo deve avere una mail diversa (per la Privacy non si può usare la stessa mail per più profili).

MyDigitalCaf è uno strumento complementare ma non sostitutivo del **valore** e della **professionalità** delle persone.

Innovativo, veloce, sicuro, accessibile ovunque da qualsiasi device, 7 giorni su 7, h24.

Un nostro esperto è disponibile per **rispondere** a quesiti e richieste tramite **e-mail**.

FEA (Firma Elettronica Avanzata)

Assocaaf mette a disposizione di tutti i suoi clienti la possibilità di sottoscrivere la documentazione con la **Firma Elettronica Avanzata (FEA)**.

La procedura di attivazione è molto semplice.

Accedi al tuo profilo MyDigitalCaf e vai nella sezione *La mia firma da casa*.

Cosa serve per l'attivazione?

- documento di identità
- tessera sanitaria
- foto del proprio viso

La **FEA** è gratuita.

Ricorda!

In caso di dichiarazione congiunta entrambi i coniugi devono abilitarsi attraverso il proprio profilo MyDigitalCaf.

Quali vantaggi hai con la FEA?

Potrai firmare il tuo 730 senza bisogno di stampare, firmare a mano e scannerizzare i documenti.

L'introduzione della FEA permette di rendere il processo online completamente digitalizzato.

Risparmio di tempo per te e maggior attenzione per l'ambiente!

Nasce l'Ufficio Casa di Assocaaf

Dal 2025 i servizi in convenzione per i Soci crescono con l'Ufficio Casa di Assocaaf, la nuova *business unit* pensata per offrire assistenza fiscale, tecnica e contrattualistica per gli immobili. Il progetto nasce mettendo a sistema le competenze presenti e i servizi erogati singolarmente sotto un unico coordinamento.

In più il ventaglio dei servizi si arricchisce e si introduce la possibilità di offrire un'assistenza completa. Questo vuol dire che Assocaaf è in grado di offrire ai Soci ALDAI sia servizi a spot, per singole necessità, oppure seguirli dall'inizio alla fine, dalla consulenza preliminare, alle interlocuzioni in corso d'opera, fino alla chiusura delle pratiche necessarie.

COSA METTE E A DISPOSIZIONE L'UFFICIO CASA DI ASSOCAAF

L'Ufficio Casa può aiutare i Soci attraverso tre tipologie di servizi:

- consulenze e pratiche relative ai lavori edilizi su immobili
- consulenze e pratiche per immobili locati
- consulenze legali per lavori edilizi o per locazioni

Lavori edilizi

Assocaaf può occuparsi di:

- consulenze fiscali preventive (opportunità normative e consulenze di convenienza fiscale in base alla situazione individuale)
- consulenze edilizie preventive e pratiche correlate (attraverso professionisti)
- consulenze (fiscali e tecniche) durante l'attività di ristrutturazione e coordinamento degli attori coinvolti
- predisposizioni delle pratiche tecniche e fiscali necessarie (es: SCIA o ENEA)
- gestione imposte su gli immobili

Locazione degli immobili

Assocaaf può gestire la locazione di immobili, in particolare:

- consulenza (su normativa, redazione contratti, rinnovo contratti)
- analisi convenienza fiscale personalizzata
- predisposizione contratti
- registrazioni presso l'Agenzia delle Entrate
- pratiche correlate

Consulenze Legali

Assocaaf può supportare i Soci in ambito legale-fiscale nella gestione degli immobili.

In particolare si può occupare di:

- consulenza fiscale e legale relativa a contratti per interventi edilizi sottoscritti con *general contractor* o imprese ed assistenza per eventuali contenziosi
- consulenza legale per i contratti di locazioni e eventuale gestione di contenziosi o procedure di sfratto

COME ASSOCAAF EROGA IL SERVIZIO

Con l'Ufficio Casa si può scegliere se ricevere un **pacchetto di assistenza completa** oppure su un servizio a spot, in base alle **singole esigenze**.

Può offrire ai Soci consulenze preliminari, coordinare i diversi attori coinvolti, gestire le pratiche e fornire assistenza legale.

Il servizio può essere gestito:

- **telefonticamente**
- **da remoto** (ad esempio e-mail o video call)
- **in presenza**, previo appuntamento

Per i Soci ALDAI è inoltre previsto uno sconto che va dal 5% al 15% sul preventivo fornito da Assocaaf.

Per conoscere l'elenco dettagliato dei servizi
www.assocaaf.it

Per richiedere il servizio o per maggiori informazioni
Assocaaf Ufficio Casa
02 97070511 – casa@assocaaf.it

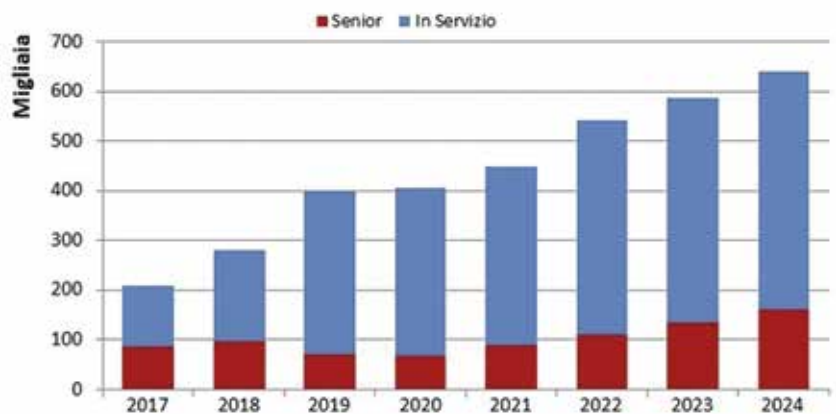
La voce della dirigenza industriale

Oltre 6.000 articoli per rimanere sempre aggiornati

a cura della Redazione

In otto anni *Dirigenti Industria* digitale è cresciuta diventando il media per i manager più letto con 270mila lettori l'anno e 2.000 articoli letti al giorno negli ultimi mesi. La rivista è letta in tutto il territorio nazionale, e anche all'estero, con una distribuzione regionale simile a quella dei manager. Grazie alla partnership con le Associazioni lombarde aderenti e con le riviste **Dirigenti Nordest** e **Filo Diretto Dirigenti**, sono aumentati gli articoli disponibili sulla stessa piattaforma digitale **Dirigenti Industria**.

Lecture articoli e pagine DIRIGENTI INDUSTRIA



Come accedere ai 6.000 articoli?

Gli articoli pubblicati nell'ultimo mese sono disponibili nella prima pagina dell'edizione per i manager in attività (www.dirigentiindustria.it) e in pensione (www.dirigentsenior.it). Gli articoli dei mesi precedenti sono accessibili cliccando le rubriche del menù, sotto la testata DIRIGENTI INDUSTRIA, oppure le categorie della colonna centrale: **Associazione**, **CIDA**, **4.Manager**, **Giovani Manager**, **Minerva** (Donne Manager), **Welfare 24**, **Dalla redazione**, **Opinioni**, **Recensione Libri** e altre.

Si può accedere anche cliccando il banner "AUTORI", in terza colonna, e il nome dell'autore ottenendo l'elenco degli articoli pubblicati dallo stesso. Il modo più semplice ed efficace per accedere ai 6.000 articoli è, però, l'utilizzo della funzione **Ricerca** sopra la testata DIRIGENTI INDUSTRIA: basta inserire nel campo una o più parole consecutive del titolo, l'autore, l'anno di pubblicazione o qualunque parte del contenuto dell'articolo.

La ricerca libera su tutti i 6.000 testi degli articoli permette di risalire fino a quelli pubblicati dal 2016. Tutti gli articoli pubblicati sono sempre accessibili e la rivista digitale permette sia di leggere ogni giorno le ultime novità, sia di accedere in qualsiasi momento a una ricca banca dati sugli argomenti d'interesse: contratto, giovani, welfare, pensioni e tanti altri; basta inserire l'argomento nel campo **Ricerca**. ■

Distribuzione utenti 2024





Verso una maggior consapevolezza



L'esperienza di una nostra associata con il servizio MyExecutiveTutoring di ALDAI

Cristina Saya
Executive Tutor ALDAI

Vissuto e risultati del percorso MyExecutiveTutoring e del lavoro fatto con una Executive Tutor. Queste le riflessioni di Sara, 52 anni, dirigente di una Federazione di settore di Confindustria e mamma di due bambine

Affrontare una fase di incertezza lavorativa non è mai semplice, soprattutto quando si opera in un contesto che, seppur appassionante, subisce profonde trasformazioni. Dopo più di vent'anni di carriera, mi sono trovata a fare i conti con la necessità di ridefinire il mio equilibrio professionale. Il desiderio di nuovi stimoli e la sensazione di trovarmi a un bivio hanno reso evidente la necessità di un supporto esterno. In questo scenario, ho deciso di affidarmi al servizio Tutoring di ALDAI, un percorso che si è rivelato illuminante sotto molteplici aspetti. Il primo passo è stato il matching con la mia Tutor, una professionista con un background affine al mio settore, il che ha reso il confronto immediatamente efficace e costruttivo.

Comprendere il disagio e trovare nuove prospettive. L'obiettivo principale era dare una chiave di lettura razionale al mio disagio lavorativo, superando un'interpretazione puramente emotiva. Grazie al supporto della Tutor, ho imparato a osservare le dinamiche che generavano tensione con maggiore distacco e lucidità. Una delle scoperte più importanti è stata la mia capacità di cambiare approccio: riflettere prima di agire e sperimentare nuovi atteggiamenti mi hanno aiutata a gestire meglio le situazioni di tensione.

Superare convinzioni limitanti e riscoprire le proprie risorse. Il confronto con la Tutor si è rivelato fondamentale per mettere in discussione alcune convinzioni che influenzavano il mio modo di

percepire il lavoro. Ho capito che il miglioramento non passava necessariamente da un cambio di lavoro, ma poteva avvenire attraverso una maggiore consapevolezza del mio ruolo e delle mie competenze. Durante gli incontri, ho riscoperto qualità che non avevo mai valorizzato pienamente, come la pazienza e la capacità di gestire razionalmente le emozioni. Se all'inizio del percorso mi sentivo curiosa ma carica di dubbi, alla fine ho maturato una sensazione di equilibrio e fiducia. Questa nuova consapevolezza mi ha dato strumenti concreti per affrontare il futuro con maggiore serenità.

Un piano d'azione per il futuro.

Uno degli aspetti più concreti del percorso di Tutoring è stato l'elaborazione di una vera e propria *roadmap*. Indipendentemente dal-

**“Durante gli incontri, ho riscoperto qualità che non avevo mai valorizzato pienamente. . .
Se all'inizio del percorso mi sentivo curiosa ma carica di dubbi, alla fine ho maturato una sensazione di equilibrio e fiducia”**

la mia scelta futura – restare o cambiare lavoro – ora dispongo di una strategia chiara per affrontare eventuali transizioni in modo strutturato e ponderato. L'esperienza con la mia Tutor è stata altresì estremamente arricchente. Ho tro-

vato una professionista capace di ascoltarmi con empatia, aiutandomi a ordinare pensieri ed emozioni e guidandomi con concretezza nelle riflessioni. La sua conoscenza del settore (ammetto, un plus nel mio caso ma non necessario in generale) ha reso ogni incontro ancora più efficace e pertinente.

Un servizio da valorizzare e promuovere.

Il coaching è uno strumento prezioso nel percorso lavorativo di ogni professionista, che può offrire nuove prospettive e supporto nei momenti di cambiamento. Ritrovare un servizio di questo livello all'interno di ALDAI rappresenta un elemento di grande valore per questa organizzazione, confermandone il ruolo di punto di riferimento per chi desidera affrontare con maggiore consapevolezza il proprio sviluppo professionale. ■

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

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

La documentazione può essere consegnata con una delle seguenti modalità:

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

OPPURE

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

APPUNTAMENTI IN SEDE E COLLOQUI TELEFONICI

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

Tutoring Next Generation per il futuro dei nostri giovani

A. Gatteschi, F. Giangrande, O. Ragazzo, C. Saya, E. Toffetti, M. Zambon
Executive Tutor ALDAI

Un Servizio espressamente progettato per supportare laureandi e laureati – anche alle prime esperienze lavorative – che desiderano un confronto per affrontare le scelte professionali o convalidare quelle già prese e per costruire al meglio il proprio futuro

Forti dell'esperienza del Servizio Tutoring – attivo dal 2013 e che conta oggi 18 Executive Tutor – è stato creato un gruppo di lavoro con l'obiettivo specifico di dare forma a un servizio di coaching che possa essere di supporto anche alle nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro: Tutoring Next Generation (TNG).

Nuovi profili professionali, sempre più sofisticati, moltissime possibilità ma anche tante pressioni, la necessità di navigare la complessità di un mondo che cambia sempre più rapidamente: difficile oggi per i giovani scegliere la propria strada, il proprio futuro.

Come Executive Tutor ALDAI abbiamo voluto offrire un luogo di ascolto e di confronto "protetto", con professionisti che mettono a disposizione delle nuove generazioni il loro tempo e le competenze manageriali e di coaching, per aiutarli a riflettere su di sé e sul loro percorso professionale. Abbiamo strutturato e applichiamo un mo-

dello metodologico ad hoc basato sulle tecniche di coaching utilizzate nei percorsi Executive Tutoring. Il percorso Tutoring Next Generation si struttura in 4/6 incontri online one-to-one e supporta i giovani a raggiungere una maggiore consapevolezza di sé, dei propri obiettivi e a individuare le risorse da mettere in campo per raggiungerli.

L'iniziativa – dal 2022 parte integrante dei Servizi offerti da ALDAI – conta oggi 11 Tutor dedicati ed è stata progettata per supportare laureandi e laureati – anche alle prime esperienze lavorative – figli e nipoti maggiorenni di Soci ALDAI che desiderano un confronto con un professionista per affrontare le scelte professionali, o convalidare quelle già prese, e per costruire al meglio il proprio futuro.

Avere l'occasione di parlare, essere ascoltati e confrontarsi al di fuori dell'ambito familiare e delle amicizie con una persona che li aiuti a riflettere e faccia loro da specchio, può essere davvero molto prezioso.

I temi affrontati e i traguardi in questi 3 anni di attività sono stati molteplici, ecco alcuni esempi tratti dai feedback ricevuti:

- *Ho raggiunto una maggiore consapevolezza delle mie idee riguardo al mio futuro lavorativo*
- *Ho lavorato molto su me stesso e su cosa volessi fare, unendo idealismo a pragmatismo*
- *Ho rafforzato la fiducia in me stessa. Prima tendevo un po' a sottovalutare le mie competenze nel mondo del lavoro*
- *Sono riuscito a riordinare i pensieri che avevo già in testa ma che facevo fatica a visualizzare. Utilissimo il lavoro sui miei punti di forza e di miglioramento*
- *Più consapevolezza e precisione nella ricerca e nell'approccio del primo impiego, più chiarezza negli obiettivi da raggiungere*
- *Ho scoperto miei talenti da valorizzare e mettere in campo per un cambiamento di lavoro*
- *Sono riuscita a identificare mie doti e caratteristiche inaspettate e cogliere alcuni elementi imprescindibili per il mio futuro lavorativo*
- *Ho definito un criterio per valutare le diverse opportunità professionali*
- *Mi sono confrontata con i miei punti deboli e ho individuato possibili soluzioni per superarli...*

Analisi dei risultati

L'entusiasmo intorno al Servizio c'è stato da subito sia da parte dei giovani che ne hanno fruito sia da parte degli Executive Tutor coinvolti. Le ragazze e i ragazzi, nella fattispecie, hanno apprezzato l'attenzione e la disponibilità, l'empatia e l'assenza di giudizio, le domande giuste per riflettere, la possibilità di avere un confronto neutro e di ricevere stimoli.

Oltre ai feedback assolutamente positivi, anche i numeri raccontano di un "successo"

- 120 le richieste dai giovani: 55% di genere maschile e 45% femminile.
- Età media 23 anni e mezzo.
- Occupazione al momento della richiesta (2024):

Lavoro	24%
Stage	14%
In cerca di lavoro	14%
Studenti/Laureandi	48%
Totale	100%

In sintesi...

Cosa ci si può aspettare dal Servizio Tutoring Next Generation (TNG) e cosa no?

Innanzitutto gli **Executive Tutor non danno consigli né insegnano, ma stimolano i giovani a riflettere e a far emergere i propri talenti.** Questo attraverso un percorso strutturato, di 4/6 incontri individuali, svolti online nella massima riservatezza, volto a sviluppare la propria consapevolezza, focalizzare le aspettative professionali, valorizzare i punti di forza e le criticità del proprio profilo, delineare un piano d'azione per il futuro.

SIETE

laureandi e laureati – anche alle prime esperienze lavorative – figli e nipoti maggiorenni di Soci ALDAI?

VOLETE

prendervi del tempo e fermarvi a riflettere, confrontarvi con un Executive Tutor di consolidata esperienza, per definire i vostri obiettivi, affrontare nuove scelte professionali o convalidare quelle già prese?

VI OFFRIAMO

una relazione di partnership nella quale i Tutor sono responsabili del processo e voi dei contenuti, regolata da un patto di fiducia e riservatezza nel totale rispetto della privacy.

INTERESSATI?

Richiedete il servizio scrivendo a tutoring@aldai.it o chiamando Silvia Romagnoli allo 02.58376.204





Obiettivo Giovani: focus sulla nuova Scuola



Il Gruppo Volontari Per il Sociale incontra la Professoressa Demaria: nuovi orientamenti, innovazione e sperimentazione nel nostro Sistema Scolastico

Antonella Segù

Socia ALDAI-Federmanager, componente del Gruppo Volontari Per il Sociale

Nell'ambito delle iniziative promosse dal **Gruppo Volontari Per il Sociale** per ampliare la propria presenza a fianco delle istituzioni nel mondo della scuola, abbiamo incontrato – lo scorso 10 dicembre 2024 – la professoressa Maria Grazia Demaria (Responsabile PCTO, Orientamento al lavoro, Percorsi Professionali e Tecnici, ITS dell'Ufficio Scolastico Regionale Lombardia) per una analisi in particolare su due novità introdotte dalla recente legislazione in materia di istruzione e formazione per il mondo del lavoro: la cosiddetta Filiera 4+2 degli Istituti Tecnici e il Liceo del Made in Italy.

La Filiera 4+2 degli Istituti Tecnici

È pensata per favorire l'incontro tra le aspettative e le propensioni dello studente che si prepara al mondo del lavoro e le esigenze delle aziende del territorio. L'obiettivo è fornire al giovane una prospettiva di opportunità occupazionali e competenze specialistiche per poterne fruire attraverso percorsi di istruzione tecnica e professionale. Come funziona:

Scelta tra Istituti Professionali e Istituti Tecnici

– **4 anni** di studio per conseguire il Diploma di scuola secondaria di II grado, equiparato legalmente al Diploma conseguito in 5 anni.

– **2 anni** in un ITS ACADEMY per conseguire un titolo di alta specializzazione tecnica valido in tutta l'Unione Europea.

In alternativa agli ITS ACADEMY lo studente diplomato può iscriversi all'Università oppure avviarsi al mondo del lavoro sulla base del diploma quadriennale conseguito. I valori chiave del percorso stanno nella stretta collaborazione tra struttura didattica e aziende del territorio, nell'opportunità offerta agli studenti di interfacciarsi con esperti delle aziende locali sia nella didattica che con stage in azienda, nella possibilità di ottenere contratti di apprendistato anche du-

rante il percorso di studio. Rilevante anche la possibilità di aderire a **piani di studio all'estero** proposti dal percorso.

Liceo del Made in ITALY

La Mission: offrire un piano di studi centrato sulla promozione, gestione e valorizzazione dei settori produttivi italiani di eccellenza. Strutturato su 5 anni, con una formazione su competenze umanistiche, matematiche, economiche, giuridiche e linguistiche, per sviluppare **professionalità a sostegno del patrimonio culturale e produttivo italiano**, ampliando e consolidando le opportunità di affermazione sui mercati internazionali. Attraverso attività esterne alla scuola, svolte in imprese del territorio, questo percorso aiuta a maturare anche **competenze imprenditoriali e trasversali** fortemente richieste nel campo del Made in ITALY.

Il Diploma conseguito al termine del percorso di studio consente di accedere sia a percorsi universitari che agli ITS Academy.

Per entrambi i nuovi percorsi didattici il portale **Unica** (<https://unica.istruzione.gov.it/>) consente di conoscere in dettaglio l'offerta di percorsi formativi nell'area territoriale di residenza dello studente e accedere all'iscrizione.

La Professoressa Demaria ha evidenziato che ci troviamo di fronte a un contesto attuale in cui alcune criticità devono guidare valutazioni, scelte e investimenti mirati e in tempi rapidi:

- *demografia in calo*
- *dispersione scolastica*
- *impoverimento del livello di istruzione conferito dalle qualifiche scolastiche*
- *confronto sempre più complesso con le sfide tecnologiche.*

Ha richiamato anche l'importanza che le istituzioni danno a un rapporto sempre più costruttivo tra mondo imprenditoriale e scuola.



Le istituzioni guardano a queste criticità scegliendo di non ricorrere a riforme radicali, ma secondo una politica di "piccoli passi", sia in ragione degli investimenti in risorse economiche e umane sia della disomogeneità socioeconomica dei territori. Sono emerse diverse aree di possibili collaborazione e sinergia tra il nostro Gruppo e le istituzioni del mondo della scuola della Lombardia: due, già identificate e operative, riguardano l'impegno in attività per il *recupero dei NEET* e la *promozione di visite di studenti*

presso aziende dei vari comparti produttivi o di servizi.

Il nostro Gruppo invita tutti i colleghi ALDAI attivi a partecipare a questa seconda attività per offrire agli studenti una testimonianza sull'attualità del mondo del lavoro coniugato anche alla tutela del patrimonio sociale e culturale. È obiettivo del nostro Gruppo rafforzare il dialogo fin qui intercorso con le istituzioni dell'Ufficio Scolastico Regionale Lombardia con nuovi incontri. ■



Un viaggio lungo 3 anni

I racconti dei componenti del Coordinamento Gruppo Giovani uscente

a cura della Redazione



FRANCESCO VALLONE

3 anni trascorsi guardando al futuro, dove l'obiettivo è stato avvicinare maggiormente i giovani alle opportunità legate ai numerosi e utili servizi che offre l'Associazione, diffondendo una cultura basata sullo scambio del valore.

La parola chiave per noi è sempre stata "Insieme": insieme si combatte, insieme si lotta e insieme si soffre, perché solo unendo le forze, le idee e le competenze possiamo fare la somma.



GIOVANNA STOCO

Questi tre anni nel Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager sono stati un viaggio super avvincente! Il gruppo si è rivelato una risorsa veramente inestimabile, grazie all'impegno, alla passione, alla tenacia di ognuno di noi abbiamo trasformato le sfide in entusiasmanti opportunità di crescita professionale e personale. Sono veramente orgogliosa di aver avuto l'opportunità di affiancare straordinari professionisti e amici. Ho avuto la possibilità di apprendere, condividere e offrire il mio contributo, ma soprattutto, le diverse attività svolte mi hanno consentito di fare networking nel vero senso della parola, "connettere le persone con le idee e le opportunità per creare valore". Grazie ancora per la bellissima esperienza!



CORRADO DE SANTIS

Esperienza incredibile, decisamente arricchente, sopra ogni aspettativa, mi ha dato la possibilità di confrontarmi con tanti professionisti e situazioni, simili ma non uguali. Prendere e dare in Associazione è qualcosa che non smetterei mai di fare, parola d'ordine CONDIVISIONE!



VALENTINA SALVADALENA

Il mio percorso nel Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager è stata un'esperienza di crescita, innovazione e connessione. Ogni passo compiuto è stato un'opportunità per sviluppare una leadership che mette al centro la connessione autentica tra le persone. Insieme, abbiamo creato un ambiente dove innovazione e passione sono diventate forze trainanti per fare la differenza. Ciò che più mi rende orgogliosa è il percorso condiviso, dove abbiamo affrontato le difficoltà con spirito di squadra, imparato dai successi e creato legami che vanno oltre il networking professionale.



RODOLFO SANTAGADA

Vorrei esprimere la mia gratitudine per i tre anni trascorsi nel Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager: ogni sfida affrontata e ogni successo raggiunto insieme ai miei compagni di viaggio mi hanno reso una persona migliore. Un'esperienza speciale grazie a un team fatto di persone umane, competenti e ispiranti.



CLAUDIA SCHMIEDT

Far parte del Coordinamento Giovani ALDAI-Federmanager è stata un'esperienza preziosa: un'opportunità per confrontarmi con professionisti di talento, sviluppare nuove competenze e contribuire attivamente alla crescita della classe dirigente del futuro. Per me la parola chiave che ha caratterizzato il nostro percorso è sicuramente networking. ■

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



UN VILLAGGIO VACANZE SUL MARE DI TROPEA

Benvenuti al villaggio La Pizzuta, un'oasi di pace e bellezza situata nella splendida Costa degli Dei. Mare cristallino, natura incontaminata, ospitalità calda e genuina, cucina fresca e di qualità, e panorami mozzafiato renderanno il vostro soggiorno unico e irripetibile. Non perdetevi l'opportunità di visitare il villaggio La Pizzuta e di vivere un sogno.



BANDIERA ONDA BLU

Villaggio La Pizzuta Srl
Contrada Cervo, Parghelia (VV)
Tel. 0963 600592

Whatsapp: +39 350 1897750
Email: info@lapizzuta.it



Promo Luglio

A partire da
550 euro!
in mezza pensione



Tropea tra le 20 spiagge
più belle del mondo 2025
per Tripadvisor.

Chiamaci o visita il nostro sito www.lapizzuta.it

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

la pizzuta

Villaggio fiorito sul mare di Tropea

50 anni di FAI

Un viaggio dalle origini dell'“azione bellissima” ai giorni nostri, con uno sguardo sempre attento al futuro



Villa del Balbianello, Tremezzina (CO).
Foto Alessio Mesiano, 2010 - © FAI

“Se qualcosa di brutto accade, bisogna assolutamente neutralizzarlo con un'azione bellissima”. Era il 1975 e a Milano Giulia Maria Crespi, insieme all'architetto Renato Bazzoni, all'avvocato Alberto Predieri e al soprintendente di Brera Franco Russoli, istituiva il FAI, un'associazione finalizzata alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio in un periodo storico in cui la dilagante speculazione edilizia minacciava il paesaggio e nel nostro Paese parlare di tutela dei beni culturali e ambientali era ancora appannaggio di pochi. Quest'anno il Fondo per l'Ambiente Italiano, guidato da Marco Magnifico, compie 50 anni e quell'originaria, pionieristica e coraggiosa “azione bellissima”, come la stessa signora Crespi l'ha definita nel libro autobiografico *Il mio filo rosso*, ha preso corpo in una fondazione supportata da oltre 300.000 iscritti e che conta 72 Beni salvati e recuperati, di cui 56 aperti regolarmente al pubblico – nel 2024 visitati da oltre 1 milione e centomila persone – e 16 attualmente in restauro. La Lombardia è la regione che vanta il maggior numero di Beni del

<https://fondoambiente.it>

FAI, 19 in tutto, di cui 15 aperti al pubblico, mete ideali per una gita fuori porta con tutta la famiglia durante i ponti e le festività di primavera. Il primo Bene lombardo è stato il Monastero di Torba a Gornate Olona (VA), complesso monumentale longobardo immerso nella natura, donato dalla stessa Giulia Maria Crespi nel 1977: *“un monastero abbandonato, cadente e una torre tutta coperta d'edera dove, al secondo piano, affreschi di grande interesse dovevano essere salvati a ogni costo”*, sosteneva Franco Russoli al Consiglio di un giovane FAI, oggi recuperato e parte del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO.

I tesori del FAI in Lombardia costellano gran parte del territorio, beni monumentali e sontuosi oppure luoghi minori che, grazie all'attività di cura e valorizzazione del FAI, tramandano uno spaccato del nostro paesaggio o del nostro passato, dall'Alpe Pedroria e Madrera a Talamona (SO) all'antica Edicola dei giornali a Mantova. Nel Varesotto, oltre a Torba, si trovano Villa Della Porta Bozzolo a Casalzuigno –



Villa Fogazzaro Roi, Oria di Valsolda (CO).

Foto Lorenzo Cicconi Massi, 2023 – © FAI



Casa Macchi, Morazzone (VA).

Foto Lorenzo Cicconi Massi, 2023 – © FAI



Palazzo Moroni, Bergamo.

Foto Lorenzo Cicconi Massi, 2024 – © FAI



Villa Panza, Varese.
Foto Lorenzo Cicconi Massi, 2024 - © FAI

dimora di campagna nel Cinquecento trasformata in fastosa residenza estiva nel Settecento, che racconta la storia di una ricca famiglia lombarda, tra saloni affrescati in stile rococò e uno scenografico giardino all'italiana – e Casa Macchi

a Morazzone, un piccolo gioiello “fermo nel tempo” che testimonia la quotidianità della borghesia, agiata ma parsimoniosa, tra Ottocento e Novecento. A Varese sorge Villa Panza, che ospita una collezione di arte contemporanea tra



La Velarca, Ossuccio, Tremezzina (CO).
Foto Roberto Morelli, 2024 - © FAI

le più conosciute al mondo, oltre a mostre di respiro internazionale, mentre il centro di Milano custodisce Villa Necchi Campiglio, capolavoro di design progettato nei primi anni Trenta dall'architetto Piero Portaluppi. A Bergamo si trova Palazzo Moroni, dimora barocca che conserva la collezione d'arte di famiglia, nella quale spicca il celebre ritratto di Gian Gerolamo Grumelli, *Il Cavaliere in Rosa*, dipinto da Giovanni Battista Moroni nel 1560, e comprende un giardino all'italiana e una vasta ortaglia, che costituiscono un suggestivo parco storico nel cuore di Città Alta.

Spostandosi in provincia di Como, si giunge a Villa Fogazzaro Roi a Oria Valsolda, dove arredi, quadri e oggetti rievocano, ancora intatti, le atmosfere di *Piccolo mondo antico*, il capolavoro di Antonio Fogazzaro che tanto amò questa casa affacciata su un angolo intoccato del Ceresio, e Villa del Balbianello a Tremezzina, una delle più scenografiche dimore del Lario. E il Bene FAI lombardo di più recente inaugurazione è ormezzato proprio a poca distanza dal Balbianello: si tratta della Velarca, una “casa su una barca” progettata nel 1959 dallo studio milanese BBPR – composto da Gian Luigi Banfi, Lodovico Barbiano di Belgiojoso, Enrico Peressutti ed Ernesto Nathan Rogers, gli stessi architetti della Torre Velasca – e tornata a settembre 2024 al suo originale approdo, Ossuccio, dopo un lungo e meticoloso restauro.

Nel 2025 il FAI prosegue il suo cammino e, come l'uccellino presente sul logo disegnato per il cinquantenario dall'illustratore Jean Blanchaert, è rivolto al futuro e mantiene lo sguardo spalancato sul passato. Le prossime tappe del “volo” del FAI saranno cinque inaugurazioni, tra le quali Podere Case Lovara, a Pun-

Villa Rezzola, Lerici (SP).
Foto Matteo Cupella, 2021 - © FAI



ta Mesco, nel Parco Nazionale delle Cinque Terre, una casa rurale con vigneto, uliveto e orti su uno spettacolare terrazzamento a picco sul mare, raggiungibile solo a piedi lungo il sentiero che collega Levanto e Monterosso, e Villa Rezzola a Lerici (SP), il più bel giardino inglese della Riviera di Levante in una villa di fine Ottocento che abbraccia con lo sguardo il Golfo dei Poeti.

Come Giano Bifronte, il FAI guarda avanti e indietro, ai cinquant'anni di impegno nella valorizzazione, nella gestione del patrimonio culturale, nella tutela dell'ambiente e del paesaggio e nella promozione dell'educazione, a quell'"azione bellissima" che nel 1975 lo ha generato e che, con la stessa passione delle origini, continuerà a concretizzarsi in futuro, per sempre e per tutti. ■

Scopri tutti i Beni del FAI su
www.ibenidelfai.it



Podere Case Lovara, Punta Mesco-Levanto (SP).
Foto Maria Vigevani, 2019 - © FAI

Felice Casorati

Palazzo Reale di Milano,
fino al 29 giugno 2025

Paolo Sebastiano Ramella

Socio ALDAI-Federmanager componente del Gruppo Cultura

Dopo 35 anni dall'ultima mostra milanese, Palazzo Reale espone cento opere del maestro piemontese, interprete fra i più originali delle inquietudini della società italiana fra le due grandi guerre. Oltre ai dipinti, anche alcune sculture, opere grafiche e bozzetti per scenografie teatrali, a testimonianza del carattere unico e poliedrico di questo artista. Casorati, che inizialmente in giovane età si era dedicato alla musica, dovette abbandonarla in seguito a un esaurimento nervoso (sembra dovuto a eccessivo impegno e perfezionismo) e fu pittore autodidatta, incominciando a dipingere nel 1901. Nonostante questo, divenne presto celebre e apprezzato, esponendo alle Biennali di Venezia già dal 1907 e in altre occasioni negli anni seguenti. Frequentò, anche grazie a queste esposizioni, molti grandi artisti e nella sua lunga carriera venne a contatto con tutte le maggiori correnti artistiche, di avanguardia e non, pur non facendo parte di nessuna di esse. Ebbe rapporti con l'impressionismo, il simbolismo, il futurismo, e la metafisica. Rifiutò in toto il futurismo, opposto alla sua visione della vita, scrivendo che i futuristi "proclamano la necessità di dipingere il movimento affannoso e vorticoso della vita moderna. Io invece vorrei saper proclamare la dolcezza di voler fissare sulla tela le anime estatiche e ferme, le cose mute e immobili, gli sguardi lunghi, i pensieri profondi e limpidi (...)". Dalle altre correnti prese spunti che si

vedono molto bene nella sequenza dei quadri esposti alla mostra e in fasi diverse del suo percorso artistico. Fu influenzato da Klimt in alcuni quadri giovanili con tratti chiaramente allegorici, ispirati alla purezza e fortemente "decorativi". Della metafisica fece sua la dimensione misteriosa e di profonda inquietudine di ambienti chiusi con oggetti e persone in un rapporto ambivalente, così come di statue, manichini, giochi di specchi e prospettive inusuali ed enigmatiche. Ma si rapportò molto anche con l'arte italiana antica, a cui si ispirò dichiaratamente nell'esecuzione di alcuni famosi dipinti esposti: dalla maestosa figura di Silvana Cenni (personaggio immaginario, probabilmente con i tratti di una sua modella) in cui è chiaramente ripresa la struttura del *Polittico della Misericordia* di Piero della Francesca, ai bei ritratti aulici della famiglia di Riccardo Gualino, celebre imprenditore e collezionista torinese, che fanno pensare a tele rinascimentali, pur reinterpretate in chiave molto moderna. La mostra riesce a illustrare bene, nel susseguirsi delle sale ordinate cronologicamente, l'evoluzione artistica di Felice Casorati, che nel corso degli anni cambiò più volte registro sia nei contenuti che nella tecnica pittorica, con colori, temi, ispirazioni decisamente diversi. Riesce meno, a nostro modesto parere, a contestualizzare l'opera di questo artista al di là dei suoi dipinti, nell'ambiente storico, politico e culturale del periodo e que-



"Ritratto di Silvana Cenni", 1922, olio su tavola, 204,5x104,7 cm, coll. privata.

sto stupisce pensando a quanti e quali avvenimenti attraversarono la prima metà del secolo scorso nel nostro Paese.

Casorati, considerato artista "isolato", in realtà non lo fu affatto nel senso delle relazioni sociali e artistiche che furono costanti e intense. Lo fu, forse, in senso più spirituale concentrando il proprio interesse artistico in una visione intima, soffusa di inquietudine, chiusa all'esterno e decisamente poco sensibile ai grandi avvenimenti che gli si svolgevano intorno. ■



L'incontro Felice Casorati si terrà giovedì 15 maggio 2025 alle ore

17:00 in Sala Viscontea Sergio Zeme. Seguirà visita (facoltativa e senza guida) alla mostra*.

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

*** Coloro che fossero interessati alla visita dovranno provvedere autonomamente all'acquisto del biglietto. Si consiglia la modalità in prevendita, selezionando 18:45-19:00 come orario di ingresso.**



È sempre il dollaro che domina il commercio mondiale e le riserve valutarie?

Pasquale A. Ceruzzi

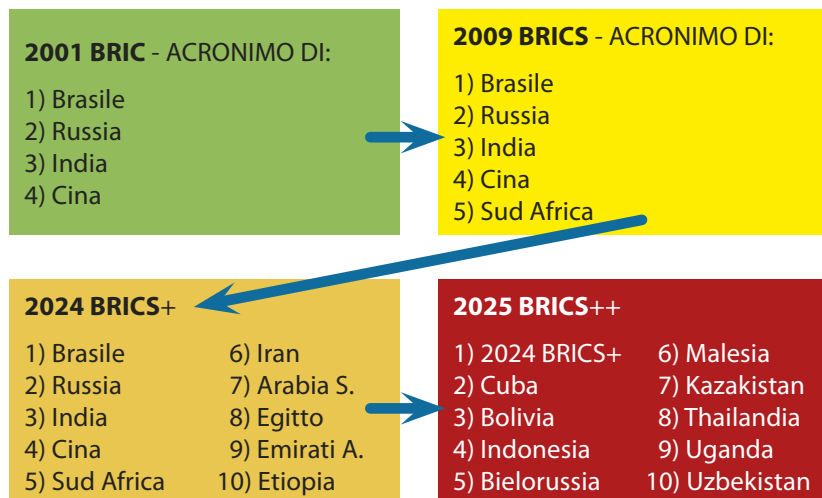
Presidente Commissione Studi e Progetti

Come sappiamo il dollaro è la valuta di riferimento del commercio mondiale e delle riserve valutarie della maggior parte delle nazioni a partire dalla fine della Seconda Guerra Mondiale. Non è una novità assoluta se, di tanto in tanto, il suo primato viene messo in discussione e si tenta di organizzare un sistema alternativo che possa non dico sostituirlo, ma ridimensionarlo. Questo avviene, in genere, durante le molte crisi geopolitiche e gli episodi di guerra che si sviluppano ovunque nel mondo e che portano i Paesi occidentali (con gli USA in testa) a imporre sanzioni commerciali, tecnologiche e finanziarie a quelle nazioni ritenute responsabili di atti che violano il diritto internazionale. Le sanzioni

sono particolarmente efficaci se si è in grado di controllare il sistema internazionale dei pagamenti e le riserve valutarie degli Stati. Il motivo è semplice. Senza poter disporre secondo necessità della valuta di riferimento dei pagamenti nessuno è in grado di alimentare il commercio (si riduce di conseguenza l'import/export), vengono a mancare beni e servizi che dovranno essere prodotti internamente, la domanda di questi sarà sovrabbondante rispetto all'offerta e causerà un aumento significativo dell'inflazione con conseguente impoverimento generale del Paese. Le riserve di valuta estera verranno vendute per contenere l'inflazione e non aiuteranno molto nell'acquisto di beni dall'estero. Ecco che chi applica sanzioni e controlla la valuta

e il sistema di pagamento internazionale (in genere gli Stati Uniti, insieme ai suoi alleati occidentali) non è particolarmente amato da quei Paesi che invece le sanzioni le subiscono. È così anche per l'ultimo caso in cronaca che possiamo far risalire alla fine dell'anno scorso quando la Russia (alla quale sono applicate sanzioni dopo aver invaso l'Ucraina il 24 febbraio del 2022) ha organizzato un vertice dei Paesi BRICS, a Kazan, per creare un nuovo sistema internazionale per i pagamenti e per le riserve di valuta con lo scopo dichiarato di affiancarsi al dollaro e (quello non dichiarato) di sostituirlo in un arco di tempo non troppo prolungato. Il termine BRIC fu coniato dall'economista della Goldman Sachs Jim O'Neill nel 2001. All'inizio erano solo 4 Paesi (BRIC sta per Brasile, Russia, India e Cina - vedere flow chart 1), tutti allora ancora in via di sviluppo, le cui aziende più promettenti erano inserite in Fondi Comuni di Investimento nei quali si riversavano prevalentemente una buona fetta dei risparmi dei Paesi sviluppati. Fino al 2009 poco succedeva, ma subito dopo anche il Sudafrica si aggiungeva ai BRIC facendolo diventare BRICS. Per lungo tempo i BRICS hanno perso lustro e attrattiva, fino al 2024 quando si rilanciano sotto l'impulso deciso di due suoi riferimenti - Russia e Cina - che finiscono per coinvolgere altri Paesi (vedere flow chart 1).

Flow chart 1





Oggi i BRICS+ (anzi i BRICS++) sono diventati una bella realtà di 20 Nazioni che cominciano ad avere un peso ragguardevole:

Tabella 1

BRICS++	PESO MONDIALE %
Commercio globale	26
Riserve di petrolio	44
Riserve di gas	53
Riserve di terre rare	72
Riserve di acqua dolce	alto

Alcuni sono Paesi ancora in via di sviluppo mentre altri sono ormai usciti da questa definizione in virtù di quanto hanno realizzato negli ultimi vent'anni in termini di sviluppo industriale ed economico. Alla base di questa improvvisa espansione c'è l'obiettivo di ridurre il peso del dollaro (chiamato in gergo *de-dollarizzazione*) con un progetto ambizioso che punta probabilmente non su una valuta alternativa – il BRICS (1 BRICS = 34 dollari = 33 euro) – ma su un vero e proprio sistema monetario che può appoggiarsi alla nuova tecnologia della *blockchain* e del DLT (*Distributed Ledger Technology*) che è alla base del sistema delle criptovalute e della finanza decentralizzata (DEFI). Infatti, è fondamentale beneficiare dei vantaggi offerti dalla nuova tecnologia quali la disintermediazione

nei confronti delle banche (azzerando il controllo delle banche centrali), l'azzeramento delle barriere all'ingresso, la riduzione dell'asimmetria informativa, la sicurezza delle transazioni e delle loro registrazioni, l'eliminazione delle strutture ad hoc per i mezzi di pagamento e per le riserve valutarie globali (necessarie a proteggere le valute locali da svalutazioni). Peraltro, il nuovo sistema basato sulla tecnologia DLT è flessibile e compatibile con le nuove sperimentazioni in atto delle Banche Centrali per introdurre valute digitali basate sulla stessa tecnologia e note come CBDC (*Central Bank Digital Currency*).

Mentre si manovrava su tutte queste cose, si insediava il nuovo inquilino della Casa Bianca, il quale non

aspettava molto a segnalare quanto non gradisse queste iniziative. Lo faceva a modo suo, minacciando di applicare dazi del 100% a quei Paesi che, pur essendo esportatori verso gli Stati Uniti, erano entrati nel BRICS++ dichiarando di voler aderire al nuovo sistema monetario alternativo. Trump e i suoi stretti collaboratori, nella versione di cronaca più aggiornata, non si limitano però ad intimidire solo i BRICS++, mettono nel mirino anche l'Europa che con il suo euro ha già una valuta alternativa e una riserva globale ampiamente adoperata. L'Europa allargata può contare su circa 440 milioni di abitanti, un sistema industriale, bancario e commerciale solido con un net export molto positivo, investimenti per circa 300 miliardi all'anno nei mercati finanziari del nord America, una cultura dell'antitrust e dei diritti individuali piuttosto robusta. Tutti elementi questi che disturbano l'espansionismo finanziario, commerciale e ideologico della nuova amministrazione statunitense.

Il tempo ci dirà, tra non molto, come queste iniziative evolveranno ma, nel frattempo, l'ultima situazione del Fondo Monetario Internazionale e dell'organizzazione per i pagamenti internazionali SWIFT ci aiuta a fare qualche considerazione (*tabella 2*).

Tabella 2

World - Official Foreign Exchange Reserves by Currency (US Dollars, Billions)					
	Q3 2023	Q4 2023	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024
▼ Total Foreign Exchange Reserves	11,850.35	12,346.80	12,388.99	12,348.69	12,730.45
▼ Allocated Reserves	10,977.21	11,452.98	11,492.54	11,460.17	11,843.26
Claims in U.S. dollars	6,496.52	6,690.48	6,773.36	6,674.65	6,796.98
Claims in euro	2,146.83	2,284.33	2,252.13	2,263.50	2,370.60
Claims in Chinese renminbi	260.61	262.17	246.98	245.00	257.17
Claims in Japanese yen	601.30	651.68	654.66	641.22	689.20
Claims in pounds sterling	527.92	557.13	562.24	565.60	588.53
Claims in Australian dollars	222.54	245.53	248.37	256.40	268.72
Claims in Canadian dollars	275.40	296.47	295.58	306.78	324.44
Claims in Swiss francs	19.79	22.27	21.91	22.42	19.82
Claims in other currencies	426.30	442.92	437.32	484.60	527.79
Unallocated Reserves	873.14	893.81	896.45	888.51	867.19

Ordering of the currencies follows SDR basket weights (SDR currencies) and alphabetical order (non-SDR currencies).

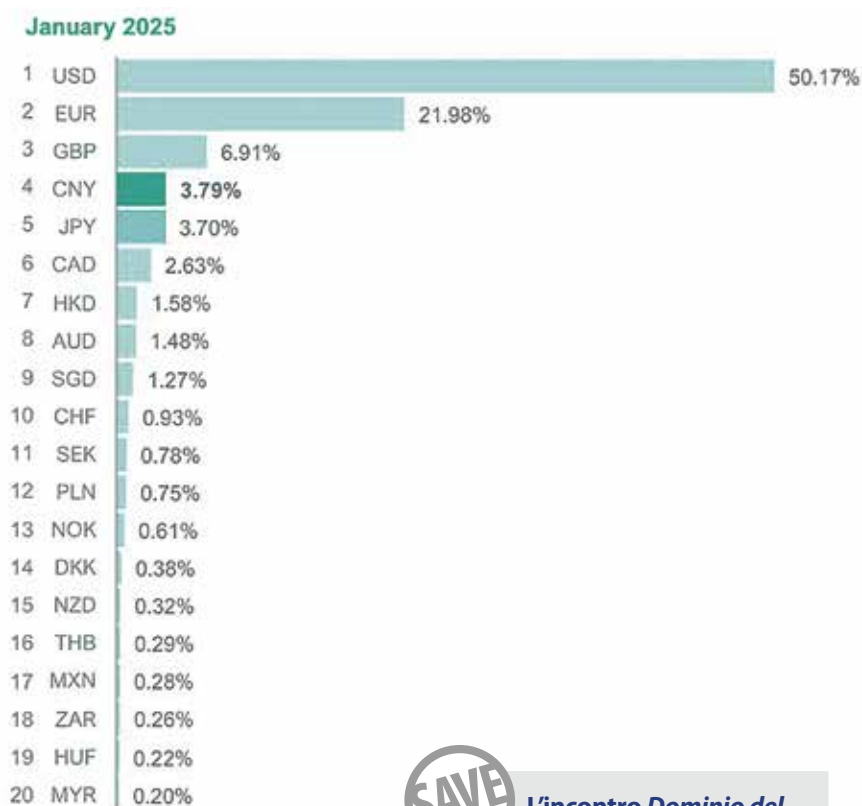
**Tabella 3 - RISERVE MONDIALI DEL FOREX IN VALUTA (DOLLARI - MILIARDI)
valori percentuali**

	Q3 2023	Q4 2023	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024
Riserve Totali Forex	100	100	100	100	100
Riserve Allocate	92,63	92,76	92,77	92,80	93,03
Ammontare in dollari	54,82	54,19	54,67	54,05	53,39
Ammontare in euro	18,12	18,50	18,18	18,33	18,62
Ammontare in renminbi	2,20	2,12	1,99	1,98	2,02
Ammontare in yen	5,07	5,28	5,29	5,19	5,41
Ammontare in sterline	4,46	4,51	4,54	4,58	4,63
Ammontare in dollari a.	1,88	1,99	2,00	2,07	2,11
Ammontare in dollari c.	2,32	2,40	2,39	2,49	2,54
Ammontare in franchi s.	0,17	0,18	0,18	0,18	0,16
Ammontare in altre valute	3,59	3,59	3,53	3,93	4,15
Riserve non allocate	7,37	7,24	7,23	7,20	6,97

Fonte: FMI

Le tabelle 2 e 3 confermano che le maggiori valute utilizzate nel commercio mondiale e come riserva di valuta sono il dollaro e l'euro con percentuali di utilizzo rispettivamente superiori al 50% nel primo caso e del 20% nel secondo caso. Nell'ultimo anno queste percentuali sono diminuite ma in quantità insignificante. Va segnalato inoltre che manca in queste rappresentazioni quanto succede sul mercato parallelo delle criptovalute, che viaggia in un circuito parallelo al momento non quantizzabile, regolato dalla tecnologia della *blockchain* e del *Distributed Ledger Technology (DLT)* e senza alcuna supervisione dalle banche centrali. Possiamo allora concludere che gli elementi segnaletici più importanti sono stati emessi dalla rappresentanza politica di Stati Uniti, Russia e Cina. I primi segnalano di temere un ridimensionamento del loro ruolo nel commercio mondiale e nel dominio valutario (non sono mancati infatti gli attacchi agli ultimi aderenti all'organizzazione dei BRICS++ e continuano quelli all'Europa della quale non hanno mai digerito fino in fondo la costituzione dell'euro e del mercato unico); mentre i secondi (Russia e Cina) rimarcano che, quantunque

Figura 1 - Pagamenti Interbancari Internazionali



Fonte: SWIFT

si vada a una pace con l'Ucraina e all'attenuazione delle sanzioni, la costituzione dei BRICS++ e dei loro obiettivi verrà comunque perseguita con determinazione. ■



L'incontro Dominio del dollaro e commercio mondiale si terrà

**giovedì 22 maggio 2025
alle ore 17:30 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



Concerto di Primavera sulle note del Jazz

27 maggio 2025 ore 20:45 – Auditorium San Fedele, Milano

Giuliano Ceradelli

Componente del Gruppo Cultura - Sezione Musica

Per il Concerto di quest'anno abbiamo reclutato un quartetto di validissimi musicisti, come lo scorso anno. Il quartetto ha il nome evocativo di **Impronte Progressive** (in Inglese *Progressive Footprints*) che fa scaturire emozioni e associazioni emblematiche poiché sintetizza influenze da vari domini culturali.

Il quartetto è composto da:

- **Alberto Minetti:** Pianoforte/Synth
- **Paolo D'Aloisio:** Sax Tenore
- **Dario Spezia:** Cbasso/BassoEl
- **Luca Colombo:** Batteria.

La proposta per il Concerto è **From Weather Report to Steps Ahead (1971-1994) shaping jazz evolution**

1 Grammy Award (+5 Nominations)

Weather Report

(anno di fondazione 1971)

L'esordio è sfolgorante. *Weather Report* (Columbia, 1971) ottiene le cinque stelle della rivista *DownBeat*, che lo considera un album di «musica oltre le categorie»; è votato come disco dell'anno nel referendum dei lettori e largamente considerato, da allora in poi, come una delle migliori opere prime nella storia del jazz.

La struttura del gruppo, almeno per quanto riguarda i tre leader – Joe Zawinul, Wayne Shorter e Jaco Pastorius – è del tutto paritaria.

Concerto di Primavera

Programma del Concerto (80-90 min.)

- 1: **Black Market** (Weather Report, 1971) Integrated version (Studio-level)
- 2: **Birdland** (Weather Report, 1971)
- 3: **Young & Fine** (Mr. Gone, 1971) patch version Weather Report/Steps Ahead
- 4: **Nothing Personal** (Michael Brecker, 1987) Michael Brecker 11 Grammy
- 5: **Pools** (Steps Ahead, 1983)
- 6: **Uncle Bob** (Step By Step, 1980)
- 7: **Oops** (Modern Times, 1984) pruned version
- 8: **Sidewalks Maneuvres** (Yin-Yang, 1992) – Guest: Giuliano Ceradelli – Sax Contralto

Encore 9: **Brano post Steps**

La musica dei *Weather Report* si presenta tutt'oggi attuale – molto più di espressioni artistiche successive – anche se la band ha vissuto, istante per istante, un forte radicamento nei propri tempi.

Steps Ahead

(anno di fondazione 1979)

Quando nel 1983 uscì *Steps Ahead*, dal nome dell'omonimo gruppo, molti gridarono al miracolo: *“Finalmente un album jazz di alto livello, distillato in purezza!”*. Gli Steps Ahead (gruppo attivo dal 1979) fondato

dal vibrafonista Mike Mainieri, con vari rimaneggiamenti nel line-up e svariate collaborazioni, hanno all'attivo dodici pubblicazioni, tra studio e live; l'ultima risale al 2016. Alcuni dei nomi che fecero parte di questo specifico progetto erano abbastanza noti al grosso pubblico del jazz e della fusion. Il disco fu registrato ai Power Studios di New York e il titolo prende la denominazione del gruppo, forse a volerne marcare l'importanza, anche se spesso viene indicato come l'album di **Pools**, che è la traccia più conosciuta. ■

Per partecipare è necessaria la prenotazione sul sito www.aldai.it

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

DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA

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: arumsrl@legalmail.it

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

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

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

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano
www.rotolito.it - 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, Valter Quercioli, Mario Cardoni, Mino Schianchi, Antonio Dentato, Alessandro Gatteschi, Fulvio Giangrande, Ornella Ragazzo, Cristina Saya, Elena Toffetti, Massimo Zambon, Antonella Segù, Fondo per l'Ambiente Italiano, Paolo Sebastiano Ramella, Pasquale A. Ceruzzi, Giuliano Ceradelli

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4, 5, 10, 14, 16 in alto, 18 in basso, 25, 28, 31, 32, 34-35, 40, 42, 43, 44, 45, 56, appartiene a stock.adobe.com
Altri copyright indicati direttamente sulle immagini corrispondenti

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

Questa testata è associata a



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

Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22 del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a arumsrl@legalmail.it 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".

VLV

**Come interagire con la platea
in modo semplice ed immediato**

**Il miglior sistema interattivo con videoconferenza
integrato oggi disponibile, in grado di trasformare la
vostra sala meeting o di formazione, in un centro di
videocomunicazione interattiva di alta qualità**

**Yealink
Meeting Board**

VLV s.r.l. Via Mazzini, 29 - Cormano (MI) Tel: 02.6630.1410 mail: marketing@vlv.it

L'Eccellenza del San Raffaele nel centro di Milano

PUNTI RAF

● **Punti Raf**
via Sempione 82
Parabiago

● **Punti Raf**
via Respighi 2
Milano

● **Punti Raf**
via Santa Croce 10/a
Milano

● **Punti Raf**
via A. De Gasperi 5/a
San Donato M.se



Scopri le nostre specialità

*I poliambulatori che portano
l'eccellenza clinica dell'Ospedale
San Raffaele vicino a te.*

PUNTIRAF

Ospedale San Raffaele

www.puntiraf.it



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