

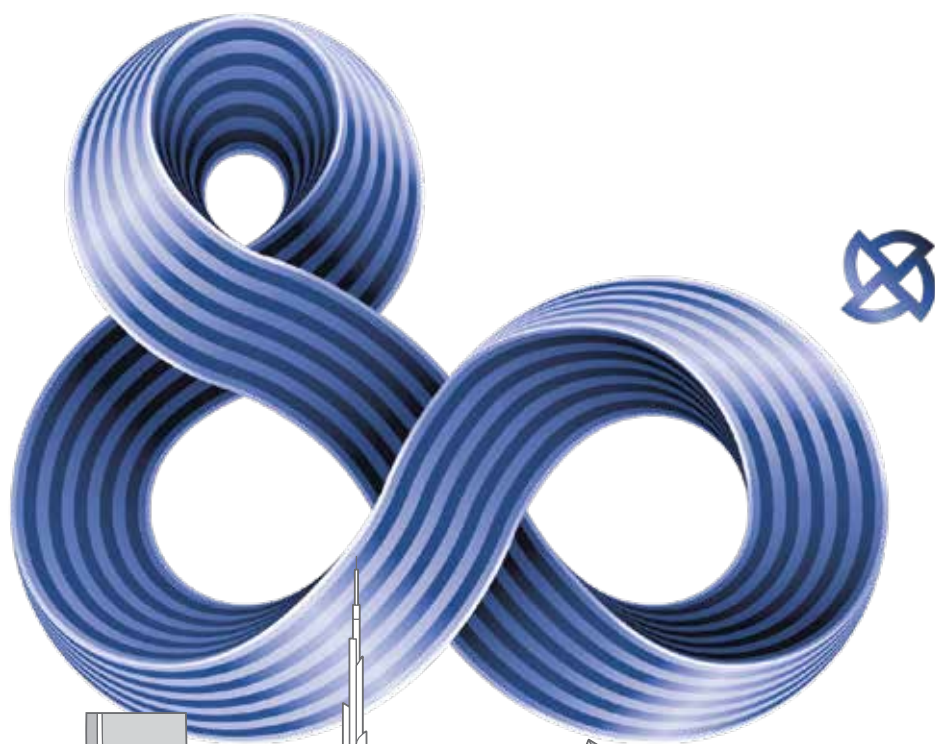
NUMERO 4 - **MAGGIO 2025** - ANNO LXXVIII

# DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

## INDUSTRIA



**MERCOLEDÌ 11 GIUGNO 2025**

**Auditorium Testori di Palazzo Lombardia**

# Prevenzione dentale over 60



**PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413**

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

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

Struttura a convenzione diretta  
con tutti gli associati FASI Nord Italia 

### **I NOSTRI SERVIZI**

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

**ODONTOBI S.r.l.**  
Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)  
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413  
[odontobi@odontobi.it](mailto:odontobi@odontobi.it) - [www.odontobi.it](http://www.odontobi.it)



# Verso l'Assemblea 2025...

**A** poco meno di un anno dal mio insediamento come Presidente di ALDAI-Federmanager, rimango impressionato dalle capacità espresse dalla nostra Associazione territoriale e dal grande potenziale che continua a irraggiare dal mio contatto quotidiano con le colleghe e i colleghi della struttura e della governance. Grazie al rinnovato spirito di coesione e alla forza delle idee e delle azioni concrete messe in atto, abbiamo aumentato il numero degli iscritti dell'1,34% rispetto all'anno precedente. I numeri, di cui siamo orgogliosi, riguardano soprattutto i manager in servizio che sono aumentati del 7%, ma ciò non significa che si stia dando o che si darà minor importanza ai manager in pensione e a istanze cruciali come la perequazione delle pensioni e non solo. Un altro dato molto positivo riguarda le donne manager nuove iscritte che rappresentano il 25,5% del totale, percentuale che nella fascia under 44 arriva fino al 30%.

ALDAI-Federmanager nell'ultimo anno ha investito molte energie e continuerà a farlo per aumentare la partecipazione attiva dei Soci nelle Commissioni e nei Gruppo di Lavoro, sia quelli dedicati alla persona che quelli legati alle attività delle Commissioni Nazionali di settore industriale.

La porta di ingresso dei Soci verso l'Associazione, e viceversa, è stata spostata direttamente presso le Aziende, dove è aumentato il contatto diretto e personale con le RSA già presenti e l'incentivo alla loro creazione dove ancora mancanti. L'azione capillare della nostra Commissione Sindacale sul territorio, supportata a livello federale dalla costituzione del Forum delle RSA, ma anche e soprattutto l'impegno incessante della nostra struttura, stanno portando avanti questo lavoro di proselitismo di fondamentale importanza per la nostra sostenibilità presente e futura. Lo sviluppo associativo è frutto, tra gli altri, del lavoro della Commissione Previdenza e Sanità che sta avvicinando anche i più giovani, e per questo storicamente meno interessati, alle tematiche fondamentali della previdenza e della sanità integrativa. Il Comitato Pensionati è parte attiva nel discorso della conservazione del potere di acquisto della nostra categoria anche in età da pensione dove nuovamente anche il risveglio e l'alleanza intergenerazionale dei giovani salvaguarderà anche il loro futuro.

Nel corso della nostra Assemblea Annuale, che si svolgerà il prossimo 11 giugno, in concomitanza con le celebrazioni per l'ottantesimo anniversario dalla nostra fondazione, e al quale dedico un articolo apposito in questo numero della rivista, verrà condivisa con tutti i Soci la relazione di dettaglio sui lavori svolti da ALDAI nell'ultimo anno. Verranno riportati i dati aggiornati sul contesto economico, sulle attività istituzionali, sullo sviluppo associativo nonché quanto già anticipato sul numero di aprile, relativamente ad attività della struttura, attività a supporto delle RSA, servizi di carattere sindacale, previdenziale e sanitario erogati ai Soci, attività del Comitato Pensionati, servizio Tutoring, politiche attive e formazione, attività delle Commissioni e dei Gruppi e attività di carattere sociale. Si tratta di un universo estremamente ricco di contenuti e di valore aggiunto, di cui siete chiamati tutti ad essere sempre più parte attiva e quindi protagonisti. Tutti noi in ALDAI insieme ai nostri associati e associate sosteniamo e promulghiamo i valori menzionati nel nostro atto costitutivo: meritocrazia, responsabilità professionale ed etica e attenzione al sociale. Solo continuando sulla strada intrapresa, rimanendo uniti e attivi, possiamo portare avanti la cultura manageriale che è la chiave di volta per la crescita economica del nostro Paese e della nostra Europa. ■



# ALDAI

## ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

### SEDE E UFFICI

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

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

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

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

### PRESIDENZA

Presidente: Giovanni Pagnacco

Vicepresidente: Roberta Lovotti

Vicepresidente: Angela Melissari

Tesoriere: Franco Del Vecchio

### DIREZIONE

Direttore:

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

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

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

### SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

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

Area sindacale, previdenza, fisco

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

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

Consulenze previdenziali  
Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali  
Nicola Fasano

Convenzione ENASCO  
Domande telematiche Inps

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

**Segreteria**  
Ilaria Mendolia 02.58376.219  
[ilaria.mendolia@aldai.it](mailto:ilaria.mendolia@aldai.it)

### SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224  
[cristiana.scarpa@aldai.it](mailto:cristiana.scarpa@aldai.it)  
Salvatore Frazzetto 02.58376.206  
[salvatore.frazzetto@aldai.it](mailto:salvatore.frazzetto@aldai.it)

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento  
Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì  
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

### SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

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

### SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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

### SERVIZIO TUTORING

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

### GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

[gruppogiovani@aldai.it](mailto:gruppogiovani@aldai.it)  
Coordinatore: Corrado De Santis

### GRUPPO MINERVA

[gruppominerva@aldai.it](mailto: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](mailto:rivista@aldai.it)

### FONDIRIGENTI

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

### UNIONE REGIONALE

#### FEDERMANAGER LOMBARDIA

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

### SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

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



## TERME PREISTORICHE RESORT & SPA

» Offerta speciale  
riservata ai soci **ALDAI**

### SETTIMANA CON CURE\*

in camera doppia  
Elegance rinnovata

€ 720

€ 684 per persona

\* Prezzo bloccato per i soggiorni  
dall'1 al 30 Giugno

Chiamaci per info  
allo 049.793477

Terme Preistoriche Resort & Spa  
Via Castello, 5 - 35036  
Montegrotto Terme (Padova) Italia  
Resort +39 049.793477  
CIN: IT028057A1SVRFTVIB

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



# Sommario

NUMERO 4 - MAGGIO 2025 - ANNO LXXVIII

## 9-33

**RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO,  
BILANCI ALDAI E ARUM**

**FOCUS - 80 anni INSIEME**

### EDITORIALE

- 1** Verso l'Assemblea 2025...  
Giovanni Pagnacco

### PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

### FOCUS

- 6** 80 anni INSIEME  
Giovanni Pagnacco

### NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 34** I temi del Consiglio Federmanager  
del 28 marzo 2025  
a cura della Redazione

### EUROPA

- 40** Dobbiamo innovare perché i vecchi  
metodi non funzionano più

### GIOVANI MANAGER

- 44** Un nuovo capitolo  
per la dirigenza del futuro  
Olimpia Nicole Lamanna

### WELFARE

- 46** Dal 1° aprile più servizi e prestazioni:  
il Fasi rilascia la seconda fase  
delle novità

### FISCO

- 48** La lunga ombra della disuguaglianza  
fiscale: un ritorno annunciato  
Antonio Dentato

### PREVIDENZA

- 52** Portare il tema della perequazione  
al centro del dibattito politico  
Mino Schianchi



### In copertina:

L'11 giugno celebreremo l'ottantesimo anniversario della costituzione di ALDAI all'Auditorium Testori di Palazzo Lombardia; il 6 giugno la confederazione europea CEC – che rappresenta un milione di manager – terrà nello stesso Auditorium il convegno Innovazione e sostenibilità: manager per il futuro dell'Europa.

### DI+

- 54** Il gioiello di Somma Lombardo  
a cura di Fondazione Visconti di San Vito

### CULTURA E TEMPO LIBERO

- 58** FURORE  
Mario Garassino



## CONCORSO LETTERARIO UN RACCONTO – PROROGA TERMINI

Si informa che il termine per la consegna dei testi,  
inizialmente previsto per il 31 maggio 2025,  
È STATO PROROGATO AL 18 LUGLIO 2025.

Per ulteriori informazioni: [commissionestudi@aldai.it](mailto:commissionestudi@aldai.it)



**DIRIGENTI**  
FEDERMANAGER LOMBARDA  
INDUSTRIA

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



- Tracciamo una nuova rotta – *V. Quercioli*
- Giocare d'anticipo – *M. Cardoni*
- Enti Federmanager al rinnovo della governance 2025
- Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager: facciamo il punto – *M. Schianchi*
- Innovation Days 2025 – *a cura della Redazione 4.Manager*
- Competenze internazionali: il passaporto per il successo dei manager di domani – *S. Marsiglia*
- Fasi. Medico online 7/7
- Welfare 24 - marzo 2025
- La chiave del riciclo – *M. Dall'Olio*

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

# ALDAI-FEDERMANAGER

## • CONTRATTI: SIGLATO RINNOVO CONFAPI-FEDERMANAGER



Confapi e Federmanager hanno sottoscritto il nuovo testo che regola il rapporto di lavoro dei manager delle PMI nei settori dell'industria e dei servizi. Il CCNL, che avrà durata fino al 31 dicembre 2027, si applica a tre categorie di management: dirigenti, quadri superiori e professional.

Il Presidente Federmanager, Valter Quercioli, ha dichiarato che la firma del presente contratto *"conferma la crescente collaborazione tra il mondo del management e gli imprenditori delle piccole e medie imprese italiane. Grazie alle fruttuose relazioni industriali costruite con Confapi, consegniamo quindi un quadro contrattuale che persegue l'obiettivo di accrescere competitività e produttività del nostro sistema industriale attraverso una maggiore presenza manageriale nelle PMI, con soluzioni adattabili alle diverse esigenze e specificità aziendali"*.

## • EVENTO FASI LUNEDÌ 26 MAGGIO A MILANO

### **"FASI AL TUO FIANCO: DALLA PREVENZIONE ALLA CURA"**

Un evento dedicato alla salute e al benessere dei dirigenti, che accompagnerà i partecipanti attraverso le diverse fasi della prevenzione e della cura proposte dal Fondo.

Inoltre, professionisti del settore condivideranno informazioni fondamentali su come adottare uno stile di vita sano, riconoscere i segnali di allarme e accedere ai migliori percorsi di trattamento disponibili.

Di seguito le principali informazioni.

Seguiranno aggiornamenti sui nostri canali.

**Quando:** lunedì 26 maggio alle ore 18:00.

*A partire dalle ore 14:30 fino alle ore 17:30,*

*sarà a disposizione - su prenotazione - il servizio di Help Desk Fasi.*

**Dove:** Auditorium Assolombarda, Via Pantano 9, Milano.

**Interverranno:** Giovanni Pagnacco, Presidente di ALDAI-Federmanager –

Daniele Damele, Presidente Fasi – Fabio Pengo, Vicepresidente Fasi – dott. Lorenzo Menicanti,

Direttore Scientifico e Direttore dell'Area Chirurgica Cuore - Adulto all'IRCCS Policlinico San Donato

e dott. Luciano Lozio, Direttore del Centro studi di Farmacologia e Biofisica della Nutrizione.





# IN PILLOLE

## • UNA NUOVA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE PER CELEBRARE 80 ANNI DI STORIA



In occasione dell'Assemblea e dell'80° anniversario di Federmanager, è stata predisposta, in collaborazione con la Federazione, una nuova campagna di comunicazione che ha lo scopo di dare un'identità visiva unica a tutto il periodo delle celebrazioni.

L'immagine coniuga il logo della Federazione con quello di ALDAI – entrambe infatti festeggiano gli 80 anni di storia nel 2025 – il tutto in una nuova tonalità. Questo design rinnovato rappresenta il nostro impegno a celebrare la nostra storia e a guardare al futuro con rinnovato entusiasmo.

## • PREMIO DI ECCELLENZA DUALE 2025

Sono aperte le candidature all'8ª edizione del Premio di Eccellenza Duale, il concorso dedicato alle aziende che realizzano percorsi di formazione duale in Italia. Il concorso è coordinato dal 2018 dalla Camera di Commercio Italo-Germanica (AHK Italien) grazie al supporto del Ministero Federale dell'Istruzione e della Ricerca (BMBF) e del suo ufficio GOVET.

ALDAI-Federmanager, da sempre attenta alla formazione duale e in virtù della consolidata sinergia sul territorio con AHK Italien, è quest'anno tra i partner promotori del concorso che vanta la collaborazione del Ministero dell'Istruzione e del Merito (MIM) e del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) tra i partner istituzionali.

Il bando è aperto fino al 31 luglio 2025.

Lo trovi inquadrando il codice QR.

Per informazioni: [premioduale@ahk.it](mailto:premioduale@ahk.it)



## • SCOPRI LA MAGIA DELL'OPERA CON ALDAI E L'ARENA DI VERONA

Grazie alla rinnovata convenzione, i Soci ALDAI possono godere della stagione lirica 2025 a prezzi esclusivi e riservati. Non perdere l'opportunità di vivere serate indimenticabili in uno dei teatri più affascinanti del mondo. Prenota subito il tuo posto e lasciati incantare dalle note sublimi sotto le stelle! Per maggiori informazioni, visita l'area riservata MyFeder!



# 80 anni INSIEME

*Appuntamento l'11 giugno per l'Assemblea Annuale ALDAI-Federmanager*

**Giovanni Pagnacco**

Presidente ALDAI-Federmanager

Il prossimo 11 giugno, nella sede dell'Auditorium Testori di Palazzo Lombardia, ALDAI-Federmanager celebrerà i suoi primi 80 anni in occasione della propria Assemblea Annuale. La concomitanza di un evento della massima importanza per i nostri associati, quale l'Assemblea, con un anniversario così importante, mi spinge a esortare alla massima presenza e partecipazione attiva da parte di tutti.

Ottant'anni fa l'Italia si risolleleva con eroismo dalle macerie della Seconda Guerra mondiale. Milano e la Lombardia furono tra le aree maggiormente colpite dai bombardamenti, ma ciononostante i milanesi e i lombardi furono capaci, come in passato, di dimostrare la propria forza nella coesione, nei valori dell'impegno e del lavoro quotidiano, fucina di quella intraprendenza, spirito innovativo e pragmatismo che sarebbero stati gli ingredienti della rinascita del territorio e del Paese.

Da quello spirito e in quel terreno fertile nasceva la nostra Associazione che, dal 1945 ad oggi, sarebbe cresciuta fino ad affermarsi come punto di riferimento della realtà manageriale del territorio.

Il manager dell'immediato dopoguerra era solo più che mai di fronte alle incertezze e ai pericoli, in una società economica e civile reduce da una esperienza devastante dove l'incertezza regnava sovrana. Negli anni successivi, il management lombardo e non solo sarebbe stato capace di affrontare e superare le difficoltà che di volta in volta avrebbe incontrato, contribuendo dapprima alla prodigiosa

rinascita industriale ed economica del dopoguerra e poi alla gestione di diverse crisi, sociali, economiche, energetiche, pandemiche e geopolitiche che avrebbero caratterizzato la nostra storia nei decenni successivi. In ognuna di queste fasi, ALDAI-Federmanager è sempre stata al fianco dei suoi iscritti ma anche del territorio stesso, delle Istituzioni e della sua realtà di riferimento. Oggi, dopo un ultimo quinquennio caratterizzato da crisi pandemiche, energetiche, climatiche e da situazioni di guerre in Europa e nel Medio Oriente, il nostro territorio, il nostro Paese, l'Europa stessa si trovano nuovamente di fronte a una sfida molto complessa come quella della crisi della globalizzazione e del multilateralismo dove il modello economico liberale e democratico sono messi a dura prova dall'incertezza dei mercati e dalla deriva autoritaria di importanti aree geografiche.

I manager che rappresentiamo sono chiamati ancora una volta a dare il loro contributo per la salvaguardia del benessere economico e sociale e dei valori su cui da sempre fondiamo la nostra società, e crediamo che l'Assemblea Annuale dell'11 di giugno, come evento partecipato da tutti, sarà un'occasione imperdibile per confrontarci su questi temi di vitale importanza con le Istituzioni del nostro territorio e con importanti rappresentanti anche del mondo accademico. Inviteremo i massimi rappresentanti di Regione Lombardia e del Comune di Milano e sarà con noi il Prof. Vittorio Emanuele Parsi, Direttore

dell'Alta Scuola di Economia e Relazioni Internazionali presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, oltre che il nostro Presidente Federale, Valter Quercioli e i vertici delle altre principali Associazioni Territoriali, delle società e degli enti del sistema federale e delle rappresentanze delle altre importanti associazioni di categoria, oltretutto di Confindustria e confidiamo anche di Assolombarda, fresca di rinnovo per la nuova Presidenza.

Nel primo anno della mia presidenza della più importante Associazione Territoriale di Federmanager ho avuto la fortuna di poter collaborare con una governance e una struttura di assoluta eccellenza a cui vanno i miei più profondi ringraziamenti. Le capacità e l'impegno di tutti noi, inclusi di tutti voi associate e associati che state rispondendo con una crescente presenza alla nostra chiamata a una crescente partecipazione attiva, è stata riconosciuta anche dalla Federazione durante l'ultimo Consiglio Nazionale. In quell'occasione, il 28 marzo a Torino, siamo stati citati come la territoriale più performante per crescita di associati ed è stato dato spazio a molti di noi nei diversi importanti ruoli che la Federazione ha deciso di assegnarci in quanto più che mai coesi, responsabili, affidabili e (grazie al costante supporto di tutti) obiettivamente capaci. Sono sicuro che sapremo continuare su questa strada e che anche grazie a noi i manager non si sentiranno più soli di fronte alle sfide di questi tempi come lo furono i nostri predecessori ottant'anni fa. ■



DOTT. PIETRO MAISSEN  
NOTAIO  
MILANO, VIA S. ANTONIO 10  
TELEFONO N. 24-518



Repertorio N. 3484      Raccolta N. 842

COSTITUZIONE DEL SINDACATO DEI DIRIGENTI DI AZIENDE  
INDUSTRIALI DELLA PROVINCIA DI MILANO .-



UMBERTO DI SAVOIA = PRINCIPE DI PIEMONTE

LUOGOTENENTE GENERALE DEL REGNO

L'anno 1945 millenovecentoquarantacinque il giorno

12 dodici del mese di giugno.-

In Milano, nella casa di via Meravigli tre.

Davanti a me dottor PIETRO MAISSEN, Notaio alla

residenza di Codogno, iscritto nel Ruolo dei Di-

stretti Notarili riuniti di Milano, Busto Arsizio,

Lodi, Monza e Varese.

sono presenti i signori :

...(omissis)...seguono n. 27 nomi

costituiscono, con sede in Milano, una Associazione de

nominata :

" SINDACATO DEI DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI DELLA  
PROVINCIA DI MILANO "

2.-L'Associazione è apolitica e si propone di tutela  
re gli interessi degli appartenenti alla categoria  
rappresentandoli nella stipulazione dei contratti col  
lettivi di lavoro e nella trattazione di vertenze nei  
confronti di qualsiasi autorità, amministrazione, azien  
de od organo sindacale o tecnico.- Si propone altresì  
di curare l'assistenza morale, materiale e previdenzia  
le dei propri associati e di promuovere ogni iniziativa  
tendente al perfezionamento culturale e alla collabo  
razione degli appartenenti alla categoria, intendendo  
di porre la competenza degli stessi al servizio della  
ricostruzione e dello sviluppo industriale del paese.-




REGISTRATO
A CODOGNO
ATTI PUBBLICI
Il 25 giugno 1945
N. 1114
Vol. 85
con L. 88.70
IL REGGENTE
(F. de. Silvio)

# FORMAZIONE ANIMP 2025

## CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI/FEDERMANAGER

AREE:

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

TITOLI	DATE MAGGIO
<b>AREA COMPANY MANAGEMENT – SOFT SKILLS</b>	
I FATTORI DI SUCCESSO NELLA BUSINESS PRESENTATION E NEL PARLARE IN PUBBLICO	8 - 9 Maggio
RICONOSCERE E VALORIZZARE I TALENTI DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE	26 – 27 Maggio
NEGOTIATING WITH EPC CONTRACTORS – BEST PRACTICES	28-29 Maggio
<b>AREA PROJECT MANAGEMENT</b>	
PREPARAZIONE ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE IPMA - ICB4 - LIVELLO D	6-7 – 13-14 Maggio
COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT – E-LEARNING 6 ORE	ordinabile on-line sito Animp
PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE IPMA – LIV. D – E-LEARNING 4 ORE	ordinabile on-line sito Animp
 <p><b>ANIMP – Formazione</b> e-Learning per la Certificazione IPMA</p>  <p><b>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.</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 2px solid blue; padding: 10px; background-color: #0056b3; color: white; text-align: center;"> <p>COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI</p> </div> <div style="border: 2px solid purple; padding: 10px; background-color: #6a3d9a; color: white; text-align: center;"> <p>PREPARAZIONE ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE IPMA-ICB4 LIVELLO D</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>IPMA</b> LEVEL D CERTIFIED</p> </div> </div>	
<b>AREA EXECUTION: ENGINEERING &amp; CONSTRUCTION</b>	
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:**

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

# RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO, BILANCI ALDAI E ARUM

**10** Relazione del Consiglio Direttivo ALDAI sulle attività 2024 e le prospettive 2025  
*Giovanni Pagnacco*

## ALDAI

- 15** Bilancio al 31 dicembre 2024
- 17** Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2024
- 26** Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti ai Soci ALDAI

## ARUM Srl

- 28** Bilancio al 31 dicembre 2024
- 29** Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2024
- 31** Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione al 31 dicembre 2024
- 32** Relazione del Collegio Sindacale della società ARUM Srl al socio unico ALDAI

# ASSEMBLEA ANNUALE



**MERCOLEDÌ 11 GIUGNO 2025**

**Auditorium Testori di Palazzo Lombardia**

**Piazza Città di Lombardia 1 – Milano**

I lavori si svolgeranno secondo il seguente programma:

**ore 16:30 Welcome coffee - Registrazione partecipanti**

**ore 17:00 PARTE PUBBLICA**  
**Convegno "80 anni di eccellenza manageriale:  
guidiamo il cambiamento e costruiamo il futuro insieme!"**

**ore 18:30 PARTE PRIVATA RISERVATA AI SOCI**  
**Assemblea Ordinaria ALDAI-Federmanager**

Ordine del giorno:

- 1) Relazione annuale
- 2) Bilancio d'esercizio al 31.12.2024
- 3) Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti

***Nel corso dell'evento si terrà la premiazione  
dei Soci con 40 e 50 anni di iscrizione***

***L'Assemblea si concluderà con un aperitivo di networking***



# Relazione del Consiglio Direttivo ALDAI

## Assemblea ALDAI 2025

Giovanni Pagnacco  
Presidente ALDAI-Federmanager

## Buongiorno a tutte le Colleghe e a tutti i Colleghi, a nome mio e del Consiglio Direttivo

**S**iamo giunti all'Assemblea Annuale, un momento carico di significato e – mai come quest'anno – atteso e sentito. Il 2025 è l'anno della celebrazione degli 80 anni dalla costituzione dell'Associazione.

Il 12 giugno 1945 a Milano nasceva il Sindacato Dirigenti Aziende Industriali della Provincia di Milano, il cui atto costitutivo è sostanza della missione di tutela e supporto alla categoria dei dirigenti industriali. Oggi siamo qui a testimoniare.

Dal 1945 a oggi ALDAI ha rappresentato un caposaldo per la dirigenza industriale del milanese su cui il Paese nutre una forte aspettativa di rilancio.

Siamo Manager.

I manager sono la direzione per lo sviluppo e per le imprese. Le imprese sono fatte di persone e i manager sono la guida, il faro che conduce verso lo sviluppo.

Siamo coloro che sostengono e promulgano i valori menzionati nell'atto costitutivo di ALDAI: meritocrazia, responsabilità professionale ed etica, attenzione al sociale, e dobbiamo essere uniti nel portare avanti la cultura manageriale che è la chiave di volta per la crescita economica.

Sentiamo la responsabilità ogni giorno, lavoriamo alacremente per portare avanti lo sviluppo delle imprese. Siamo coloro che affrontano le sfide, che si impegnano e crescono, che cadono e imparano a rialzarsi.

Sono onorato di aprire i lavori della mia prima Assemblea Annuale in qualità di Presidente, e sono orgoglioso di vedervi qui oggi a testimoniare l'unità di intenti e il senso di appartenenza all'Associazione.

Sono consapevole di avere una grande responsabilità nel guidare ALDAI e ne sono fiero: continuerò a condurre questa sfida con passione e impegno perché credo fortemente nei principi cardine su cui si fonda la storia di un Sindacato di categoria.

Ringrazio tutti coloro che sino a oggi mi hanno supporta-

to e proseguiranno con me nel percorso, in particolare, la Presidenza con le Vice Presidenti Roberta Lovotti e Angela Melissari, il Tesoriere Franco Del Vecchio e il Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti, Gennaro Bersani.

Una particolare menzione al Direttore Paolo Ferrario e alla struttura, a cui va il mio plauso per la professionalità e l'impegno profuso nel concretizzare la missione precipua dell'Associazione.

### CONTESTO ECONOMICO – Focus Industria

Secondo l'aggiornamento congiunturale di Banca d'Italia, nel 2024 la situazione economica lombarda ha registrato una lieve crescita dello 0,4%.

La crescita si è mantenuta sostenuta nel settore dei servizi, soprattutto in quei comparti che hanno beneficiato dell'aumento dei flussi turistici.

Per quanto attiene il comparto industriale, nel corso del 2024 si è intensificata la flessione dell'attività manifatturiera. I cali di fatturato – eterogenei tra i settori industriali – sono stati più diffusi tra le imprese esportatrici e quelle di grande dimensione: le variazioni riflettono la dinamica dell'attività produttiva e le aspettative delle aziende sono di una sostanziale stabilizzazione delle vendite, sia sul mercato interno sia su quelli esteri. La contrazione è stata più marcata per quelle incluse nel sistema moda (tessile, calzature e abbigliamento), nella siderurgia e nella meccanica. La produzione è invece cresciuta nei settori della chimica e della farmaceutica, dei beni alimentari, della carta e dei mezzi di trasporto; questi ultimi hanno beneficiato dell'andamento positivo della domanda estera di beni e componenti aerospaziali. Nel comparto edile l'attività ha rallentato, mentre è proseguita la crescita dell'attività nel settore dei servizi, anche se a tassi più moderati rispetto al precedente biennio. I ricavi delle aziende lombarde si sono



# sulle attività 2024 e le prospettive 2025

mantenuti elevati nonostante la debolezza del quadro congiunturale. Quasi l'80% delle imprese dell'industria e dei servizi prevede di chiudere in utile l'esercizio 2024, una quota in calo rispetto all'anno precedente, ma che rimane superiore alla media del quinquennio pre-pandemico. Per quanto concerne il mercato del lavoro, a fronte di un iniziale andamento favorevole dell'occupazione, il secondo semestre dell'anno 2024 ha evidenziato alcuni segnali di peggioramento (che potrebbero confermarsi nel corso del 2025), tra cui l'incremento del ricorso agli ammortizzatori sociali (CIGS) e la riduzione delle ore lavorate, soprattutto nel comparto dell'industria. Gli occupati nella prima parte del 2024 sono cresciuti di 1,2 punti percentuali, determinando così un tasso di riferimento al 69,2%; al netto delle cessazioni sono state create 108mila posizioni lavorative dipendenti, soprattutto nel settore dei servizi, con la prevalenza del rapporto di lavoro a termine.

## ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

Il 2024 è stato un anno denso di attività, sono stati consolidati i rapporti di partnership e rafforzate le relazioni istituzionali con gli stakeholders di maggior rilievo.

È progredita l'interlocuzione con Regione Lombardia a seguito del rapporto instaurato con il Presidente Attilio Fontana e l'Assessore allo Sviluppo Economico Guido Guidesi, e con il Comune di Milano a seguito dell'incontro con l'Assessora allo Sviluppo Economico Alessia Cappello.

L'Associazione ha rafforzato la proficua pluriennale sinergia con Assolombarda, sia dal punto di vista delle relazioni istituzionali e sindacali che nell'ambito della bilateralità, con particolare riferimento alle iniziative promosse a valere sulla formazione.

È stata svolta un'intensa attività a livello politico di interlocuzione con i rappresentanti del territorio attraverso incontri realizzati in presenza.

A seguito di una lunga trattativa con Confindustria – che ha visto ALDAI protagonista con i rappresentanti nella Delegazione Trattante – è stato rinnovato il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro con rilevanti risultati migliorativi; è stato inoltre avviato il processo di rinnovo della Governance fe-

derale che si è concluso con l'elezione del nuovo Presidente Valter Quercioli.

Una menzione per l'iniziativa nata a seguito del protocollo d'intesa sottoscritto tra Regione Lombardia e i livelli regionali di Confindustria e Federmanager in tema di politiche attive per il lavoro con l'obiettivo di favorire il reinserimento dei manager del settore industriale: ALDAI ha promosso e supportato il progetto nel 2024 e ha avviato le interlocuzioni per la riedizione, lavorando in sinergia con Assolombarda e Manageritalia per favorire le azioni utili a renderlo esecutivo. Tale intesa costituisce un primo passo in quello che auspichiamo possa essere un processo di svolta socio-culturale anche su altri ambiti.

## FOCUS SOCI

La situazione associativa al 31/12/2024 presenta un trend complessivo positivo riconducibile al potenziamento dell'attività di sviluppo associativo che ha portato alla crescita del numero dei Soci in servizio, al rafforzamento delle politiche di fidelizzazione e a un'incisiva attività di recupero della morosità.

La voce principale che compone il totale delle risorse dell'Associazione è costituita dalle quote associative, l'aumento di queste riflette l'impegno dell'Associazione a potenziare soprattutto la componente dei Soci in servizio.

Il movimento associativo si attesta infatti a 13.868 iscritti (+183 rispetto all'anno precedente, che equivale a un incremento dell'1,34%).

Il dato dei nuovi iscritti è in aumento rispetto al 2023 – trend confermato anche dai nuovi ingressi nel corso del 1° trimestre 2025 – e il 94% di questi è riconducibile a Soci attivi.

NUOVE ISCRIZIONI		
31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
816	780	1.125

Le donne manager – nuove iscritte – rappresentano il 25,50% del totale delle nuove iscrizioni.

Le donne manager, tra le nuove iscrizioni under 44 anni, sono il 30%.

L'Associazione ha investito energie per aumentare la partecipazione attiva dei Soci nelle Commissioni e nei Gruppi di Lavoro e per rafforzare i rapporti con le aziende incentivando la costituzione delle rappresentanze sindacali aziendali (RSA). Questa sinergia ha consolidato il dialogo diretto con il management di varie realtà industriali del territorio e ha consentito all'Associazione di sviluppare momenti di incontro e di sviluppo associativo, agevolando una maggior conoscenza e consapevolezza dei Servizi, degli Enti della galassia Federmanager e delle iniziative di vita associativa. Il numero dei Soci in servizio è aumentato del 7%.

La crescita si esprime anche attraverso il consolidamento del senso di appartenenza. Fra gli iscritti senior, nonostante un leggero calo, il dato significativo in termini di appartenenza e fedeltà associativa è rappresentato dall'8% di Soci che ha un'anzianità di iscrizione superiore ai 40 anni.

### ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA

La struttura ha fornito consulenza e supporto agli associati garantendo servizi efficienti e venendo incontro alle esigenze funzionali di ciascuno, realizzando gli incontri in modalità telematica o in presenza a seconda delle preferenze individuali. Il livello dei servizi ha registrato positivi riscontri e l'Associazione ha consolidato il proprio valore come punto di riferimento fondamentale per gli iscritti.

### SINDACATO - RSA

Le richieste per le consulenze offerte dal Servizio Sindacale sono aumentate, solo i licenziamenti collettivi si sono attestati 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, hanno registrato 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 state 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 state inoltre revisionate altre voci quali: malattia, congedi parentali e assicurazioni.

La Struttura ha fornito assistenza per la costituzione e il rinnovo delle rappresentanze sindacali aziendali e nel corso dell'anno è stato rafforzato e promosso il rapporto con le RSA attraverso incontri ad hoc sul contratto e visite nelle aziende.

### DIRIGENTI IN PENSIONE

Nel 2024 sono proseguite, in sinergia e collaborazione con Federmanager e CIDA, le attività relative a: tutela e difesa dei diritti pensionistici, giustizia fiscale, sostegno al ceto medio. I principali temi affrontati hanno riguardato: il sostegno sulla perequazione, la Petizione Salviamo il Ceto Medio, la separazione contabile della previdenza dall'assistenza. Purtroppo, la sentenza della Corte Costituzionale del 29 gennaio 2025 riguardante il taglio della perequazione 2023-2024 ha rappresentato un duro colpo ai diritti dei pensionati, confermando che le esigenze del bilancio nazionale continuano a prevalere sulla tutela del potere d'acquisto delle pensioni. Ma la perequazione non è un privilegio, è un meccanismo di tutela essenziale. Non la si può svuotare continuamente in nome del bilancio. Se davvero vogliamo risanare i conti pubblici, bisogna intervenire altrove: combattere l'evasione fiscale, correggere le storture dell'assistenza sociale e garantire che chi ne beneficia ne abbia davvero diritto. Dobbiamo riaffermare che i pensionati non sono un costo per il Paese, ma una risorsa: sostengono le famiglie, fanno volontariato, contribuiscono alla vita sociale. Valorizzare questo ruolo è essenziale per ottenere un loro maggiore riconoscimento politico e sociale. Le battaglie sulle pensioni devono essere parte di un'azione più ampia su fisco e sanità che coinvolga tutti i dirigenti. La rivalutazione delle pensioni deve diventare una priorità politica su cui noi – assieme a Federmanager e CIDA – eserciteremo una pressione costante.

### SERVIZIO 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 hanno supportato i Soci e realizzato percorsi di tutoring personalizzati e caratterizzati da una rigorosa riservatezza.

Nel corso del 2024 è risultato elevato anche l'interesse per Tutoring Next Generation, il servizio lanciato nel 2022 dedicato 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.

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

## ATTIVITÀ DELLE COMMISSIONI CONSULTIVE E DEI GRUPPI

Le attività delle Commissioni Consultive e dei Gruppi di Lavoro sono state realizzate con la consolidata modalità mista, online e in presenza, garantendo la possibilità di scegliere la fruizione più idonea alle esigenze individuali.

Nell'ambito delle iniziative rivolte ai figli/nipoti degli associati vediamo le Borse di Studio ALDAI: la storica Borsa di Studio Ing. Giacomo Bonaiuti e la più recente Borsa di Studio dott. Ennio Peccatori, istituita nel 2020 dal Gruppo Seniores Edison e dalla famiglia Peccatori, rivolta agli studenti meritevoli iscritti alle facoltà di Ingegneria dell'Automazione, Elettrica, Energetica e Gestionale delle Università della Regione Lombardia.

Sempre vivace l'attività delle Commissioni Consultive e dei Gruppi di Lavoro che hanno offerto un'ampia gamma di temi e spunti di riflessione oggetto delle riunioni organizzate.

I Gruppi Giovani e Minerva hanno proposto varie iniziative e momenti di incontro finalizzati ad ampliare il network e la consapevolezza dell'appartenenza a un sistema complesso e articolato, ma accomunato da un'unica visione focalizzata agli interessi della categoria.

## ASSEMBLEA ANNUALE ED EVENTI

Il 4 giugno 2024 a Milano, presso l'Auditorium Gaber di Regione Lombardia, si è svolta l'Assemblea Annuale ALDAI-Federmanager.

I lavori assembleari hanno avuto inizio con un convegno aperto al pubblico in cui si è potuto apprezzare lo *speech* di Francesco Billari, Rettore dell'Università Bocconi di Milano, una delle più prestigiose realtà accademiche nazionali e internazionali. Si è trattato il tema del *mismatch* delle competenze, del rapido mutamento del mondo del lavoro, con richiami tecnici relativi ai trend demografici, e con uno sguardo prospettico al mondo dei giovani che rappresentano la futura classe dirigente del Paese.

È seguita la relazione della Presidente Biti relativa alle sfide del futuro per i manager, in particolar modo l'impatto dell'IA e i rapidi cambiamenti che porterà, e al ruolo di ALDAI, molto presente su questo tema.

Nell'ambito dell'evento, ha avuto luogo la cerimonia di premiazione dei Soci che hanno festeggiato i 40 e i 50 anni di iscrizione. Un momento solenne e carico di significato per l'Associazione, a testimonianza dell'affezione e del sostegno alla categoria.

Ai lavori della parte pubblica, dopo la cerimonia, ha partecipato il Vice Presidente Quercioli che ha richiamato all'importanza di lavorare uniti per perseguire gli obiettivi di crescita e sviluppo del Sistema Federmanager spronando ALDAI a essere propositiva e collaborativa affinché si possa creare valore e ottenere positivi risultati per il futuro.

Sono poi seguiti i lavori della parte privata dell'Assemblea con l'esplicamento degli adempimenti statutari quali l'ap-

Purtroppo, la sentenza della Corte Costituzionale del 29 gennaio 2025 riguardante il taglio della perequazione 2023-2024 ha rappresentato un duro colpo ai diritti dei pensionati, confermando che le esigenze del bilancio nazionale continuano a prevalere sulla tutela del potere d'acquisto delle pensioni

provazione della relazione annuale del Consiglio Direttivo e del bilancio al 31/12/2023 e l'elezione dei Delegati al Congresso Nazionale.

## ATTIVITÀ DI STAMPA E COMUNICAZIONE

Nel 2024 le attività di stampa e comunicazione ALDAI hanno sostenuto e promosso attivamente incontri di presentazione dei servizi alle aziende e al management industriale. Sono stati seguiti da vicino i due eventi cardine: la tradizionale Assemblea Annuale lanciata sui media attraverso un'intervista esclusiva pubblicata su *QN-Il Giorno*, *Il Resto del Carlino* e *QN* e la nomina del Consiglio Direttivo per il triennio 2024-2027 con l'elezione del nuovo Presidente. Nella seconda metà dell'anno sono stati organizzati incontri strategici della Presidenza con il Presidente e l'Assessore allo Sviluppo Economico di Regione Lombardia e con l'Assessore allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro e il Capo di Gabinetto del Comune di Milano.

Sono stati seguiti – dal punto di vista della comunicazione – gli incontri in collaborazione con gli Enti del sistema Federmanager: dall'appuntamento con Previdai – 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, in particolar modo su LinkedIn.

## POLITICHE ATTIVE - FORMAZIONE

Il Servizio Orientamento e Formazione nel corso del 2024 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 e in convenzione con ALDAI. È proseguita la fattiva e proficua partnership con il fondo di formazione bilaterale Fondirigenti, ed è stata rafforzata la promozione di Federmanager Academy, 4.Manager e CDi Manager, contribuendo alla comunicazione/supporto di iniziative e attività. ALDAI si è confermata – anche per il 2024 – uno dei principali partner per la proposta di best practice per la rileva-

zione dei fabbisogni formativi, in stretta sinergia con l'Area sistemi formativi e capitale umano di Assolombarda, e ha collaborato per la predisposizione di tre progetti strategici finanziati da Fondirigenti.

Nel corso dell'anno, il Servizio, nell'ambito della Commissione tecnica Fondirigenti istituita con Assolombarda, ha esaminato, valutato e condiviso 377 piani formativi aziendali, 120 piani formativi afferenti a due Avvisi promossi da Fondirigenti, 100 piani formativi a valere sulle risorse dell'Avviso 1/2024 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'ottica di contribuire sempre più fattivamente al rafforzamento delle Politiche attive per il lavoro, nel corso dell'anno, il Servizio ha seguito il *progress* della misura per la valorizzazione del capitale manageriale lombardo sottoscritta con Regione Lombardia, 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 24Ore-Business School, MIP, Fondazione Istud e AHK (Camera di Commercio Italo Germanica).

### ATTIVITÀ DI CARATTERE SOCIALE

Il Gruppo Volontari Per il Sociale è dedicato ai Soci Senior e ha l'obiettivo di valorizzare il vasto patrimonio di conoscenze e competenze offrendo ai Soci eventi, iniziative e formazione. Le attività 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; come tutor nelle scuole superiori con i PCTO, *Percorsi*

Gli obiettivi sono sfidanti, dopo il rinnovo del Contratto e la riforma dello Statuto Federale, siamo proiettati sullo sviluppo associativo, sulla divulgazione dell'importanza del ruolo delle RSA e sulla loro implementazione nelle aziende, sul rafforzamento dalla *reputation* di ALDAI attraverso vari canali di interlocuzione e sinergia con gli stakeholders, con il sistema Federmanager, con la pubblica amministrazione

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 sono state svolte attività in 256 classi di 28 scuole per un totale di oltre 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 con il corso *Outplacement verso il sociale – Rimettersi in gioco nella solidarietà*.

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* seguiti da oltre 350 Soci.

Per approfondire tutti i dettagli relativi all'attività della struttura, delle Commissioni e dei Gruppi si rimanda alla sezione dedicata allo speciale Assemblea della rivista *Dirigenti Industria* del mese aprile.

### CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La forza risiede nella coesione e nell'unità. Gli ingredienti per vincere sono volontà e coraggio.

L'invito che risuona in queste parole di conclusione richiama alla suggestione di giocare la nostra partita insieme. Siamo davanti a una bella sfida, dobbiamo ampliare la nostra forza e lavorare uniti.

Gli obiettivi sono sfidanti, dopo il rinnovo del Contratto e la riforma dello Statuto Federale, siamo proiettati sullo sviluppo associativo, sulla divulgazione dell'importanza del ruolo delle RSA e sulla loro implementazione nelle aziende, sul rafforzamento dalla *reputation* di ALDAI attraverso vari canali di interlocuzione e sinergia con gli stakeholders, con il sistema Federmanager, con la pubblica amministrazione. Ci aspettano grandi opportunità. Abbiamo le chiavi: contenuti, capacità, risorse e voglia di lavorare insieme. Vogliamo sempre più coinvolgere gli associati verso una maggiore partecipazione attiva, come protagonisti e promotori di idee e contenuti per lo sviluppo industriale del nostro territorio, del Paese e dell'Unione Europea.

È la mia prima Assemblea e, in qualità di Presidente, voglio ringraziare tutti i componenti del Consiglio Direttivo, degli Organi Sociali, delle Commissioni e dei Gruppi, e della Struttura con cui ho avuto il privilegio di lavorare e con cui avrò il piacere di continuare a svolgere il mio ruolo per gli anni a venire. Ringrazio anche tutti coloro che sono stati componenti degli Organi Sociali ALDAI negli anni precedenti perché hanno costruito le basi storiche di un'Associazione che è stata, è e sarà un importante baluardo e solido punto di riferimento per la categoria.

Concludo rivolgendo un sentito ringraziamento a tutti i Soci che lavorano alacremente al fianco di ALDAI e dedicano il loro tempo, una delle risorse più preziose, con spirito di servizio; ringrazio tutti coloro che credono nell'Associazione e contribuiscono a dare valore e vigore ad ALDAI, custode del patrimonio di cultura e professionalità manageriale. ■





# I temi del Consiglio Federmanager del 28 marzo 2025

a cura della Redazione

*I Consiglieri Federmanager e i Presidenti delle 55 Associazioni Territoriali riuniti a Torino per condividere i piani per far fronte al contesto di instabilità, assumere le responsabilità e cogliere le opportunità dei cambiamenti, con il pragmatismo che distingue il ruolo dirigenziale*



### Industria ... deindustrializzazione o trasformazione?



**4 filiere hanno ridotto significativamente i livelli occupazionali (>50k unità) pur in presenza di valore aggiunto crescente ... alcune crisi industriali attuali vengono da lontano**

fonte: Il Sole 24Ore

Consiglio nazionale 28 marzo 2025

L'apertura dei lavori da parte del Presidente Valter Quercioli ha posto l'attenzione sulla situazione economica: il rischio d'inflazione e le difficoltà dei conti pubblici, il calo del 3,5% della produzione industriale e l'impatto negativo dello 0,7% in termini di valore aggiunto, le incertezze del contesto internazionale caratteriz-

zato dai rischi dei dazi e dalla globalizzazione parzializzata. Dalla crisi del 2008 al 2022 la produttività è aumentata del 18% soprattutto nell'industria e il valore della produzione è incrementato del 26,7%. Tutte le 19 filiere sono cresciute, in particolare la logistica (+111%), l'agro-alimentare (+95%), i servizi (+71%), il turismo (+62%),

l'automotive (+39%), la metallurgia (+38%), solo il settore media-audiovisivo ha segnato una contrazione. Sono aumentati - nei 14 anni - di 283mila unità i posti di lavoro, con un incremento complessivo dell'1,6%, nonostante le riduzioni di personale nei settori moda, costruzioni e automotive. Sono cresciuti da 120mila nel 2008 a 130mila nel

### Industria ... dinamica delle imprese

CLASSI DI ADDETTI	Imprese	CLASSI DI ADDETTI	Imprese
2016		2020	
<b>INDUSTRIA IN SENSO STRETTO</b>			
0-9	338.493	0-9	312.879
10-19	41.636	10-19	38.352
20-49	20.122	20-49	18.778
50-249	9.129	50-249	9.298
250 e oltre	1.411	250 e oltre	1.622
<b>Totale</b>	<b>410.791</b>	<b>Totale</b>	<b>381.717</b>

**In 4 anni si sono perse 30mila+ micro e piccole imprese industriali ma ne abbiamo guadagnate 380 medie e grandi ... il che è un buon segno per l'occupazione manageriale**

fonte: Centro Studi CNA, La struttura produttiva italiana in cifre, [dati 2016] e [dati 2020]

Consiglio nazionale 29 marzo 2025

FEDERMANAGER

### Federmanager per l'industria ... Commissioni Nazionali di Settore



Consiglio Nazionale 28 marzo 2025

2023 i dirigenti del privato; dei quali 74mila del Contratto Collettivo Dirigenti Industria. Aumentati anche gli iscritti Federmanager nel 2024 tra Lombardia, Lazio, Piemonte e altre regioni. Dal 2016 al 2020 hanno chiuso 30mila micro e piccole imprese, mentre sono 380 le nuove medie e grandi per effetto della selezione che polarizza verso il de-

clino o la crescita in funzione del mix di management e innovazione. In Italia abbiamo solo una grande azienda (ENEL) fra le prime 100 della classifica Forbes mondiale (contro 5 della Germania), ed è enorme la differenza di addetti nelle grandi imprese in Italia (39,4%) rispetto a Germania (73,7%) e Francia (70,9%). L'intervento di Giuseppe Torre di

DataHubs ha confermato la solidità del settore manifatturiero che ha superato le crisi del 2009 e del 2014, segnando una crescita significativa post Covid caratterizzata dall'aumento delle posizioni dirigenziali, dalla domanda di profili manageriali specializzati, dalla partecipazione della dirigenza femminile e dall'opportunità di managerializzazione

FEDERMANAGER

### Industria ... confronto intra-UE

#### Dimensione Media (#) e Produttività (k€)

Dimensione media delle imprese (addetti per impresa)						
Classi di addetti	0-9	10-19	20-49	50-249	250 e oltre	Totale
Germania	3,6	14,0	33,0	103,8	1.114,0	39,4
Francia	2,0	15,2	34,4	116,8	1.424,3	15,4
Italia	2,7	13,4	30,0	96,8	741,5	10,0

Produttività per addetto (valori in migliaia di euro)						
Classi di addetti	0-9	10-19	20-49	50-249	250 e oltre	Totale
Germania	39,2	46,5	50,9	60,4	97,5	80,0
Francia	43,5	53,4	58,9	65,6	91,4	77,4
Italia	30,7	47,8	60,4	77,8	94,6	65,3

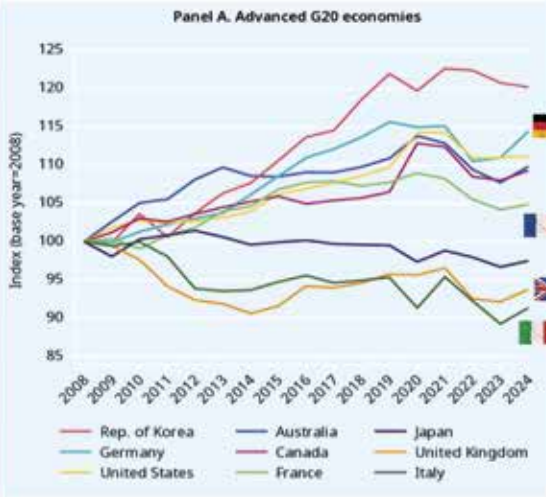
**La minor produttività dell'industria italiana è concentrata nelle micro e piccole imprese ... e dipende anche dalla minor dimensione media delle imprese in tutte le classi di addetti**

fonte: Centro Studi CNA. L'Italia è la seconda economia manifatturiera in Europa, 2021 ... i dati si riferiscono al 2018

Consiglio Nazionale 28 marzo 2025



### La questione salariale in Italia ... ruolo del CCNL



l'Italia è il Paese del G20 – *Advanced Economies* con il maggior calo del reddito da lavoro reale pari a **-8.7%** dal 2008, con un lieve recupero solo nel 2024

attualmente, i salari medi italiani sono i più bassi tra le economie avanzate

con i due rinnovi contrattuali del 2019 e del 2024, il TMCG dei Dirigenti industriali è aumentato del 29% (da 66 a 85 mila euro), diventando il riferimento per i CCNL settoriali

dobbiamo ristabilire l'adeguamento all'inflazione o parte di essa, clausola eliminata dal nostro CCNL nel 2004

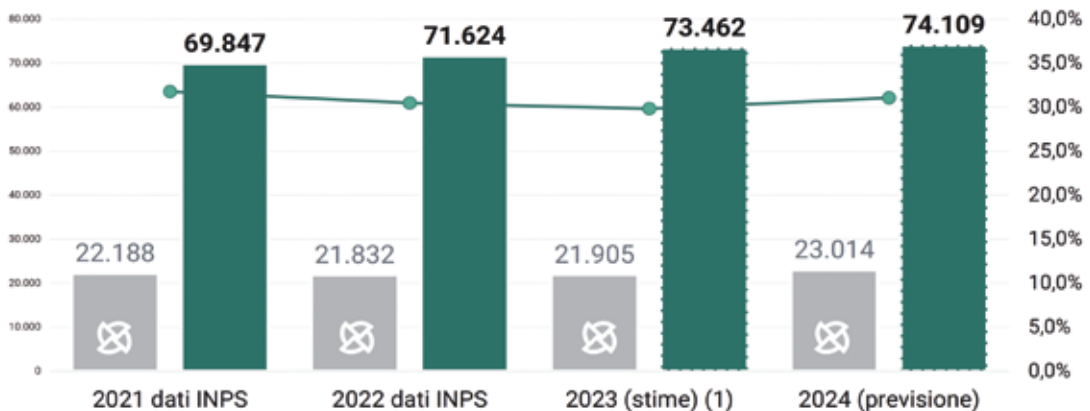
fonte: International Labor Organization, Global Wage Report, 2024

delle PMI. I salari medi italiani sono i più bassi d'Europa, e fra le economie del G20 siamo il Paese con la maggiore perdita di reddito da lavoro dal 2008 (**-8,7%**). Il rinnovo del contratto Dirigenti Industria – firmato a novembre fra Federmanager e Confindustria – ha permesso di recuperare il 21% del Trattamento Minimo Complessivo di Garanzia,

che diventerà il 29% dal prossimo anno, oltre ai miglioramenti sul welfare, analogamente applicati anche nel rinnovo del contratto Federmanager-Confapi appena firmato da Giovanni Pagnacco, Presidente ALDAI-Federmanager e neo eletto Capo Delegazione trattante. Per organizzare professionalmente l'attività dei dirigenti nelle imprese,

con particolare focus sulla creazione di nuove Rappresentanze Sindacali Aziendali, è stato messo a punto uno specifico programma coordinato da Manuela Biti, past President ALDAI-Federmanager. Notevole attenzione è stata dedicata agli obiettivi e alle attività delle **Commissioni di Settore** per contribuire alle politiche indu-

### TREND POPOLAZIONE DIRIGENZIALE | 2021-2024



— a) Dirigenti in servizio + ex dirigenti in attività o in cerca di occupazione iscritti Federmanager  
 — b) Popolazione dirigenziale di riferimento (contratti Federmanager - media annua)  
 —●— % a)/b) (scala DX)

Fonte: Elaborazione DataHubs




OPPORTUNITÀ

**OPPORTUNITÀ:**

**MANAGERIALIZZAZIONE DELLE PMI**

Supportare l'introduzione di pratiche manageriali nelle piccole e medie imprese. Aumentare la cultura manageriale in queste imprese favorirà una gestione più efficace e contribuirà alla competitività del sistema economico complessivo.

**CONCENTRAZIONE NELLE GRANDI IMPRESE:** Il 68,2% dei dirigenti lavora in aziende con più di 100 dipendenti, con una concentrazione nelle grandi imprese (oltre 500 dipendenti), dove si è registrato un incremento del 5,4%.

**POLARIZZAZIONE DELLA DISTRIBUZIONE:** Circa un quinto dei dirigenti lavora in piccole imprese con meno di 4 dirigenti, mentre un altro 20% è impiegato in grandi aziende con più di 100 dirigenti.

striali del Paese. Gli interventi dei rappresentanti e coordinatori – fra i quali Andrea Aloisi, Antonio Amato, Giuseppe Anzelmo, Giuseppe Colombi, Luciano Marchiori, Luciano Massone, Maurizio Pimpinella e Fulvio Sbroiavacca – hanno evidenziato le proposte della dirigenza industriale. Fra i diversi contributi, Francesca Boccia, Consigliere

ALDAI-Federmanager e Coordinatrice della Commissione Intelligenza Artificiale, ha condiviso le numerose iniziative realizzate, le audizioni su emendamenti a proposte di legge volte a definire il quadro normativo per l'uso dell'IA e l'incontro con il Presidente del CNEL Brunetta per il lancio dell'Osservatorio Nazionale per l'IA Partecipativa.

Paola Vitale, Coordinatrice del Gruppo Giovani Federmanager, ha presentato il rinnovato Coordinamento Nazionale e ha evidenziato il crescente interesse verso le iniziative *Manager tra Manager* e *Premio Giovane Manager*; la partecipazione ai tavoli di lavoro con ANCE, ANGI, ASVIS, Confindustria, UCID; la maggiore apertura alle iniziative inter-


PUNTI DI FORZA

- Solidità del settore manifatturiero
- Crescita delle posizioni dirigenziali (numero e giornate retribuite)
- Domanda di profili manageriali specializzati
- Crescita della presenza femminile.



UN MANAGEMENT RESILIENTE

Nonostante le crisi che si sono succedute negli ultimi 15 anni i manager delle imprese italiane hanno manifestato un alto grado di resilienza.





# Dobbiamo innovare perché i vecchi metodi non funzionano più

*Intervista a Silvia Pugi tratta dalla versione inglese pubblicata sul sito CEC European Managers il 24 marzo 2025*

**U**n'interessante conversazione con Silvia Pugi, Vice Segretario Generale della Confederazione Europea dei Manager. Molti i temi affrontati, dal ruolo dei manager alla necessità di innovazione e di un sondaggio per indagare il ruolo dell'*innovation manager* all'interno delle organizzazioni.

## **Come vuoi presentarti?**

Sono **italiana**, ma sono anche orgogliosamente **europea**. All'università ho vinto una borsa di studio **Erasmus** e ho avuto la possibilità di studiare a **Parigi** per sei mesi. È stata un'**esperienza fantastica** che mi ha davvero cambiato la vita. Ho studiato insieme a persone provenienti da tutta Europa e ho deciso che avrei voluto una carriera internazionale. Negli anni successivi ho lavorato in **Francia, Regno Unito, Germania, Grecia, Belgio e Svezia**, e ora sono qui a **Bruxelles!** Parlando della mia carriera, sono sempre stata profondamente coinvolta nell'**innovazione**, sia in termini di **nuove tecnologie** che di **modelli di business**. Ho iniziato nel marketing in aziende **high-tech**, poi sono passata al **capitale di rischio** e agli **investimenti in startup digitali**, sempre con un focus sulla sostenibilità. Da molti anni sono associata a Manageritalia, la Federazione Italiana Manager del terziario, ge-



*Silvia Pugi.*

stendo iniziative di sostenibilità e guidando un gruppo focalizzato sull'innovazione.

## **Chi è Silvia Pugi, personalmente?**

La mia caratteristica principale è la **curiosità**; sono sempre alla ricerca di qualcosa di nuovo. Questo mi ha portato ad abbandonare la mia città dopo l'università, a cambiare più volte percorso di carriera e ad avvicinarmi all'**innovazione** e alle **startup**. Sono anche una persona molto pratica, che trova grande soddisfazione nel **costruire progetti**. Forse è per questo che mi piace così tanto cucinare e fare dolci! Ultimo ma non meno importante, sono una mamma che ha dovuto diventare molto organizzata per destreggiarsi tra lavoro e vita familiare.

## **Cosa ti ha spinto a impegnarti nella rappresentanza manageriale?**

A un certo punto il mio lavoro non era particolarmente entusiasmante e cercavo nuovi stimoli. Ho iniziato a collaborare con un'università, poi ho esplorato cosa stava facendo la mia associazione Manageritalia. È stato allora che ho scoperto il gruppo delle **Donne Manager** ed è stato amore a prima vista!

## **Hai mai subito discriminazioni nella tua carriera?**

Personalmente non posso dire di aver subito grandi discriminazioni nella mia carriera, ma spesso ho sentito la necessità di dimostrare, più dei miei colleghi uomini, il mio impegno per il lavoro. In compenso ho spesso incontrato un atteggiamento paternalistico. Molti anni fa, avevo un capo che mi chiamava "**bimba**", anche nelle riunioni importanti, ed era una cosa veramente odiosa! Questo è uno dei motivi per cui all'epoca ho deciso di cambiare azienda.

## **Qual è il tuo ruolo in CEC European Managers?**

Sono Vice Segretario Generale e lavoro in un board di quattro persone. Dirigo il gruppo di lavoro sull'innovazione, supporto le attività di comunicazione e promuovo

la collaborazione e l'allargamento per far entrare in CEC nuove organizzazioni.

### **Cosa potresti dirci del gruppo di lavoro su Innovazione e competitività dell'UE?**

CEC European Managers ha definito quattro gruppi di lavoro per i prossimi anni: **digitalizzazione e intelligenza artificiale, uguaglianza di genere e diversità, transizione climatica equilibrata e innovazione per un'Europa più competitiva**, e io sono responsabile di quest'ultimo gruppo. Il nostro obiettivo è sostenere la crescita economica e la competitività dell'UE promuovendo l'innovazione, salvaguardando al contempo i nostri sistemi di welfare e i valori sociali. Vogliamo farlo progettando proposte politiche attuabili e costruendo ponti tra le parti interessate, promuovendo l'**open innovation**, la **cooperazione fra centri di ricerca e startup**, una politica industriale europea e piani di aggiornamento delle competenze, riducendo la burocrazia tra i Paesi europei, supportando la creazione di nuove aziende e modelli di lavoro.

### **Come possiamo delineare l'innovazione manageriale in Europa?**

Una delle prime attività del gruppo di lavoro sull'innovazione è la ricerca che abbiamo lanciato insieme a **Mind The Bridge** per indagare il ruolo dell'**innovation manager** nelle organizzazioni. Per capire quanto questa figura serva a creare una cultura dell'innovazione, a preparare l'azienda agli sviluppi tecnologici, a lavorare con le startup. Questa ricerca fornirà una valutazione dei principali compiti e obiettivi dell'innovation manager, un punto di riferimento per coloro che lavorano in questo ruolo e un modello per quelli che desiderano crearlo.

### **Perché è importante l'adesione di CIDA a CEC European Managers?**

La maggior parte della legislazione italiana viene decisa a livello europeo, e CIDA ha bisogno di una forte presenza a Bruxelles per poter conoscere in anticipo le prossime normative e avere un canale diretto per promuovere le proposte dei manager italiani.

### **Quali sono le principali differenze tra i leader italiani e gli altri manager europei?**

I manager, prima di tutto, formano una comunità globale più uniforme nei diversi Paesi di quanto si possa pensare. Le economie, i valori e le dinamiche lavorative in Europa continuano a convergere. In Italia, come in Svezia o in Francia, i manager sono professionisti qualificati che hanno un alto grado di autonomia, gestiscono persone e risorse, ricevono compensi basati sulle prestazioni e spesso fungono da ponte tra imprenditori e dipendenti. Oggi, in tutta Europa, i manager sono preoccupati per la **crisi dell'industria automobilistica**, i **costi energetici**, la **sostenibilità**, il potenziale dell'**intelligenza artificiale**, le **minacce geopolitiche**, la **concorrenza globale** e i **dazi**. Rispetto ai Paesi del Nord, l'Italia è più preoccupata per la mancanza di **crescita economica**, che spinge i giovani professionisti a trasferirsi all'estero per trovare maggiori opportunità di carriera e stipendi più alti.

### **Qual è il ruolo sociale dei manager?**

Credo fermamente che i manager abbiano un ruolo sociale da svolgere. Hanno posizioni di leadership all'interno delle aziende e sono spesso considerati dei **role model**. CEC ha il ruolo di **catalizzare le idee dei manager europei per aumentarne il peso politico**. I manager hanno idee e proposte e vogliamo che queste vengano

ascoltate e incorporate nelle discussioni della Commissione europea e del Parlamento. Abbiamo l'opportunità di rendere il milione di manager europei più rilevante per le istituzioni europee. Miriamo a contribuire alla definizione delle politiche su transizione verde ed energetica, innovazione tecnologica, intelligenza artificiale, welfare, giustizia sociale. Tuttavia, la nostra forza non risiede solo nelle nostre idee, ma anche nella nostra voce collettiva: siamo più forti insieme. Ecco perché dobbiamo rafforzare i nostri legami con le associazioni nazionali, coinvolgendole di più e lavorando più a stretto contatto.

### **La Commissione europea sta spingendo per la semplificazione per migliorare la competitività. Ritieni che l'attuale paradigma di "meno regolamentazione" sia una buona opportunità per il dialogo sociale?**

La semplificazione è necessaria, ma non deve avvenire portando alla deregolamentazione totale. L'Europa definirà nuove regole nei prossimi mesi. I manager hanno esperienza diretta dei pro e dei contro della legislazione attuale e possono fornire preziosi input per il suo miglioramento. Nel suo rapporto sul mercato unico, Enrico Letta menziona le quattro libertà essenziali e prioritarie: **movimento di persone, beni, servizi e capitali**, sostenendo che la competitività e l'autonomia dell'Europa dipendono dal superamento di queste barriere per creare una vera unione in **energia, comunicazioni e finanza**. Un mercato unificato andrebbe a vantaggio di tutte le economie europee, ma ogni Paese dovrà scendere a compromessi e rinunciare a una parte di autonomia per **far parte di un sistema più competitivo**. Come manager e leader aziendali vediamo la necessità di un'ulteriore integrazione e



possiamo fornire una prospettiva a lungo termine per aiutare a gestire questi cambiamenti necessari.

### **Per quanto riguarda il rapporto Draghi sulla competitività, come possono leader e manager qualificati guidare l'innovazione e l'inclusività?**

I manager "standard" si occupano della gestione ordinaria, i grandi manager guidano la nave attraverso la tempesta. E in questo momento siamo in una tempesta. I leader devono essere creativi e adattabili per affrontare sfide come gli alti prezzi dell'energia, le catene di fornitura interrotte, i dazi e le tensioni commerciali globali. I manager devono sviluppare una mentalità innovativa ed essere aperti a soluzioni non convenzionali, in altre parole, devono essere "innovation ready". L'inclusività non è solo una scelta morale, è la necessità economica di ingaggiare

tutte le risorse, al di là che siano per esempio uomini o donne, junior o senior, e di poter avere punti di vista originali.

### **Come convinceresti altre organizzazioni manageriali a unirsi a CEC European Managers?**

I manager rappresentano un gruppo piccolo ma altamente influente all'interno della forza lavoro. Siamo in una posizione unica tra imprenditori e dipendenti e possiamo dare forma al dibattito politico. **CEC European Managers è l'unica associazione che rappresenta i manager nelle consultazioni ufficiali della Commissione UE: unirsi a noi permette di sedersi al tavolo.**

### **Nel dibattito sull'Unione delle competenze, la Commissione europea sta suggerendo la creazione di prodotti finanziari in modo che banche**

### **e istituzioni finanziarie si impegnino in istruzione e riqualificazione. Come pensi che questo possa essere attraente per queste aziende?**

Stiamo vivendo una tempesta perfetta: una popolazione che invecchia e rapide innovazioni tecnologiche. Le aziende di ogni settore devono migliorare le competenze della propria forza lavoro, a partire dalle posizioni di leadership. Tra gli obiettivi del Gruppo Innovazione di CEC c'è infatti anche la creazione di **framework per l'upskilling** dei manager.

### **Considerazioni conclusive?**

Siamo in un periodo di trasformazione. **I manager sono responsabili di guidare l'innovazione, guidare la sostenibilità e promuovere un'Europa equa e competitiva. Attraverso CEC European Managers possiamo amplificare le nostre voci e creare un vero cambiamento.** ■

**PALAZZO LOMBARDIA**  
**VENERDÌ, 6 GIUGNO 2025**  
9:00 - 13:00, **MILANO**  
Auditorium Testori - piazza Città di Lombardia

**CEC**  
EUROPEAN MANAGERS

**INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ:  
MANAGER PER IL FUTURO DELL'EUROPA**

Evento in collaborazione con: Regione Lombardia CIDA

Un dialogo tra istituzioni e manager d'azienda per costruire un'Europa più competitiva, che attraverso l'innovazione assicuri l'aumento della produttività e la crescita per salvaguardare il welfare delle future generazioni.

L'evento si propone di esplorare come l'Europa possa gestire la propria posizione sui mercati mondiali, conciliando la transizione energetica con lo sviluppo economico.

Verranno affrontati temi cruciali come la necessità di promuovere investimenti strategici per ridurre la dipendenza energetica e tecnologica da paesi terzi, di aggiornare le competenze delle persone con un upskilling a tutti i livelli, mantenendo al contempo i valori fondamentali del modello sociale europeo.

Ascolteremo le strategie adottate dai manager delle aziende italiane più internazionali e innovative, esempi di creatività del Made in Italy, capaci di coniugare sostenibilità e competitività.

L'obiettivo è delineare una "via europea" per uno sviluppo economico, che tuteli il welfare e promuova l'inclusione sociale, dimostrando che crescita e coesione possono andare di pari passo.

Interverranno autorevoli esponenti delle Istituzioni.

NECESSARIA LA REGISTRAZIONE A QUESTO LINK: <https://www.cida.it/innovazione-e-sostenibilita>

*Non perdere l'occasione di un confronto a livello europeo, partecipa!*

Silvia Pugi sarà moderatrice del convegno CEC European Managers **Innovation and Sustainability: Managers for the Future of Europe**, che si terrà il 6 giugno, dalle ore 9:00 alle ore 13:00, a Milano presso l'Auditorium Testori, in Piazza Città di Lombardia 1.

# Non c'è **VITA** senza ricerca.

**VITA**: è quello per cui lottiamo ogni giorno.  
Aiutaci a difenderla insieme.

Dona il tuo **5XMILLE**  
al San Raffaele di Milano.

CODICE FISCALE  
**07636600962**

[www.5xmille.org](http://www.5xmille.org)



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

Non c'è cura, senza ricerca.



# Un nuovo capitolo per la dirigenza del futuro

*Insediato il nuovo Coordinamento del Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager*

**A** LDAI intraprende una fase di rinnovamento con l'insediamento del nuovo coordinamento del Gruppo Giovani, un gruppo di oltre 400 manager under 44 dinamici e impegnati, determinato a rappresentare e dare voce alle nuove generazioni di quadri e dirigenti.

Il Coordinamento sarà guidato da Corrado De Santis,

con il supporto della Vicecoordinatrice Olimpia Nicole Lamanna.

A completare il team ci sono i componenti del Comitato Esecutivo Luisa Gamba, Marco Del Mancino e Simone Tanzi, manager con esperienze e competenze complementari, pronti a mettere la loro expertise al servizio dell'Associazione.



## **CORRADO DE SANTIS**

«Felice di poter coordinare il Comitato Esecutivo del Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager. La parola d'ordine è "community" e attraverso il networking sviluppare competenze e condividere contenuti di alto livello».



## **OLIMPIA NICOLE LAMANNA**

«Onorata di far parte del nuovo Comitato Esecutivo del Gruppo Giovani di ALDAI-Federmanager come Vicecoordinatrice. Condivido i principi di una leadership basata su inclusione, trasparenza e collaborazione, valori essenziali per creare un gruppo coeso capace di raggiungere traguardi ambiziosi. Manager in Alessi, icona del design italiano, e con un percorso professionale e accademico con impronta internazionale tra USA e Cina, porterò una visione orientata al futuro per contribuire allo sviluppo di nuove opportunità per i giovani manager».



## **LUISA GAMBA**

«"The best is yet to come". Sono felice e grata di iniziare questo percorso nel Comitato Esecutivo del Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager per raccogliere le istanze e dar voce ai e alle giovani manager della Lombardia».



## **MARCO DEL MANCINO**

«Sono grato della fiducia ricevuta e orgoglioso di far parte del Comitato Esecutivo del Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager, dove metterò a frutto la mia esperienza in leadership sviluppata in oltre 15 anni in multinazionali farmaceutiche, insegnamento e passione per AI e sostenibilità, per supportare i giovani manager nel costruire un futuro innovativo e responsabile».



## **SIMONE TANZI**

«Onorato di entrare a far parte del Comitato Esecutivo del Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager. Un'opportunità per crescere insieme, condividere idee e costruire una rete di valore. Sono pronto a contribuire con entusiasmo e spirito di squadra alla nostra community».



Il mandato del nuovo Coordinamento sarà orientato alla creazione di iniziative di alta qualità, in grado di rispondere alle sfide e alle opportunità emergenti nel panorama professionale contemporaneo. Un focus particolare sarà dedicato al **networking**, con l'obiettivo di favorire occasioni di incontro e di scambio tra professionisti provenienti da diversi settori, stimolando un dialogo costruttivo e multidisciplinare. Inoltre, il Coordinamento si impegnerà nella **valorizzazione della figura del**

**manager**, promuovendo iniziative di **formazione** mirate a sviluppare competenze di leadership e a sostenere la crescita professionale dei quadri e dei dirigenti. Allo stesso tempo il gruppo si focalizzerà sul rafforzare le numerose iniziative e i servizi proposti a supporto dei manager.

Parallelamente, sarà potenziata la **collaborazione con tutte le Commissioni** e con gli altri Gruppi di Lavoro ALDAI, in un'ottica di sinergia e condivisione di conoscenze

e best practice. Questo approccio garantirà un costante aggiornamento e un'innovativa circolazione delle idee all'interno dell'Associazione ma anche a livello nazionale Federmanager.

Il Coordinamento del Gruppo invita i giovani quadri e dirigenti a partecipare agli eventi e alle iniziative organizzate per approfondire la conoscenza dell'Associazione e dei suoi servizi, ma anche per vivere la vivacità di incontri di formazione e networking dedicati. ■

# 5 X 1000

## storie straordinarie

Le attività di ricerca, riabilitazione e cura delle patologie neurologiche e neuropsichiche di bambini e ragazzi, sono al centro della missione de La Nostra Famiglia dal 1946. Con la tua firma sostieni la ricerca sanitaria a favore dei nostri piccoli pazienti e delle loro famiglie.

CODICE FISCALE

00307430132

Lei è Tabata, la dolce pasticciera. E come tutti i nostri giovani pazienti in cura ha una storia straordinaria da raccontare. Grazie al tuo 5x1000.



Scopri la storia di Tabata

Destina il tuo 5x1000 a La Nostra Famiglia. Scopri cosa possiamo fare con la tua firma. [5x1000.lanostrafamiglia.it/firma](https://5x1000.lanostrafamiglia.it/firma)





# Dal 1° aprile più servizi e prestazioni: il

Dopo il primo passo compiuto a inizio anno, dal 1° aprile 2025 il Fasi entra nella seconda fase del proprio percorso di potenziamento dell'assistenza sanitaria. Come già annunciato, a fianco degli aggiornamenti tariffari già operativi, si aggiungono ora nuove prestazioni e servizi pensati per garantire una copertura ancora più ampia, efficace e vicina ai bisogni degli assistiti.

E non è tutto: il percorso continuerà con la terza e ultima fase prevista per il mese di luglio. Le nuove prestazioni e i servizi ampliano in modo significativo la copertura in diversi ambiti, tra cui:

## VISITE SPECIALISTICHE

Al rimborso per le prime visite specialistiche, a partire dal 1° aprile, si aggiunge anche quello per le **visite successive**, fondamentali per il monitoraggio continuo o per la risoluzione di eventi patologici. Saranno quindi coperte le **visite di controllo** o quelle necessarie per il riscontro di accertamenti eseguiti per un **massimo di 5 visite ogni anno**. In questo modo, garantiamo un'assistenza che non si limita alla diagnosi, ma segue i nostri assistiti passo dopo passo lungo il percorso terapeutico. Sempre in questo ambito, il Fasi introduce il rimborso per

dal 1° aprile 2025 il Fasi entra nella seconda fase del proprio percorso di potenziamento dell'assistenza sanitaria



# Fasi rilascia la seconda fase delle novità

le **sedute di psicoterapia**, con un massimo di **24 sedute annuali per i giovani tra i 16 e i 23 anni**. Un sostegno fondamentale per il benessere psicologico, in un momento della vita particolarmente delicato della crescita. Un'altra novità riguarda il rimborso delle **visite radioterapiche**, sia **pretrattamento** sia **quelle di rivalutazione dopo i trattamenti**.

## TELETERMOGRAFIA E TOMOSINTESI MAMMARIA

Il Fondo introduce anche il rimborso per la **Teletermografia**, una tecnica non invasiva che utilizza le immagini termiche per effettuare diagnosi mediche. Inoltre, viene potenziato il supporto alla **salute femminile** con l'introduzione della **Tomosintesi Mammaria**, una tecnica di imaging 3D che consente diagnosi più precise e mirate, migliorando così la prevenzione e il trattamento precoce delle patologie mammarie.

## RIMBORSI LENTI PER OCCHIALI E LENTI A CONTATTO E FEMTOLASER

Sempre da aprile 2025, il Fasi introduce il rimborso delle **lenti per occhiali e delle lenti a contatto** per i cambiamenti del visus. Un'attenzione tanto richiesta dai nostri assistiti, che finalmente potranno contare su un supporto concreto per la loro salute visiva. Inoltre, il trattamento delle patologie oculari si arricchisce con l'introduzione nel Nomenclatore del **Femtolaser**.

## PMA E MEDICINA PRENATALE

Viene introdotto il rimborso per prestazioni relative alla procreazione medicalmente assistita (PMA) e alla medicina prenatale. Le novità includono il rimborso per le tecniche di **FIVET e GIFT**, insieme ad altri trattamenti cruciali, come il **Pick Up ecografico**.

In aggiunta, sono previste anche **3 tipologie di test prenatale**, Base, Plus e Completo, per supportare la diagnosi precoce di anomalie genetiche nei feti, dando così ai futuri genitori strumenti in più per monitorare la salute del proprio bambino.

## PREVENZIONE

A partire dal 1° aprile, è a disposizione degli assistiti un nuovo **Pacchetto Prevenzione per le neoplasie e le patologie infiammatorie croniche intestinali**. Rivolto a uomini e donne dai 30 ai 75 anni, questo pacchetto si concentra sulla diagnosi precoce di patologie intestinali e oncologiche, con accertamenti specifici per garantire una visione globale della salute intestinale e prevenire rischi maggiori.

## TELECONSULTO INFERMIERISTICO

Altra novità importante è l'estensione del servizio ParkinsonCare con:


- **DemedyCare**: dedicato agli assistiti affetti da Malattia di Alzheimer, Demenza Fronto-Temporale, Demenza a Corpi di Lewy, Paralisi Soprannucleare Progressiva, Degenerazione Cortico-Basale, Malattia di Huntington e Demenza Vascolare.
- **AttivaCare**: dedicato agli assistiti non autosufficienti con età uguale o superiore di 65 anni.

Come il ParkinsonCare, questi due nuovi servizi offrono un supporto nel monitoraggio costante della salute attraverso il teleconsulto e una teleassistenza telefonica, per migliorare la qualità della vita dei pazienti e supportare i caregiver con un'assistenza continuativa e personalizzata.

***Il Fasi Sempre al Tuo Fianco per la Tua Salute.  
Con queste nuove prestazioni, il Fasi conferma  
un supporto completo per la salute  
dei propri assistiti: dalla diagnosi alla cura,  
dalla prevenzione al monitoraggio continuo.***



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



# La lunga ombra della disuguaglianza fiscale: un ritorno annunciato

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

***Una ristretta minoranza di cittadini produce la maggior parte del gettito IRPEF, mentre il sistema fiscale penalizza chi ha sempre contribuito. Il risultato è un aumento delle disuguaglianze***

Il sistema fiscale italiano presenta un evidente squilibrio che finisce per penalizzare proprio i contribuenti più ligi al dovere, ossia coloro che rispettano le regole e versano regolarmente le imposte. È questa la fotografia tracciata dal *Rapporto Bilancio Previdenziale 12ª edizione - Osservatorio Itinerari previdenziali sulla spesa pubblica e sulle entrate, 2024*, presentato dal prof. Alberto Brambilla – Presidente Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali – nel corso del convegno online *Fisco e Previdenza: manager in bilico tra nuove regole*

e vecchie incertezze, promosso da CIDA il 26 marzo. L'analisi, condotta sui dati delle dichiarazioni dei redditi 2022 – l'ultima annualità disponibile con dati certi e consolidati – conferma un dato strutturale ormai difficilmente eludibile: una minoranza di contribuenti si fa carico della maggior parte del gettito Irpef, mentre una larga parte della popolazione vi contribuisce in misura assai ridotta, quando non nulla, pur beneficiando integralmente dei servizi garantiti dallo stato sociale.

Di fronte a questa rappresentazio-

ne del nostro sistema fiscale, ci siamo posti una domanda che va ben oltre la semplice curiosità: sebbene l'idea possa sembrare ambiziosa, riteniamo che da queste riflessioni potrebbero, forse, scaturire indicazioni utili per elaborare proposte e iniziative concrete, volte a ristabilire maggiore equità e coerenza nel sistema. La domanda è la seguente: ci troviamo di fronte a una deviazione recente, generata dalle attuali tensioni economiche e sociali? Oppure stiamo assistendo al riaffiorare di una distorsione ben più profonda, strutturale, che tende a



riportare il nostro sistema fiscale verso assetti del passato, riproponendo logiche inique già superate dalla storia? Un'indagine, pur limitata ai contributi più significativi, restituisce un'impressione univoca: la sproporzione nella distribuzione dell'onere fiscale non è un'anomalia moderna, ma un tratto ricorrente nella storia dei sistemi tributari. Fin dai tempi più lontani si osserva una costante tensione tra due categorie sociali: da un lato, coloro che cercano di vivere del proprio lavoro e contribuiscono al bene comune; dall'altro, quanti – per privilegio o posizione – tendono a sottrarsi agli obblighi collettivi, o, comunque, non vi contribuiscono, vivendo del lavoro e dei sacrifici altrui. In sintesi, sebbene nel tempo si siano trasformate le forme di sfruttamento e di dominio, la distinzione fondamentale tra “chi vive del proprio lavoro” e “chi vive del lavoro altrui” continua a offrire una chiave di lettura essenziale per comprendere le disuguaglianze contemporanee. Si tratta di una frattura sociale già segnalata alcuni secoli fa<sup>1</sup> e, nel tempo, approfondita da studi e riflessioni di ben maggiore rigore e rilevanza.

### La morsa fiscale sul ceto medio

È sulla base di lunghi studi e confronti teorici che la progressività fiscale nasce come strumento di giustizia sociale: un meccanismo pensato per riequilibrare le disuguaglianze, restituendo al fisco il compito di accompagnare lo sviluppo economico con maggiore equità. È con questo spirito che, solo per fare qualche esempio, in Francia venne introdotta l'imposta progressiva sul reddito: approvata nel 1914, fu effettivamente applicata solo a partire dal 1917, diventando poi un elemento portante del sistema tributario francese<sup>2</sup>. In Italia, invece, l'adozione dell'imposta sul reddito si concretizzò

soltanto dopo la fine della Seconda Guerra mondiale, formalmente ispirata ai principi sanciti dall'articolo 53 della nostra Costituzione, che richiama esplicitamente la progressività come criterio guida. Tuttavia, con il passare del tempo, l'attuazione di questo principio si è progressivamente allontanata dalla sua visione originaria, trasformandosi – in modo paradossale – in un fattore di squilibrio e di ingiustizia. Ci riferiamo, qui, soprattutto al nostro Paese<sup>3</sup>.

Oggi ci troviamo davanti a un panorama fiscale in cui il peso dell'imposizione sul reddito delle persone grava in modo sproporzionato sul ceto medio, in particolare su lavoratori dipendenti e pensionati. Non è questa la sede per ricostruire in dettaglio tutte le cause di questa deriva – ampiamente esplorate, del resto, da studiosi ed esperti sulle pagine di questa stessa Rivista – ma è importante richiamare, ancora una volta, l'attenzione sugli effetti che ne derivano.

Il ceto medio è oggi stritolato in una vera e propria morsa fiscale: da una parte, le grandi forze economiche e corporative che riescono a difendere con le unghie e con i denti i propri vantaggi; dall'altra, un sistema assistenziale, certamente necessario, ma finanziato, in varie forme, proprio da chi si trova al centro della piramide sociale.

Come rileva il Rapporto Censis-CIDA<sup>4</sup>, le persone con redditi impropriamente considerati elevati, rappresentano una quota esigua del totale dei contribuenti, ma coprono una parte molto consistente

del gettito fiscale. In sostanza, garantiscono un contributo fondamentale alla copertura delle spese pubbliche e al finanziamento del welfare, dal quale però sono sistematicamente esclusi in quanto non rientrano nei criteri selettivi basati sul reddito. Una dinamica che finisce per alimentare un senso diffuso di ingiustizia e sottrae legittimità al principio stesso di progressività fiscale.

E qui il discorso ci riporta ai dati esposti nel *Rapporto 2024 dell'Osservatorio Itinerari Previdenziali* di cui abbiamo detto all'inizio.

### Ritorno al passato

Le considerazioni e le osservazioni che seguono sono, in sintesi, il frutto della lezione che ci viene dalla lettura di quel documento. La distinzione fondamentale tra “chi vive del proprio lavoro” e “chi vive del lavoro altrui” non è solo un re-taglio del passato, ma una linea di demarcazione ancora viva e determinante per comprendere le disuguaglianze che attraversano oggi il nostro tessuto sociale. Questa frattura, che sembrava attenuata nei decenni della crescita, è riemersa con forza, accentuata da scelte fiscali e redistributive che appaiono sempre meno eque e coerenti con i principi costituzionali di solidarietà e responsabilità.

Il nostro sistema fiscale si è progressivamente allontanato da un criterio di equità contributiva. Una minoranza di contribuenti – appena il 15,26% della popolazione, con redditi superiori ai 35.000 euro lordi annui – sostiene da sola oltre il 63%

## Il 15% della popolazione

## Sostiene il 63% dell'IRPEF



## oltre la metà dei cittadini

contribuisce per appena il 6,3% dell'IRPEF

del gettito IRPEF. Al contrario, oltre la metà dei cittadini italiani – quelli con redditi inferiori ai 20.000 euro – contribuisce per appena il 6,3% al totale. In assenza di una verifica seria sull'efficacia degli interventi redistributivi, il sistema ha finito per spostare l'onere fiscale quasi interamente su una parte sempre più ristretta della popolazione. Tra questi vi sono moltissimi pensionati che, dopo aver versato contributi per una vita intera, si trovano oggi esclusi dai benefici assistenziali e penalizzati da un meccanismo di perequazione che non tutela adeguatamente il loro potere d'acquisto. Mentre il sistema fiscale è sempre più fragile per chi ha lavorato e contribuito regolarmente, la spesa assistenziale è più che raddoppiata tra il 2008 e il 2022, superando i 157 miliardi di euro. Eppure, nello stesso periodo, il numero di persone in povertà assoluta è cresciuto del 168%. È evidente che si spende di più, ma si produce meno equità: l'efficacia redistributiva si è trasformata in inefficienza strutturale. Questa dinamica alimenta una crescente sfiducia e ripropone con forza la frattura storica: da una parte i cittadini che contribuiscono al sistema attraverso il lavoro e il

versamento delle imposte, dall'altra chi beneficia del sistema senza parteciparvi in modo attivo, anche a causa di strumenti e criteri di accesso poco trasparenti, spesso permeabili al lavoro sommerso e a pratiche elusive. In questo contesto, il paradosso è evidente: chi lavora, ha lavorato e ha contribuito in modo regolare rischia di essere penalizzato, mentre l'assenza di reddito – non sempre reale – viene talvolta premiata.

Per restituire legittimità e coerenza al sistema è necessaria una riforma profonda e coraggiosa. È indispensabile – come viene da tempo sollecitato, purtroppo senza ascolto – istituire una vera anagrafe nazionale dell'assistenza: uno strumento essenziale per incrociare i dati disponibili, monitorare i bisogni

effettivi e garantire che le misure di sostegno siano realmente indirizzate a chi ne ha diritto.

Come evidenziato nel Rapporto già citato, «siamo tra i pochi Paesi privi di una banca dati unificata dell'assistenza: lo Stato distribuisce bonus, sconti fiscali, decontribuzioni, ma non conosce nel dettaglio quanto spendano, in parallelo, comuni, province, regioni, comunità montane e altri enti locali».

In parallelo, è necessario rivedere con rigore i criteri di accesso alle agevolazioni e intervenire con decisione sulla fiscalità, affinché non continui a gravare in modo sproporzionato proprio su chi ha sempre rispettato le regole.

Ma, più in profondità, è urgente ricostruire il patto di fiducia tra cittadini e Stato: un patto fondato su un'equa distribuzione di diritti e doveri, in cui il lavoro – anche quello svolto in passato, come nel caso dei pensionati – torni a essere riconosciuto come un pilastro della coesione sociale, e non il bersaglio di un sistema che sembra aver smarrito i propri riferimenti fondamentali. ■

**157** MILIARDI DI EURO

la spesa assistenziale nel 2022,  
cifra più che raddoppiata rispetto al 2008

**+168%**

aumento delle persone in povertà assoluta  
nello stesso periodo

### Note

- 1) Al solo scopo di segnalare come l'iniqua distribuzione del carico fiscale rappresenti una costante ricorrente nelle diverse epoche storiche, abbiamo ripreso le parole contenute nell'introduzione di un'opera del pensatore politico francese Louis-Auguste Blanqui (1805–1881): *Histoire de l'économie politique en Europe depuis les anciens jusqu'à nos jours*. V.: <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k23576q>
- 2) A titolo di richiamo storico va ricordato che nel dibattito parlamentare le contrapposte parti politiche si richiamavano ambedue al *De l'esprit des lois* di Montesquieu, una per sostenere e l'altra per opporsi all'introduzione dell'imposta progressiva sul reddito.
- 3) Va appena ricordato che l'idea ispiratrice dell'Irpef era la redistribuzione dei redditi grazie a una base imponibile comprensiva di tutte le entrate del contribuente. Ma lo stesso Presidente della Commissione che elaborò il progetto, Prof. Cesare Cosciani, appena dopo l'approvazione formale (DPR 29 settembre 1973 n. 597) ne criticava l'applicazione: «la nostra imposta sul reddito delle persone fisiche, quale si presenta dopo il suo primo anno di applicazione, assomiglia più che mai ad un vecchio mosaico in cui taluni dei tasselli più importanti sono caduti, altri sono rovinati, così che il disegno originario ne riesce deformato ed imbruttito» (Cfr. A. Pedone *Perché le riforme negli anni Sessanta hanno avuto scarso successo: il caso della riforma tributaria*, Rivista *Moneta e Credito*, vol. 69, n. 273 - marzo 2016 - , p. 72). Le modifiche successive, condotte sotto l'incalzare di lobby e interessi settoriali, purtroppo, l'hanno ulteriormente snaturata.
- 4) V. Censis-CIDA: *Il valore del ceto medio per l'economia e la società*, Rapporto finale. Roma, 20 maggio 2024.

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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





# Portare il tema della perequazione al centro del dibattito politico

Mino Schianchi

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

***Dobbiamo aprire una nuova fase in cui la perequazione torni a essere un diritto certo e stabile, non un elemento variabile a seconda delle esigenze di bilancio. Non è solo una questione di giustizia per i pensionati, ma di coesione sociale e di fiducia nell'equità del sistema pubblico***

La recente sentenza n. 19/2025 della Corte Costituzionale rappresenta un altro duro colpo ai diritti dei pensionati. Ancora una volta, si conferma un orientamento pericoloso: le esigenze di bilancio continuano a prevalere sulla tutela del potere

d'acquisto delle pensioni, con decisioni lasciate alla discrezionalità del legislatore.

Questa impostazione ormai non è più accettabile. I pensionati non possono essere trattati come un "bancomat" da cui prelevare fondi ogni volta che serve. Se davvero

vogliamo risanare i conti pubblici, bisogna intervenire altrove: combattere l'evasione fiscale, correggere le storture dell'assistenza sociale e garantire che chi ne beneficia ne abbia davvero diritto. È ora di istituire un'anagrafe assistenziale nazionale.

Il nodo cruciale della sentenza sta nella conferma che è il legislatore a decidere come e quanto adeguare le pensioni, in base alle "risorse effettivamente disponibili". Una formula che, nella pratica, si traduce sempre nello stesso schema: tagli a senso unico che penalizzano chi ha pensioni più alte, senza alcuna garanzia di recupero futuro.

Ma la perequazione non è un privilegio, è un meccanismo di tutela essenziale. Non la si può svuotare continuamente in nome del bilancio.

Un punto della sentenza, tuttavia, merita attenzione: la Corte riconosce che il meccanismo di perequazione andrebbe regolato in modo più stabile. Questo è un principio chiave su cui dobbiamo insistere: basta interventi frammentari e incertezza normativa. Servono regole chiare e durature.

### Gli indirizzi di Federmanager

Le criticità della sentenza n. 19/2025 si intrecciano con quanto evidenziato dal Presidente Federmanager, Valter Quercioli, nella lettera del 14 marzo inviata ai Soci. In essa, Quercioli dice chiaro: *"È tempo di dire basta! Dobbiamo far sentire la nostra voce, e farlo con più forza di quanto abbiamo fatto finora!"*

Questa sollecitazione impone una mobilitazione continua e decisa per difendere i nostri diritti, ormai sempre più compressi da un fisco opprimente e da un patto sociale che si sta sgretolando, penalizzando in particolare i pensionati. Come sottolinea Quercioli, i dirigenti – sia in attività che in pensione – sono sottoposti a una tassazione sproporzionata, con addizionali regionali e comunali raddoppiate, detrazioni sempre più ridotte e un sistema di sanità integrativa sotto pressione.

A questo si aggiunge un'evidente ingiustizia nel principio di equità contributiva: troppi cittadini be-

neficiano dei servizi pubblici senza contribuire in modo adeguato, in violazione dell'articolo 53 della Costituzione.

Di fronte alla prossima Legge di Bilancio 2026, non possiamo restare in silenzio. Dobbiamo farci sentire e ottenere un sistema fiscale e previdenziale più giusto.

### Le iniziative del Coordinamento Nazionale Gruppi Seniores

In linea con le posizioni di Federmanager, il Coordinamento Nazionale Gruppi Seniores propone di attuare le seguenti iniziative:

- **Trattare la perequazione come tema politico, non solo giuridico.** La rivalutazione delle pensioni non può essere affrontata, infatti, solo in sede giudiziaria, dove il rischio di esiti sfavorevoli è alto. Deve diventare una priorità politica su cui esercitare pressione costante. Federmanager deve portare il tema direttamente ai decisori politici, con azioni mirate e costanti, prima che gli interventi sulle pensioni diventino legge.
- **Collegare pensioni, fisco e sanità.** Le battaglie sulle pensioni devono essere parte di un'azione più ampia su fisco e sanità. Non è un problema solo dei pensionati, ma di tutti: dirigenti, quadri, lavoratori attivi. Inoltre, è necessario un contrasto più efficace all'evasione fiscale e contributiva che mina la sostenibilità del sistema previdenziale.
- **Impegnare direttamente i vertici associativi, sostenuti da una forte mobilitazione degli iscritti.** Le questioni pensionistiche e fiscali devono diventare una priorità per la leadership di Federmanager. Per migliorare la consapevolezza e la mobilitazione degli iscritti si propongono incontri in

presenza e webinar periodici per aggiornare gli associati sulle trattative in corso, raccogliere proposte e organizzare azioni concrete.

- **Unire le forze con altre organizzazioni sindacali.** Unire le nostre forze con Federmanager, CIDA e altre realtà organizzative affini per un'azione più incisiva sulla questione pensionistica. Troppi sindacati della dirigenza restano divisi: è il momento di fare fronte comune.
- **Avviare una campagna di comunicazione sulla perdita di potere d'acquisto.** Avviare una campagna di sensibilizzazione efficace, rivolta sia agli iscritti che all'opinione pubblica, per far emergere l'ingiustizia della continua erosione delle pensioni. Particolare attenzione deve essere data ai punti critici della Sentenza n. 19/2025 che, pur ribadendo l'importanza della perequazione, di fatto ne legittima la compressione. Noi dobbiamo richiedere regole chiare e certe, senza più continue modifiche.
- **Rivalutare il ruolo dei pensionati nella società.** Dobbiamo cambiare la narrazione sui pensionati. Non sono un costo per il Paese, ma una risorsa: sostengono le famiglie, fanno volontariato, contribuiscono alla vita sociale. Valorizzare questo ruolo è essenziale per ottenere un maggiore riconoscimento politico e sociale.

### Conclusione

La sentenza n. 19/2025 è l'ennesima conferma che, senza una mobilitazione forte, il potere d'acquisto delle pensioni continuerà a essere sacrificato. Dobbiamo cambiare strategia: farci sentire con più decisione, costruire alleanze, e portare il tema della perequazione al centro del dibattito politico. Il tempo dell'attesa è finito. È ora di agire. ■



# Il gioiello di So

*La storia di una famiglia che continuerà a vivere attraverso i documenti e i racconti di coloro che hanno potuto conoscerne i protagonisti*

Sala Aragona.



Panoramica del Castello. Sullo sfondo il massiccio del Monte Rosa.

Immersa nella natura del Parco del Ticino e a pochi passi dal Lago Maggiore, sorge una poco conosciuta meraviglia del nostro territorio: il *Castello Visconti di San Vito* di Somma Lombardo. Sebbene storicamente legati alla città di Milano, i Visconti hanno lasciato trac-





Sala Golasecca.



# mma Lombardo



cia della loro importante presenza storica anche nel varesotto. Proprio nella cittadina di Somma Lombardo, infatti, sorge una maestosa residenza che presenta un'architettura assai particolare: il nucleo più antico nasce attorno al XIII secolo e, in quanto dimora (pres-

soché estiva) della Famiglia fino al 1997, subisce diverse trasformazioni strutturali attraverso i secoli. Il maniero originario – il cosiddetto *"Cortile degli Armigeri"* – sorge con funzione di rocca difensiva, tant'è che ancora oggi, osservandolo, si coglie immediatamente questa sua

natura: un cortile chiuso su tutti i lati con torri a difesa del proprio ingresso. Attualmente, questa parte risulta essere la più moderna, all'interno della quale vengono ospitati eventi letterari, meeting aziendali, cerimonie private di vario genere e mostre d'arte (come le installazio-





ni fisse dell'artista novecentesco Giancarlo Sangregorio, a cui il 7 giugno e il 14 settembre verranno dedicati due momenti con visite a cura di esperti d'arte).

Il "Castello d'Estate", ossia la parte ad oggi aperta alle visite al pubbli-

co, nasce invece qualche secolo più tardi. Nel 1448, quando a Milano viene proclamata la *Repubblica Ambrosiana*, la famiglia Visconti si vede costretta ad abbandonare la città. In questa circostanza, i due fratelli Francesco e Guido Visconti si tra-

sferiscono nella proprietà di Somma in pianta stabile, dedicandosi all'ampliamento e all'abbellimento dell'antica magione.

Varcando la soglia del portone d'accesso al "Castello d'Estate", si ammira uno splendido cortile incorniciato sul fondo da un importante porticato che, oltre a una notevole collezione di armi e armature, ospita la radice del leggendario Cipresso, qui conservato come simbolo della millenaria storia della zona.

Degna di particolare considerazione è inoltre l'ala museale del Castello, nella quale ci si interfacerà, da un lato con la storia della *Civiltà di Golasecca* (IX-II sec. a.C.), raccontata dalle urne cinerarie e dai ritrovamenti archeologici ad essa collegati; dall'altro con la collezione di cimeli e documenti appartenuti al conte *Gabrio Casati*, noto personaggio del Risorgimento italiano. La particolarità che rende questo







Castello una vera e propria gemma rara è che rimarrà proprietà dei *Visconti di San Vito* fino al 1997, dunque il visitatore si immerge in un viaggio che lo accompagna nella storia della Famiglia attraverso i secoli. A rendere unica l'atmosfera, il ricco arredamento che ne completa ogni sala con foto, ritratti e cimeli di famiglia.

Nello splendido *Salone d'onore*, regnano sovrane l'imponenza e l'eleganza degli affreschi: risalenti ai primi anni del XVII secolo e commissionati da *Ermes Visconti* per celebrare un matrimonio che ha portato con sé un'importante alleanza strategica, sono attualmente oggetto di ricerca a opera di studiosi, per stabilirne al meglio le influenze, la fattura e soprattutto la paternità. A suscitare meraviglia nei turisti di tutto il mondo, tuttavia, resta la sala dedicata ai piatti da barba. Scelta assai particolare, la collezione prende il via con il marchese *Carlo Hermes Visconti* a metà del 1800, diventando una tradizione di famiglia che durerà fino alla prematura scomparsa nel 1997 dell'ultimo esponente, *Gabrio Visconti di San Vito*.

Proprio per volontà testamentaria dello stesso *Gabrio*, nel 1998, nasce la *Fondazione Visconti di San Vito Onlus*, affidata all'amico fraterno avv. *Gaetano Galeone*. La Fondazione ha come scopo quello di preser-

vare e tramandare la storia di una famiglia che, ad oggi, purtroppo, non conta alcun erede, ma che potrà continuare a vivere attraverso i documenti storici e i racconti di co-

loro che hanno potuto conoscerne i protagonisti. Inoltre, la Fondazione si impegna nel tutelare, promuovere e valorizzare il proprio patrimonio culturale, artistico e storico. ■



*La collezione di piatti di barba.*

**Orari di apertura:** tutte le domeniche e le festività da aprile a ottobre, con visite guidate dalle ore 10:00. Ultimo ingresso alle ore 17:00.

**Chiusure:** Pasqua e 15 e 17 agosto.

Si accettano prenotazioni per visite guidate infrasettimanali per gruppi superiori alle 20 persone.

Si organizzano cerimonie private, meeting aziendali ed eventi di ogni genere.

**Castello Visconti di San Vito**

Piazza P.C. Scipione, 2 – Somma Lombardo (VA)

telefono (+39) 0331-256337/ (+39) 366-7507462

e-mail: [castellovisconti@libero.it](mailto:castellovisconti@libero.it) – [www.castelloviscontidisavito.it](http://www.castelloviscontidisavito.it)





# FURORE

## *The Grapes of Wrath* John Steinbeck, Premio Nobel Letteratura 1962

**S**u un camion Hudson, vecchio, rimesso in vita con qualche modifica per cercare di farlo arrivare dall'Oklahoma alla California, viaggiano 13 persone: nonni, genitori e figli della famiglia Joad, oltre a un loro amico, Jim Casy, una volta predicatore. Il viaggio supererà le duemila miglia, per la maggior parte vissute sulla strada 66, che attraversa gli Stati Uniti orizzontalmente. Siamo in piena "depressione", iniziata alla fine del 1929 e che durerà fino agli anni '30. Tutti ne furono colpiti, chi più chi meno, ma soprattutto chi viveva del proprio lavoro, senza alcun altro reddito. I contadini, come la famiglia Joad, ebbero poi un'altra disgrazia con il "Dust Bowl", cioè tempeste di sabbia: il terreno, molto fertile, era stato esposto a profonde arature che, distruggendo l'erba, non avevano permesso l'idratazione. Durante la siccità, normale in quelle regioni, il terreno secco diventava polvere che il vento poi trasportava solitamente verso est. In queste condizioni per i contadini non vi era possibilità di produrre reddito: persero terreni e case per i debiti non pagati e decisero così di trasferirsi verso l'Ovest, specie in California, considerato lo Stato dove era possibile trovare lavoro. Come nel caso della nostra famiglia, i rappresentanti dei proprietari, o le banche, di fronte al rifiuto di andarsene, distruggevano abitazioni e terreni con i trattori. "La mezzadria non può funzionare se un uomo col trattore può prendere il posto di dodici o quattordici famiglie".

Se ne andarono in molti seguendo informazioni locali o leggendo i volantini che indicavano la California come il Paese ideale. Il viaggio, da affrontare non solo con un camion molto vecchio, ma soprattutto con pochi soldi, rappresenta la parte più lunga del libro, ma anche quella

più interessante, nella quale si nota a fondo le difficoltà esistenti: la concorrenza per il lavoro, dovuta al grande numero di persone in cerca che fa diminuire le paghe anche sotto il limite della sopravvivenza; l'opposizione delle persone del luogo che non vogliono che altri portino via il loro lavoro accettando paghe minime; la durezza dei guardiani e dei poliziotti pagati per denunciare come "rosso" e cospiratore chi tenta di modificare qualcosa, aggregando altri con lo sciopero. Un viaggio di duemila miglia non è facile da affrontare, specie se si intraprende solo con un centinaio di dollari, che in gran parte se ne andranno per il carburante. Qualche provvista si porta inizialmente; per bere ci si serve ai distributori di carburante. Per il resto si vedrà, eventualmente con qualche lavoretto. Il viaggio della speranza si trasforma presto in un'ossessione. Il lavoro si trova a sprazzi, con le difficoltà di relazionarsi con i residenti, con la mancanza di denaro, con la paura di dover accettare una paga che non sia sufficiente, pur di avere cibo almeno per i figli piccoli. Ma non c'è molto, neppure in quella California dove, vicino a zone perfettamente coltivate, ne esistono altre incolte, grandi latifondi che non vengono coltivati per impedire la discesa dei prezzi del prodotto esistente. Si può immaginare la sensazione dei contadini, pronti a lavorare, ai quali ciò viene proibito da poliziotti armati. "Un senzatetto affamato, vedendo intorno campi abbandonati perché in grado di produrre cibo, ma non profitto, sentiva che un terreno incolto è un sacrilegio e un'offesa per i bambini denutriti". Il viaggio è soprattutto il romanzo della famiglia Joad e dei suoi diritti e doveri. La presenza della madre (sempre chiamata solo Ma') fornisce il senso della famiglia e

sarà sempre lei a dire l'ultima parola nelle discussioni. È lei che decide il comportamento di tutta la famiglia: ne è il centro. È la persona che più soffre per le morti dei nonni, per gli abbandoni di un figlio e del genero, per il nipote nato morto, ma che non lo fa mai vedere. È una roccia di fronte alle disgrazie. Il bene della famiglia soprattutto. Il lungo viaggio è inframmezzato da soste. La maggior parte di queste avviene in posti a pagamento, dove è sempre possibile l'ingresso di poliziotti in cerca di qualcuno. Quando, infine, la famiglia trova un "campo del governo", con la possibilità di vivere in un vagone ferroviario, sembra di rinascere. Tom, il secondo figlio riesce a trovare un lavoro per la raccolta del cotone e tutta la famiglia viene interessata. Sembra finita la povertà, ma non è così: l'inverno è il periodo peggiore dell'anno per un contadino con tanta terra intorno che non può trattare.

*Steinbeck conclude il discorso di accettazione del Nobel con le seguenti parole - "In the End is the Word, and the Word is a Man, and the Word is with Man". È l'Uomo il vero soggetto delle sue opere. Scrive di temi umani e, perciò, eterni. In particolare: la dignità dell'essere umano e la giustizia che la legge non difende, il coraggio e la determinazione dei "migranti", stranieri in patria.* ■



**L'incontro di  
presentazione di *Furore*  
di J. Steinbeck si terrà**

**mercoledì 4 giugno 2025  
alle ore 17:00 in ALDAI,  
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

Promo  
Luglio

A partire da  
**550 euro!**  
in mezza pensione



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

Whatsapp: +39 350 1897750  
Email: [info@lapizzuta.it](mailto:info@lapizzuta.it)



BANDIERA ONDA BLU



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

Chiamaci o visita il nostro sito [www.lapizzuta.it](http://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



# DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA

## DIRETTORE RESPONSABILE

Giovanni Pagnacco

## COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

## SEGRETARIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

## COMITATO DI REDAZIONE

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

## SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano  
Partita IVA 03284810151

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: [arumsl@legalmail.it](mailto:arumsl@legalmail.it)

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

Società soggetta alla direzione

e coordinamento dell'ALDAI

(Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali).

Poste Italiane SpA

Spedizione in abbonamento postale

Decreto Legge 24/12/2003 n. 353

(convertito in Legge 27/2/2004 n. 46)

Art.1, comma 1. Pubbl. inf. 45% DCB/Milano euro 1,03.

Autorizzazione del Tribunale di Milano,

20 novembre 1948, numero 891.

## STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano

[www.rotolito.it](http://www.rotolito.it) - [www.rotolito.com](http://www.rotolito.com)

## ART DIRECTION

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

## PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

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

## FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina orizzontale 195x130 mm

Allegato - formato da definire

Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

## HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Michela Bitetti, Olimpia Nicole

Lamanna, Antonio Dentato, Mino Schianchi,

Fondazione Visconti di San Vito, Mario Garassino

## Il copyright delle immagini a pagina:

skyline Milano in copertina, box concorso pag. 3, 4 in alto, 5 in basso, 34 in basso, 45 in alto, 46, 48, 52, 58 di sottofondo

appartiene a [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)

Altri copyright indicati direttamente sulle immagini corrispondenti

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO  
IN TIPOGRAFIA IL 29 APRILE 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 [arumsl@legalmail.it](mailto:arumsl@legalmail.it) indicando un recapito presso cui essere contattati.

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

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

Dichiarazione di tiratura resa al Garante

per l'editoria, ai sensi del comma 28

della Legge 23 dicembre 96 n. 650:

n. 18.000 copie.

Costo abbonamento 10 numeri: euro 15,00.

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



## Realizziamo la vostra sala riunioni

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

Forniamo soluzioni innovative per rispondere a tutte le esigenze.

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

**Yealink**  
**A40**





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

## STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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





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

Fondirigenti finanzia la formazione del management delle imprese italiane.

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

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

sostenibili, e smart, al centro della crescita.

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

**Fondirigenti:  
innovatori per formazione.**

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