



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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 02.46.91.049 • 02.46.94.406

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

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



La crescente responsabilità dei manager nelle sfide moderne

Cari associati, vorrei condividere con voi alcune mie riflessioni sull'evoluzione del ruolo dei manager e su come la nostra Associazione possa e debba accompagnarne la continua tutela e valorizzazione. La leadership che viene richiesta loro necessita sempre più di una visione strategica e della capacità di influire proattivamente sul raggiungimento degli obiettivi che si concorre a determinare. In un contesto simile, per riflettere la natura dinamica delle imprese moderne, i manager sono diventati a tutti gli effetti gli attori principali nei processi di cambiamento anche organizzativo. La loro funzione è dunque passata da quella di esecutori a quella di promotori di politiche e di soggetti in grado di influenzare le decisioni aziendali, con l'obiettivo ultimo di generare valore, supportando l'innovazione e, ove necessario, proponendo alternative alle direttive ricevute per raggiungere gli obiettivi.

In base alla normativa italiana, in particolare all'articolo 2104 del Codice Civile, ai manager è richiesta una "diligenza qualificata", ovvero l'adozione di iniziativa, la gestione dei rischi e la supervisione che vada oltre la mera conformità, in sostanza una maggior responsabilità anche sulla governance e sulle proposte di miglioramento continuo rispetto alle performance della propria azienda.

In questo contesto evolutivo, e per affrontare le crescenti complessità del mondo odierno, al manager sono quindi richiesti aggiornamenti formativi continui, competenze analitiche e attenzione al contesto organizzativo, poiché la semplice esecuzione di ordini può limitare l'effettivo contributo alla competitività della propria organizzazione. È inoltre fondamentale che la figura del manager venga ulteriormente valorizzata e tutelata rispetto a responsabilità crescenti, pertanto non solo i dirigenti, ma anche i

quadri che svolgono funzioni manageriali e le alte professionalità fino ad arrivare agli amministratori delegati devono essere sempre più attratti dal valore della nostra Associazione che rimane l'unica realtà in grado di garantire questa valorizzazione e tutela. E, per quanto riguarda la tutela, la negoziazione del prossimo CCNL, di cui presiedo la Delegazione Trattante, sarà il momento cruciale per riferirsi a uno spettro ancora più ampio di management rispondendo così alle necessità create dalla evoluzione del ruolo.

Attraverso riflessioni come queste credo fortemente che si possa continuare ad acquisire una sempre maggior consapevolezza del ruolo dei manager per i manager anche attraverso ALDAI e anche rispetto al sociale. E tutto ciò non può prescindere dall'impegno di tutti nel renderci sempre più attrattivi anche attraverso la crescente partecipazione attiva nei Gruppi di Lavoro dell'Associazione, che stiamo rinforzando per riflettere sempre di più l'operato delle Commissioni di Settore industriale di Federmanager a livello nazionale, dove ALDAI ha il dovere e la capacità di portare contenuti e progettualità. La partecipazione attiva implica anche esigere da sé stessi e dai rappresentanti delle istituzioni il mantenimento del servizio universale, la cui messa in discussione è illustrata in un articolo di questo numero. Attraverso questo impegno, si mantiene e si rafforza il welfare esteso non solo ai dirigenti, ma anche ai quadri e alle altre alte professionalità. Se poi si riesce a far parlare bene di noi, come agenti rispetto al ridisegno delle politiche industriali e del suo importante riflesso sulla società, anche coloro che non appartengono alla nostra categoria saranno più disposti a unirsi a noi nelle istanze anche a livello politico da cui tutti potranno trarre beneficio.

ALDAI

ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

SEDE E UFFICI

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

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

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

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

PRESIDENZA

Presidente: Giovanni Pagnacco

Vicepresidente: Roberta Lovotti

Vicepresidente: Angela Melissari

Tesoriere: Franco Del Vecchio

DIREZIONE

Direttore:

Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

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

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

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it

Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it

Donato Freda - donato.freda@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225

maria.caputo@aldai.it

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenza complementare

Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze previdenziali

Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali

Nicola Fasano

Convenzione ENASCO

Domande telematiche Inps

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

Segreteria

Ilaria Mendolia 02.58376.219

ilaria.mendolia@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

cristiana.scarpa@aldai.it

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

salvatore.frazzetto@aldai.it

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

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

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204

orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

organizzazione@aldai.it

Michela Bitetti - amministrazione@aldai.it

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Patrizia Cortese 02.58376.231

Serena Vezzosi 02.58376.235

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it

Coordinatore: Corrado De Santis

GRUPPO MINERVA

gruppominerva@aldai.it

Coordinatrice: Silvia Battigelli

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Antonio Zenatelli

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it



TERME PREISTORICHE RESORT & SPA

» Offerta speciale
riservata ai soci **ALDAI**

SETTIMANA CON CURE

in camera doppia
Elegance rinnovata

€ 720 per persona

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



Sommario

NUMERO 7 - SETTEMBRE 2025 - ANNO LXXVIII

FOCUS - Dirigenti oggi

EDITORIALE

- 1** La crescente responsabilità dei manager nelle sfide moderne
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

FOCUS

- 6** Manager o semplice esecutore? Il dirigente moderno come motore del cambiamento aziendale
Avv. Stefano Trifirò
- 8** Quali sono i trend del futuro del lavoro?
a cura della Redazione
- 11** Dirigenti industria e cariche societarie
Avv. Marco De Bellis
- 14** Incontrarsi per superare il "mismatch"
Franco Del Vecchio
- 18** Crescita della Lombardia spinta da occupazione e produttività del lavoro
a cura della Redazione

INNOVAZIONE

- 22** Intelligenza artificiale e sicurezza fisica
Stefano Diotti

LAVORO

- 24** Benessere, inclusione, sostenibilità: l'ecologia delle relazioni in azienda
Leila Tatiana Salour

WELFARE

- 28** Fasi, continuità e innovazione: da luglio si amplia l'offerta sanitaria per gli assistiti
Ufficio Comunicazione Fasi

- 30** Fasi: molto più di un fondo sanitario a cura della Redazione

ECONOMIA

- 32** Come si arriva ai dazi di Trump e ai loro effetti su crescita economica e commercio mondiale
Pasquale A. Ceruzzi

PREVIDENZA

- 36** Non si arrendono: la battaglia silenziosa per la difesa delle pensioni
Mino Schianchi
- 40** Deindicizzazione delle pensioni: da strumento eccezionale a misura permanente
Antonio Dentato

DI+

- 44** Scatti di fine estate in Lombardia

OPINIONI

- 48** Servizio universale a giudizio
Giuseppe Colombi



In copertina:

L'evoluzione di un ruolo fondamentale per le imprese e il Paese, sempre più basato su competenze e merito.

VITA ASSOCIATIVA

- 52** L'emozione del Concerto Jazz di Primavera
Giuliano Ceradelli

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 54** IA: nuovo episodio di una rivoluzione non annunciata
Giampiero Stabile
- 55** Vladimir Nabokov, uno scrittore russo in America
Mariagrazia Zanella, Jurij Tilman
- 56** Africa: il cuore pulsante del futuro globale
Paolo Zanella e Team Africa
- 58** Origins, dal Big Bang alla vita
Dino Pezzella



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Un impegno prioritario – V. Quercioli
- Una scelta di civiltà – M. Cardoni
- **Stella al Merito del Lavoro 2026**
- IDIritti sul Lavoro - giugno 2025 – a cura di Fondazione IDI
- La pensione non basta (più): come costruire rendite passive solide per dormire tranquilli anche nei crolli di mercato – F. Boccia
- Welfare 24 - luglio/agosto 2025 – a cura di Assidai
- Giugno: le imprese sono più prudenti – Centro Studi Confindustria

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

ALDAI-FEDERMANAGER



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI UDINE**

hic sunt futura



**ST. JOHN'S
UNIVERSITY**

• ALDAI DIVENTA PARTNER DELL'EXECUTIVE MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION – EMBA MILANO

Siamo lieti di annunciare la partnership tra ALDAI e l'Executive Master in Business Administration – EMBA Milano, organizzato dall'Università di Udine con la St. John's University di New York.

Il master, offerto in presenza a Milano un fine settimana al mese, intende accelerare la crescita professionale dei partecipanti attraverso un percorso pragmatico di alta formazione, capace di prepararli a essere motori di innovazione e cambiamento. Il percorso è volto anche a favorire la competitività delle organizzazioni nelle quali i frequentanti operano, stimolando lo scambio fra esperienze culturali e professionali di diversa natura.

Il master offre la preziosa opportunità di seguire un corso di perfezionamento EMBA di una settimana presso la St. John's University, prestigioso ateneo di New York.

Grazie a contributi pubblici e privati, il costo dell'intero percorso è di 18.000 euro (incluso il corso a New York), prezzo coerente con la missione di un ateneo pubblico: diffondere e rendere accessibile la conoscenza.

Grazie alla convenzione, a tutti i Soci ALDAI in regola con la quota associativa è riservata una scontistica dedicata. Si ricorda inoltre che, come master universitario erogato da un ateneo pubblico, l'importo pagato può beneficiare della detraibilità fiscale.

La prossima edizione partirà a novembre 2025 con scadenza della presentazione delle domande entro ottobre 2025: non perdere questa opportunità per dare slancio alla tua carriera!

Per maggiori informazioni, visita il nostro sito www.aldai.it

IN PILLOLE



• SCOPRI IL FUTURO DELLA TUA CARRIERA CON ALDAI!

In un mondo in continua evoluzione, dove le competenze richieste dal mercato del lavoro cambiano rapidamente, ALDAI-Federmanager è al tuo fianco per garantirti un futuro professionale brillante e sicuro.

Siamo consapevoli dell'importanza delle Politiche Attive del lavoro per il riposizionamento e la valorizzazione delle competenze e, anche per questo, offriamo ai nostri iscritti una vasta gamma di strumenti e opportunità per sostenere e promuovere l'employability.

- Iniziative Mirate: progetti e strumenti pensati per la realtà manageriale del territorio, per un upskilling professionale che risponda alle esigenze di un mercato del lavoro in costante divenire.
- Eventi e Networking: eventi, convegni tematici, sessioni di approfondimento e occasioni di networking per l'interscambio di conoscenze ed esperienze.
- Collaborazioni Strategiche: grazie alla partnership con 4.Manager, promuoviamo iniziative concrete per diffondere la cultura manageriale e favorire lo sviluppo professionale dei manager.

Non perdere l'opportunità di crescere professionalmente e di essere sempre al passo con le nuove richieste del mercato.

Per maggiori info: www.aldai.it

Insieme, costruiamo il futuro del management.

• PREVINDAI: È ONLINE IL PROSPETTO 2024. TIENI SEMPRE SOTTO CONTROLLO IL TUO FUTURO PENSIONISTICO

Ti ricordiamo che puoi accedere al Prospetto delle Prestazioni Pensionistiche – fase di accumulo 2024 per avere sempre sottomano tutte le informazioni sulla tua posizione previdenziale.

Disponibile nell'Area Riservata Previndai, il Prospetto offre una panoramica chiara e completa, grazie a grafici e dati sintetici che semplificano la lettura.

Il documento riporta il valore della posizione al 31 dicembre 2024, accompagnato dalla proiezione del valore finale che potrebbe raggiungere al termine della carriera lavorativa. Inoltre, vengono dettagliati i rendimenti dei comparti di investimento, con un'analisi delle performance negli ultimi anni.

Con questo strumento, ogni iscritto al Fondo può monitorare facilmente l'andamento della propria previdenza complementare, prendere decisioni più informate e ottimizzare il proprio piano previdenziale.





Manager o semplice esecutore? Il dirigente moderno come motore del cambiamento aziendale

Dall'obbedienza alla visione strategica: come è cambiato il ruolo del dirigente nell'impresa contemporanea

Avv. Stefano Trifirò
Trifirò & Partners Avvocati

C'è stato un tempo in cui il dirigente d'azienda era, sostanzialmente, un esecutore d'ordine di alto livello. Riceveva indicazioni, le trasmetteva ai livelli inferiori, ne controllava l'attuazione, e la sua autorevolezza derivava più dalla gerarchia che dalla visione. Oggi, quel modello è superato. Nell'impresa del XXI secolo – dinamica, interconnessa, orientata all'innovazione – il dirigente non è più solo un filtro tra proprietà e base operativa: è un attore strategico, chiamato a ideare, orientare, anticipare. In una parola, a guidare.

Il dirigente non esegue soltanto: pensa, progetta, influenza.

L'evoluzione organizzativa delle imprese – soprattutto dopo l'irruzione del digitale, dello smart working, della responsabilità sociale d'impresa – ha imposto una trasformazione sostanziale della funzione dirigenziale. Il manager oggi deve produrre valore, e non

semplicemente riprodurre ordini. Questo significa avere una visione propria, proporre nuove politiche, incidere sulle scelte aziendali attraverso l'analisi, la capacità decisionale, la gestione del rischio.

Il dirigente moderno è quindi un propulsore di cambiamento, spesso l'anello tra l'innovazione e la sua attuazione concreta. Non si limita a dire "sì", ma ha il dovere di dire "no" quando serve, di sollevare obiezioni, di immaginare scenari alternativi.

L'art. 2104 Cod. Civ. e la diligenza "qualificata": il diritto guarda avanti

Anche il diritto del lavoro, che tradizionalmente inquadra il diri-

gente nel rapporto di fiducia con l'imprenditore, ha recepito questa evoluzione. L'art. 2104 del Codice Civile, che impone al lavoratore il dovere di diligenza, assume per il dirigente una valenza "rafforzata": non si tratta solo di eseguire correttamente le mansioni, ma di assumere responsabilità di iniziativa, prevenire criticità, governare processi complessi.

La giurisprudenza lo ha chiarito con nettezza: la diligenza dirigenziale non si esaurisce nell'obbedienza formale, ma si sostanzia in autonomia propositiva, controllo attivo, capacità di sintesi e indirizo. Un dirigente che non segnali

irregolarità, che non eserciti un'efficace vigilanza, o che non avanzi proposte migliorative può essere ritenuto inadempiente, anche in assenza di colpa grave.

Le imprese che innovano premiano il pensiero, non solo la fedeltà

Sempre più aziende – specie nei settori ad alta competitività – riconoscono che l'obbedienza cieca è un costo, non un valore. Premiano chi anticipa i problemi, chi mette in discussione le abitudini, chi ha il coraggio di innovare. I dirigenti sono chiamati a essere "policy maker interni", cioè a contribuire alla definizione delle regole, dei modelli organizzativi, degli standard etici ed economici.

Questo richiede formazione continua, capacità di leggere i dati, empatia nella gestione delle risorse umane e visione sistemica. Il manager che si limita ad "applicare ordini" rischia di diventare un collo di bottiglia; quello che progetta, costruisce e dialoga, è invece il motore di competitività dell'intera impresa. ■



*In conclusione:
il dirigente è oggi più leader
che funzionario.*

Quali sono i trend del futuro del lavoro?

Ne abbiamo parlato con Ottavio Maria Campigli, Senior Equity Partner e Founder di W Executive

Intervista a cura della Redazione



Ottavio Maria Campigli è Senior Equity Partner & Founder di W Executive, che comprende i brand WeHunt e W Advisory. Campigli ha maturato 15 anni nella consulenza HR, ricoprendo in precedenza il ruolo di Partner presso Badenoch & Clark (7 anni) e di Senior Manager in Page Group (5 anni).

È HR Advisor & Shareholder del fondo d'investimento Moonstone, Mentor presso Endeavor e Leader del Topic People & Organization presso Bocconi Alumni.

Laureato in Management in Bocconi, ha studiato presso l'Università del Wisconsin e l'Università di Pechino e nel 2020 ha completato un Executive MBA in SDA Bocconi ricevendo la menzione al merito. Nel 2024 è stato inserito nella lista dei migliori 40 under 40 Leader europei secondo Business Elite Awards.

Quando avete fondato W Executive? Quanto siete cresciuti, quali sono i settori che seguite e per quali categorie (dirigenti, quadri, professional, ...)?

Abbiamo fondato W Executive all'inizio del 2022, partendo da un team di professionisti con consolidate competenze nell'executive search e con l'obiettivo di creare una realtà imprenditoriale italiana che fosse dinamica, innovativa e dal respiro europeo, capace di rispondere alle sfide del mercato post-pandemico e del nuovo paradigma economico-finanziario.

Oggi contiamo oltre 400 dipendenti su 5 Paesi: Italia, Francia, Spagna, Svizzera e UK. Operiamo in tutti i settori e su tutti i livelli retributivi, dal middle management fino all'executive search di alti dirigenti. Il team è cresciuto rapidamente, utilizzando tool proprietari per garantire un approccio basato sui dati, ma anche e soprattutto su solide competenze che hanno permesso un approccio sartoriale e strategico nel servire fondi d'investimento e le molte aziende committenti che ci hanno dato fiducia in questi anni.

Quali sono i settori più dinamici, con maggiore richiesta di figure professionali?

Alcuni tra i settori più dinamici sono certamente il farmaceutico, la logistica e quelli caratterizzati



dall'evoluzione tecnologia e dall'innovazione, specialmente con riferimento a *fintech*, *agritech*, *healthtech* e a innovazioni come cloud, cybersecurity e naturalmente all'AI. A titolo di esempio, McKinsey stima che la domanda globale di specialisti tech crescerà del 20-30% annuo nei prossimi 5 anni, con un gap di competenze stimato in oltre 85 milioni di lavoratori nel mondo. Anche i fondi d'investimento sono molto presenti nella domanda di capitale umano, perché sempre più attenti alla qualità dei team delle società partecipate al fine di ottenere risultati significativi.

Quali sono le figure professionali maggiormente richieste?

Le aziende cercano figure capaci di unire visione strategica, spirito imprenditoriale e grande capacità di esecuzione operativa. Le posizioni più ricercate includono CEO, Gene-

ral Manager, Chief Revenue Officer, CFO con esperienza in contesti VC-backed (*Venture Capital backed*), così come CTO, Head of Product, Product Manager e Tech Lead.

Ma al di là dei titoli, il vero fattore distintivo è il mindset: oggi servono persone in grado di tradurre le idee in azioni concrete, guidare in contesti incerti e costruire team resilienti, motivati e orientati al risultato. Le soft skills evolute – come la leadership adattiva, la capacità decisionale e l'intelligenza emotiva – stanno diventando un elemento chiave anche nei ruoli più tecnici. In sintesi, ciò che fa davvero la differenza è la capacità di coniugare pensiero strategico e operatività quotidiana, visione e messa a terra.

Quali profili e competenze richieste dalle imprese sono difficili da trovare?

Oggi è sempre più complesso tro-

vare professionisti che sappiano integrare competenze digitali con visione d'insieme, pensiero critico e capacità di execution. Secondo McKinsey, oltre il 60% delle aziende considera la resilienza organizzativa una priorità strategica, ma solo una parte dei talenti sul mercato possiede le skills per tradurla in pratica.

Le imprese cercano profili flessibili, capaci di affrontare l'ambiguità, lavorare con risorse limitate e portare risultati tangibili anche in ambienti ad alta pressione. Questo vale soprattutto per contesti come start-up o partecipate da fondi, dove la velocità e la pressione sono elevate. Le skills rare? La lucidità sotto stress, la capacità di ripartire dopo un fallimento, l'attitudine a trasformare la complessità in azione concreta. È su queste competenze che si giocherà gran parte della competitività futura delle aziende.

Quale impatto sulla ricerca di personale stanno generando la transizione digitale e l'intelligenza artificiale?

L'adozione dell'IA e la digitalizzazione stanno ridefinendo ruoli e processi. Molte professioni stanno evolvendo, mentre altre stanno emergendo da zero. Anche nella selezione, l'IA sta ottimizzando le fasi più analitiche, ma il fattore umano resta insostituibile e quanto mai cruciale: capire le motivazioni, il potenziale, la cultura del candidato e la sua capacità di esecuzione e adattamento richiede ancora esperienza e sensibilità. Un report McKinsey del 2024 sottolinea che le aziende che investono nella formazione sulle soft skills hanno performance finanziarie superiori del 25% rispetto a chi si affida principalmente alla tecnologia. Per questo, le aziende chiedono professionisti con un mindset "AI-ready" e forti doti umane: appassionati, curiosi, flessibili, capaci di imparare rapidamente e di collaborare efficacemente in team multidisciplinari.

Quali competenze e leadership sono a prova di futuro e saranno sempre apprezzate, nonostante i cambiamenti?

Le competenze "future-proof" sono soprattutto trasversali. Tra queste individuare:

- Adattabilità: saper evolvere insieme al contesto
- Pensiero critico e sistemico: affrontare i problemi con visione

- Capacità di messa a terra: tradurre le strategie in risultati misurabili
- Resilienza: saper affrontare l'errore, reggere la pressione e ripartire con lucidità
- Intelligenza emotiva: ascolto, empatia, autoregolazione

Harvard Business Review (2022) indica che il 90% dei leader di successo manifesta alta capacità di resilienza e di guida nei momenti di crisi. Le aziende cercano manager che sappiano ispirare fiducia, motivare i team e favorire ambienti collaborativi, pur mantenendo forte orientamento ai risultati anche quando davanti c'è una tempesta da attraversare. Sul fronte della leadership, vince quindi chi sa ispirare, guidare con l'esempio, comunicare in modo chiaro e creare ambienti di fiducia e responsabilità condivisa.

La disoccupazione giovanile si è ridotta, ma è ancora al 21%. Cosa fare per favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro?

Serve un collegamento più diretto tra scuola, università e mondo del lavoro. I giovani devono poter sperimentare concretamente – tramite stage, progetti reali, esperienze in startup o incubatori – prima della laurea. È importante anche insegnare soft skills fondamentali: resilienza, gestione dello stress, pensiero pratico, capacità di prendere decisioni, lavorare davvero in squadra e infine la disponibilità di

attendere risultati che, in un viaggio lungo come una carriera, non arriveranno quasi mai immediatamente. Le aziende, dal canto loro, devono essere disposte a investire nella crescita e formazione del potenziale, e non solo nell'esperienza pregressa.

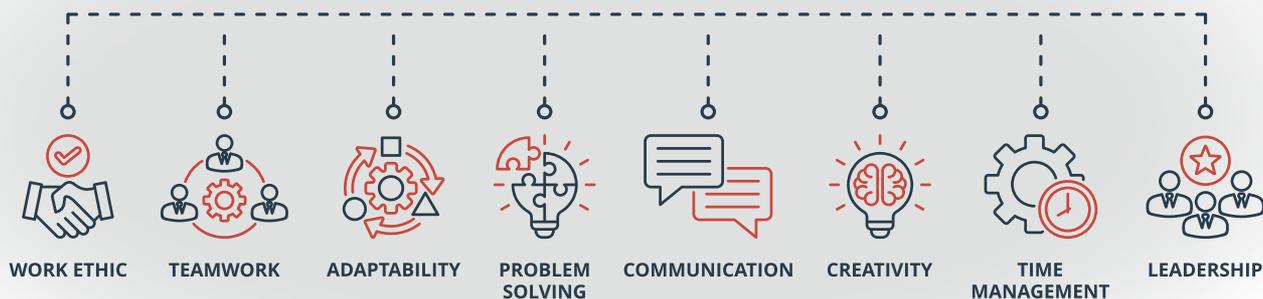
Quale preparazione consigliare ai manager e ai giovani per ridurre il mismatch?

Ai giovani: investire su competenze tecniche STEM, ma anche e soprattutto su capacità di collaborazione, comunicazione, adattamento e visione concreta del lavoro. Saper trovare soluzioni, anche in contesti instabili, è la skill più apprezzata. A titolo di esempio, McKinsey (2023) sottolinea che i giovani con competenze trasversali hanno il 40% di probabilità in più di essere assunti e mantenere il lavoro nel lungo termine.

Ai manager: allenare la propria leadership trasformativa e dotarsi di un buon livello di *digital literacy*. Sviluppare una capacità di impatto sul mercato e costruire un audience/network con cui crescere insieme e scambiare know-how.

Infine, aprirsi a culture organizzative più fluide e imprenditoriali, lavorare su un mix di visione e messa a terra e sviluppare empatia, ascolto e capacità decisionale anche in tempi incerti. In un mercato che cambia così rapidamente, la preparazione migliore è la capacità di imparare, disimparare e reimparare. ■

SKILLS



Dirigenti industria e cariche societarie

Attenzione alle responsabilità e all'ampiezza delle deleghe



Avv. Marco De Bellis
Studio Marco De Bellis & Partners

Molto spesso, soprattutto se ricopre posizioni apicali, al dirigente industriale viene proposto di ricoprire delle cariche societarie vuoi come amministratore, vuoi come amministratore delegato o in qualche caso come presidente del Consiglio di Amministrazione.

Si tratta di un'opportunità dal punto di vista della visibilità della carriera e dello *status*, che tuttavia implica anche rischi e criticità.

L'amministratore, infatti, è potenzialmente soggetto ad eventuali conseguenze di natura penale per qualsivoglia vicenda illecita (o presunta tale) che possa coinvolgere l'azienda.

Sono in effetti innumerevoli i reati di cui un amministratore può esse-

re chiamato a rispondere, in virtù della carica ricoperta.

Soltanto per esaminare i principali, possiamo indicare: i **reati societari** (artt. 2621 e ss Cod.Civ.); i **reati previsti in materia di sicurezza sul lavoro**; i **reati tributari** (D.Lgs. n. 74/00); i **reati fallimentari** (previsti dall'art. 216 e ss del R.D. 267/42); i **reati ambientali** (art. 452 bis c.p. e D.Lgs. n. 152/06), i **reati finanziari** (D.Lgs. n. 58/98); i **reati connessi con la violazione della privacy** (art. 167 D.Lgs n. 196/2003); per le aziende del settore, i **reati alimentari** (artt. 440, 442, 444, 516, 517 quater c.p.).

In aggiunta, la stessa attività dell'amministratore deve essere svolta con particolare diligenza e nel totale rispetto non solo della

legge ma anche dello statuto sociale; in caso contrario, possono verificarsi ulteriori fattispecie penalmente rilevanti, come ad esempio quelle legate alle comunicazioni sociali (artt. 2621 e 2622 Cod. Civ.). L'eventuale commissione di reati, peraltro, non è esclusa neppure nel caso di un consigliere privo di qualsivoglia delega; ad esempio, quando questi sia a conoscenza di eventuali operazioni illecite realizzate dagli altri componenti del CdA e non abbia intrapreso adeguate misure per prevenirle o censurarle. In effetti, il Consiglio di Amministrazione, nella persona di ogni singolo componente, ha il potere e il dovere di denunciare ed impedire eventuali condotte illecite di altri componenti.

Neppure è sufficiente che il consigliere non sia a conoscenza di eventuali condotte illecite di altri componenti: infatti, potrebbe essere contestata la negligenza e/o una responsabilità di natura colposa, rilevante in sede civilistica (nell'ambito di un'azione di responsabilità di risarcimento danni).

Molto più grave sarebbe inoltre la circostanza in cui l'amministratore, pur essendo a conoscenza di eventuali comportamenti illeciti, abbia omesso volontariamente di assumere qualsivoglia iniziativa.

In questo caso scatterebbe la responsabilità di natura penale.

Tali rischi di natura penale restano a carico dell'amministratore anche dopo la cessazione della carica, relativamente a fatti illeciti verificatisi durante la sua permanenza nel Consiglio di Amministrazione.

Dall'altra parte, sotto il profilo civilistico, l'amministratore è anche passibile di azione di responsabilità da parte dell'azienda in qualunque caso di (pretesa) *malagestio*.

Prima di accettare di ricoprire la carica di amministratore, pertanto, è opportuno chiedere adeguate coperture assicurative relativamente alle conseguenze economiche che potrebbero incorrere durante l'esercizio del mandato, ivi compresa la necessità di dover sostenere delle spese legali per la propria difesa, in qualunque sede.

Sulla responsabilità penale, viceversa, non esistono "scudi" adeguati, trattandosi di responsabilità che ricade direttamente sulla persona dell'amministratore.

Indipendentemente da quanto sopra, la carica di amministratore con

ampie deleghe ed ampi poteri, magari da esercitarsi a firma singola, può costituire un problema relativamente alla coesistenza con lo *status* di dirigente/dipendente.

Infatti, pur essendo collocato ai vertici della gerarchia aziendale, il dirigente è un prestatore di lavoro subordinato e come tale deve comunque essere oggetto passivo di subordinazione, pur se attenuata e nell'ambito di direttive di carattere generale.

Dunque, mentre il dirigente, come detto, deve essere un lavoratore subordinato (e dunque deve "dipendere" da un altro soggetto), l'amministratore ricopre un (diverso) incarico societario e può essere munito di deleghe che gli consentono di assumere autonomamente decisioni tali da vincolare l'intera azienda, anche nei confronti di terzi, consentendogli talvolta di manifestare da solo la volontà dell'impresa di cui egli è organo.

Quest'ultima situazione è del tutto incompatibile con le caratteristiche e la figura del dirigente-dipendente.

Ciò in quanto, pur se non destinatario di ordini dettagliati e controlli minuziosi come un impiegato, il dirigente – ripetesì – deve essere pur sempre sottoposto alla direzione e al controllo di un altro soggetto all'interno dell'azienda (la cosiddetta "eterodirezione"): queste sono le imprescindibili premesse perché l'amministratore possa essere ritenuto (anche) un prestatore di lavoro subordinato (art. 2094 Cod. Civ.), pur se inquadrato nella categoria dirigenziale.

In sostanza, lo *status* di dirigente

è compatibile con la carica di amministratore solo qualora quest'ultimo non sia titolare di deleghe di ampiezza tale da consentirgli di gestire l'intera azienda e sia comunque sottoposto al controllo e alla direzione di qualche altro soggetto e/o organo dell'azienda datrice di lavoro.

Sul punto la giurisprudenza è assolutamente costante e univoca (Cassaz. 8 giugno 2023 n. 16254, Cassaz. 13 giugno 2008 n. 16045, Cassaz. 19 maggio 2008 n. 12630, Cassaz. 21 maggio 2002 n. 3465).

In particolare: *"occorre accertare in concreto la sussistenza o meno del vincolo di subordinazione gerarchica, del potere direttivo e di quello disciplinare e, in particolare, lo svolgimento di mansioni diverse da quelle proprie della carica sociale rivestita"* (Cass. 36362/2021).

Inoltre, secondo gli indirizzi lavorativi, la qualità di amministratore di una società di capitali è cumulabile con quella di lavoratore dipendente della medesima società, ma solo se sia *"individuabile – la formazione di una volontà imprenditoriale distinta, tale da determinare la soggezione del dipendente-amministratore ad un potere disciplinare e direttivo esterno"* (Cassaz. 8 giugno 2023 n. 16254).

Insomma: *"l'amministratore di una società di capitali può assumere la qualità di dipendente della stessa qualora non sia amministratore unico (anche se solo di fatto) ma membro di un consiglio, ancorché investito di mansioni di consigliere delegato, in modo che la costituzione e la gestione del rapporto di lavoro siano ricollegabili ad una volontà della società distinta da quella del singolo amministratore"* (Cassaz. 17 giugno 2024 n. 21759).

Dunque, lo *status* di dirigente è sicuramente incompatibile con la carica di amministratore unico, in quanto costui è il soggetto che rappresenta la volontà dell'azienda e non è sottoposto al controllo e

In sostanza, lo *status* di dirigente è compatibile con la carica di amministratore solo qualora quest'ultimo non sia titolare di deleghe di ampiezza tale da consentirgli di gestire l'intera azienda e sia comunque sottoposto al controllo e alla direzione di qualche altro soggetto e/o organo dell'azienda datrice di lavoro

alla subordinazione di chicchessia. Viceversa, il dirigente può ricoprire contemporaneamente la carica di amministratore, anche delegato, della stessa azienda qualora sia sottoposto al controllo di un altro soggetto, che potrebbe essere sia il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia l'intero Consiglio.

Per questi motivi, qualora il dirigente dovesse contemporaneamente ricoprire cariche societarie presso la stessa azienda datrice di lavoro, sarebbe opportuno prestare particolare attenzione all'ampiezza delle relative deleghe; ciò avendo l'accortezza di verificare che le funzioni dell'amministratore/dirigente siano svolte seguendo le direttive generali del Consiglio di Amministrazione e/o del Presidente, organi cui competerebbe anche il compito di controllare e coordinare l'attività.

Sulla scorta delle considerazioni svolte, è sconsigliabile accettare cariche che prevedano poteri tali da poter assumere delle decisioni vincolanti per l'intera azienda, in modo autonomo, senza le supervisioni e controllo (o almeno il coordinamento) di altri soggetti.

Ciò vale, a maggior ragione, quando nelle deleghe sia previsto il potere di vincolare la società a firma singola.

Insomma, è possibile ricoprire cariche societarie nell'ambito dell'organismo collegiale (Consiglio di Amministrazione), purché i poteri risultanti dalle deleghe siano chiaramente definiti entro limiti ben precisi e sia espressamente prevista la soggezione a direttive, seppur di carattere generale, ad un altro soggetto che deve essere necessariamente un organo societario.

Esaminiamo le varie ipotesi.

Per il consigliere di amministrazione, non munito di deleghe, la situazione non presenta particolari criticità: non essendo prefigurabile in capo al semplice consigliere, non

Sulla scorta delle considerazioni svolte, è sconsigliabile accettare cariche che prevedano poteri tali da poter assumere delle decisioni vincolanti per l'intera azienda...

munito di deleghe, l'attribuzione di poteri tali da mettere in discussione il suo *status* di dipendente-dirigente.

Più delicata, viceversa, è la situazione del consigliere delegato o addirittura del Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Riguardo al consigliere delegato occorre, ovviamente, prestare la massima attenzione alla formulazione delle deleghe attribuite al medesimo.

Nella formulazione delle deleghe, infatti, deve essere espressamente prevista la necessità che i relativi poteri vengano esercitati in coordinamento e dietro controllo dell'intero Consiglio di Amministrazione o del Presidente (del Consiglio di Amministrazione) a cui il consigliere delegato dovrebbe comunque far riferimento nell'esercizio delle sue funzioni.

Situazione analoga, anzi ancor più delicata, è quella del Presidente del Consiglio di Amministrazione, poiché costui non ha tecnicamente alcun soggetto sovraordinato.

Tuttavia, è possibile teoricamente mantenere lo *status* di dipendente-dirigente, qualora nell'attribuzione della carica sia espressamente prevista la sua soggezione nei confronti dell'intero Consiglio di Amministrazione, con l'espressa previsione che il Presidente debba coordinarsi con l'organo collegiale nell'esercitare le proprie funzioni, relazionandolo (perlomeno per le decisioni più importanti) per ottenere l'espressa approvazione.

Questo in linea generale.

Dal punto di vista pratico, peraltro,

in aggiunta alla puntuale verifica dell'ampiezza delle deleghe e delle modalità attraverso le quali devono essere esercitati i poteri, è consigliabile che il dirigente amministratore non delibere mai a firma singola, ma viceversa chiedendo sempre la sottoscrizione da parte di un altro soggetto componente dell'intero Consiglio, se possibile sovraordinato (se consigliere è meglio chiedere anche la sottoscrizione di un consigliere delegato o del Presidente, se consigliere delegato anche del Presidente, se Presidente anche di altri consiglieri).

È importante soffermarsi su questi aspetti perché l'eventuale accertata incompatibilità tra i poteri di amministratore e lo *status* di dirigente, comporterebbe per quest'ultimo il venir meno dello *status* di prestatore di lavoro subordinato (e dunque anche dello *status* di dirigente), con la riqualificazione del rapporto, da dirigente a mero consigliere di amministrazione con la perdita della contribuzione da dirigente per il periodo della carriera societaria (cfr. Messaggio INPS n. 9869/12).

Inoltre, sotto il profilo previdenziale, tutti i contributi indebitamente versati per la posizione dirigenziale verrebbero restituiti dall'INPS all'azienda senza interessi (art. 13 Legge 22 luglio 1966 n. 616).

Indipendentemente dalle vicende previdenziali, inoltre, perdendo lo *status* di dirigente, il soggetto perderebbe anche tutte le tutele previste dal contratto collettivo, tra cui il diritto al periodo di preavviso nel caso di licenziamento nonché all'indennità supplementare in caso di licenziamento ingiustificato, ai sensi dell'art. 19 del contratto collettivo medesimo.

In conclusione, se l'attribuzione di una carica societaria può sicuramente rappresentare un significativo traguardo professionale, essa va valutata con estrema attenzione e la dovuta prudenza. ■



L'innovazione aumenta le differenze fra le competenze richieste dalle imprese e quelle dei candidati. Per ridurre le distanze è necessario aumentare la consapevolezza sulle aspettative delle aziende e le occasioni d'incontro

Se nel secolo scorso i cicli di innovazione del lavoro erano di gran lunga superiori ai 18 anni necessari per conseguire la laurea, oggi le competenze richieste dalle imprese non si limitano alla formazione scolastica e alle esperienze lavorative in contesti "tradizionali", i candidati devono infatti avere il potenziale di crescita e il talento per contribuire a dirigere il cambiamento finalizzato alla maggiore produttività e al vantaggio competitivo.

L'accelerazione delle transizioni, in particolare quella digitale, è determinante per le imprese ed è dovuta alla progressiva riduzione dei tempi di adozione delle nuove tecnologie. Ci sono voluti decenni per sostituire le macchine da scrivere con i personal computer per gestire lettere e documenti, mentre oggi si adottano nuove soluzioni per incrementare la produttività degli uffici e dei processi aziendali in pochi anni. Aumenta quindi il tasso di obsolescenza se non si completa il piano d'innovazione con l'aggiornamento del personale.

Con la crescita della competitività, le imprese di ogni dimensione sono indotte a sostituire tecnologie e processi superati e onerosi per rendere più produttivo il personale, con soluzioni di ausilio alle lavorazioni per ridurre, ad esempio,

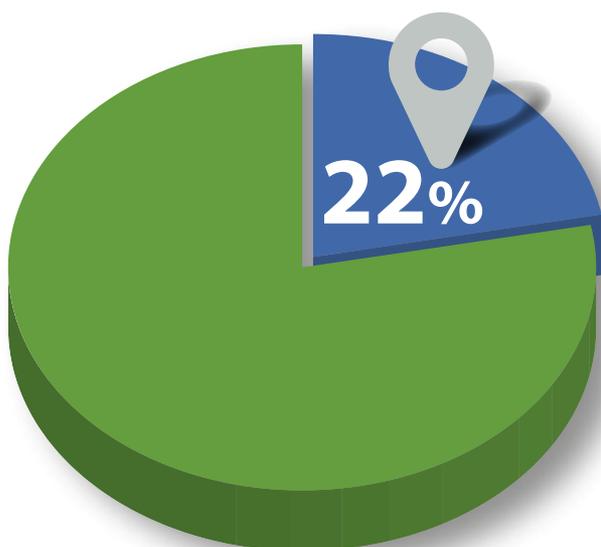
Incontrarsi per superare il "mismatch"



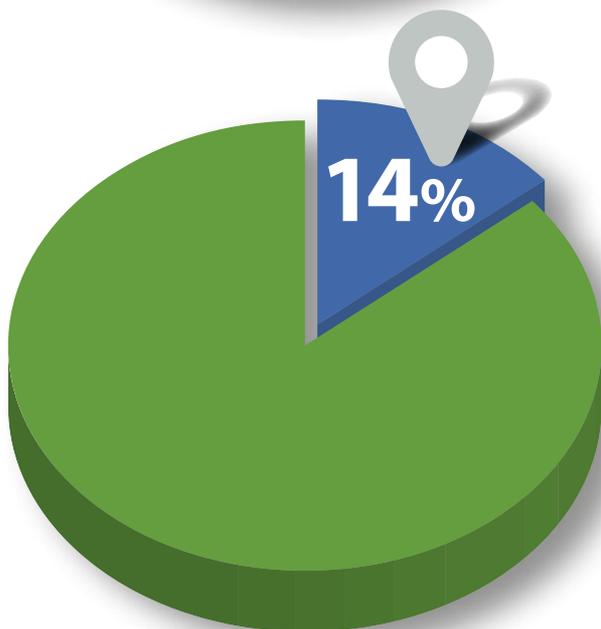
Franco Del Vecchio
Coordinatore Gruppo di Lavoro Progetto Innovazione



Percentuale di imprese in cui risulta difficile la ricerca di manager con le competenze richieste



*Percentuale di imprese che rileva mismatch nella selezione di **profili commerciali e vendite***



*Percentuale di imprese che rileva mismatch nella selezione di **profili amministrazione e finanza***

le distrazioni, fino a sostituire i lavori di routine, impegnando quelli competenti in attività di controllo e miglioramento continuo dei processi. Proprio come avviene, ad esempio, nel campo della mobilità, quando si passa da un'auto tradizionale alle nuove, con assistenza alla guida, che segnalano un tentativo di cambio corsia indesiderato e riducono automaticamente la velocità per mantenere la distanza dall'auto che precede; in Cina ci sono già taxi senza autista. Quindi nelle aziende aumenterà la richiesta di personale con le competenze necessarie per applicare le tecnologie abilitanti, cioè quelle che permettono, appunto, di abilitare nuove procedure operative per ridurre i tempi e i costi, migliorando la qualità.

I cambiamenti comportano nuove competenze e professionalità del personale: dai manager ai quadri, agli impiegati e agli operai, che le imprese devono aggiornare con adeguati percorsi formativi e di riqualificazione.

Le aziende impegnate in piani di assunzione di personale cercano candidati ben preparati, per acquisire competenze non disponibili internamente. Ed ecco che si verifica il mismatch fra le aspettative delle imprese e le skills offerte dai candidati.

L'assunzione di personale altamente qualificato

Dal dirigente all'operaio la selezione delle imprese ha l'obiettivo di acquisire competenze specifiche, al neoassunto sarà fornito un percorso di inserimento, privo però di formazione "reskilling" e "upskilling", in quanto le abilità richieste sono state valutate e date per acquisite nella fase di selezione.

La ricerca di manager con le competenze richieste risulta difficile per il 55% delle imprese, secondo l'elaborazione di DataHubs su dati Sistema informativo Excelsior -

Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Il 22% delle imprese rileva mismatch nella selezione di profili commerciali e vendite, mentre il 14% indica problemi per i profili amministrazione e finanza.

Allora bisogna preparare le prossime sfide professionali aggiornando le competenze richieste dalle imprese con percorsi formativi sull'uso delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale, che rappresenta una prospettiva di grande interesse delle aziende.

L'assunzione di giovani

L'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro è cruciale per la sostenibilità economica, sociale e del welfare. L'assunzione di nuove promesse rappresenta un importante obiettivo per i manager che vogliono ringiovanire e far crescere l'organico aziendale.

Anche i dirigenti senior sono impegnati nei programmi PCTO di informazione, preparazione e orientamento al mondo del lavoro.

Fra le iniziative per favorire l'inserimento dei giovani si segnala il progetto **Job Day*** nell'ambito di **Expo Training** (<https://expotraining.it/>), la fiera nazionale dedicata alla formazione, al lavoro e all'orientamento professionale, che si terrà presso la Fiera Milano Rho il 30 e 31 ottobre 2025. Un evento gratuito per mettere in contatto aziende, enti formativi e candidati in cerca di opportunità. Le aziende potranno promuovere il proprio *employer branding*, incontrare le scuole e i docenti orientatori mediante specifici laboratori finalizzati a spiegare le diverse figure professionali; potranno anche raccogliere CV, realizzare colloqui e conoscere nuovi talenti in un contesto dinamico.



Incontriamoci per contribuire all'inserimento dei giovani e alla ricollocazione dei disoccupati

Oggi più che mai, le aziende italiane si trovano di fronte a una sfida cruciale: il mismatch tra domanda e offerta di lavoro.

Nonostante l'alta disoccupazione, soprattutto tra i giovani, molte imprese continuano ad avere enormi difficoltà nel trovare profili professionali adeguati alle proprie esigenze.

Per approfondire il fenomeno, comprendere le aspettative delle aziende, valutare e sostenere le iniziative per allineare l'offerta di competenze alle richieste delle imprese, il Gruppo di Lavoro Progetto Innovazione ha organizzato – per

mercoledì 24 settembre alle 17:30 – l'incontro *Mismatch del lavoro*. Parteciperanno direttori del personale, esperti di selezione, rappresentanti delle scuole e degli enti di formazione, esperti di orientamento e organizzatori di iniziative per il placement e il matching domanda offerta. ■



**L'incontro
Mismatch del lavoro
si terrà**

**mercoledì 24 settembre 2025
alle ore 17:30 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



* Per maggiori informazioni inquadrare il codice QR



Crescita della Lombardia spinta da occupazione e produttività del lavoro

Presentato il 12 giugno scorso il rapporto Banca d'Italia sull'economia della Lombardia

a cura della Redazione

Nell'ultimo decennio la Lombardia ha registrato una crescita economica in termini di valore aggiunto superiore sia a quella dell'Italia sia, dal 2021, a quella delle regioni europee ad essa simili per struttura produttiva e grado di sviluppo.

Di seguito una sintesi del rapporto Banca d'Italia.

Il 2024

In Lombardia l'aumento del prodotto interno lordo è stato dello 0,7%, in linea con la media nazionale, trainato dall'espansione dell'attività nei settori dei servizi e delle costruzioni, accompagnata da un calo della produzione manifatturiera; nel primo trimestre del 2025 gli indicatori segnalano un lieve miglioramento.

Le esportazioni sono cresciute dello 0,6%, risentendo principalmente della debolezza della congiuntura in Francia e Germania. Si sono ridotte le esportazioni verso gli Stati Uniti, terzo mercato di sbocco della Lombardia (-8,6% delle vendite all'estero della regione). I settori più esposti su questo mercato sono quelli delle bevande, della moda, dei mobili e della farmaceutica.

Gli investimenti pubblici sono stati sostenuti dalle risorse del PNRR per interventi da realizzare in Lombardia (quasi 14 miliardi di euro) e dai progetti connessi con le Olimpiadi Invernali di Milano Cortina 2026 (quasi 2,4 miliardi, di cui oltre 2 pubblici).

Il numero degli occupati è cresciuto di circa 37.000 unità (+0,8%), per il positivo andamento del settore dei servizi; il tasso di disoccupazio-

ne è sceso al 3,7%. Segnali di indebolimento della domanda provengono, però, dal minor numero di nuove posizioni lavorative e dal maggior ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni.

Il reddito disponibile delle famiglie è aumentato dell'1,2% in termini reali. Le retribuzioni sono cresciute in misura contenuta, ma il recupero del potere d'acquisto eroso dall'inflazione è ancora parziale (*n.d.r. e il fenomeno alimenta l'esodo all'estero*).

La redditività delle imprese è rimasta elevata: gli investimenti produttivi sono stati finanziati prevalentemente con risorse interne e sono aumentati quelli in attività finanziarie. Le aziende hanno ridot-





TASSO DI
DISOCCUPAZIONE
2024

3,7%

in discesa

REDDITO DISPONIBILE
DELLE FAMIGLIE
2024

+1,2%

in aumento

Gli investimenti pubblici sono stati sostenuti dalle risorse del PNRR per interventi da realizzare in Lombardia (quasi 14 miliardi di euro) e dai progetti connessi con le Olimpiadi Invernali di Milano Cortina 2026 (quasi 2,4 miliardi, di cui oltre 2 miliardi pubblici)



to l'indebitamento verso le banche. Gli investimenti dell'industria in senso stretto sono diminuiti del 6,9%; per il 2025 i piani delle imprese prevedono ampliamenti della capacità produttiva molto contenuti anche per l'elevata incertezza. Il credito bancario alle imprese è diminuito (-1,6%). È proseguita la raccolta di obbligazioni, anche da parte delle piccole e medie imprese, ed è aumentato l'apporto di risorse patrimoniali da parte dei fondi di private equity.

Hanno ripreso a crescere i mutui alle famiglie per l'acquisto di abitazioni (+1,8%) e ha continuato a espandersi il credito al consumo (+6,7%).

Le compravendite di immobili residenziali sono aumentate, favorite dalla diminuzione dei tassi di interesse, e le quotazioni sono salite ulteriormente (rispettivamente 0,5 e 4,1%). Nel segmento non residenziale le compravendite sono cresciute del 2,7%, a fronte di un calo delle quotazioni dell'1,2%.

Le basi per il futuro

Il 37% delle imprese dell'industria in senso stretto ha realizzato investimenti per accrescere l'efficienza energetica e l'utilizzo delle fonti rinnovabili; per il 2025 il 30% delle imprese prevede di utilizzare gli incentivi del programma *Transizione 5.0* per la sostenibilità energetica. Un'impresa su due dell'industria in senso stretto ha investito in tecnologie digitali avanzate. Nel 2024, circa la metà delle aziende del comparto ha beneficiato degli incentivi previsti dal programma *Transizione 4.0* per la digitalizzazione delle imprese. Tra le tecnologie più diffuse vi è la robotica; l'utilizzo dell'intelligenza artificiale appare invece limitato, sebbene più di un'azienda su due preveda di farvi ricorso entro il 2027.

Tra il 2012 e il 2024, in Lombardia, sono state create 8.300 startup innovative (il 27% del totale nazionale), attive prevalentemente

nella consulenza informatica, nello sviluppo di software e nella ricerca. Il sistema universitario lombardo contribuisce al trasferimento tecnologico con i brevetti (129 ogni 100 docenti afferenti all'area scientifica in regione; 5,4 in Italia), gli spin-off accademici (300 tra il 2004 e il 2024) e la partecipazione al Competence Center MADE con sede al Politecnico di Milano.

La Lombardia è il primo mercato in Italia per gli investimenti dei fondi di private equity e venture capital (60%). Nell'ultimo triennio gli inve-

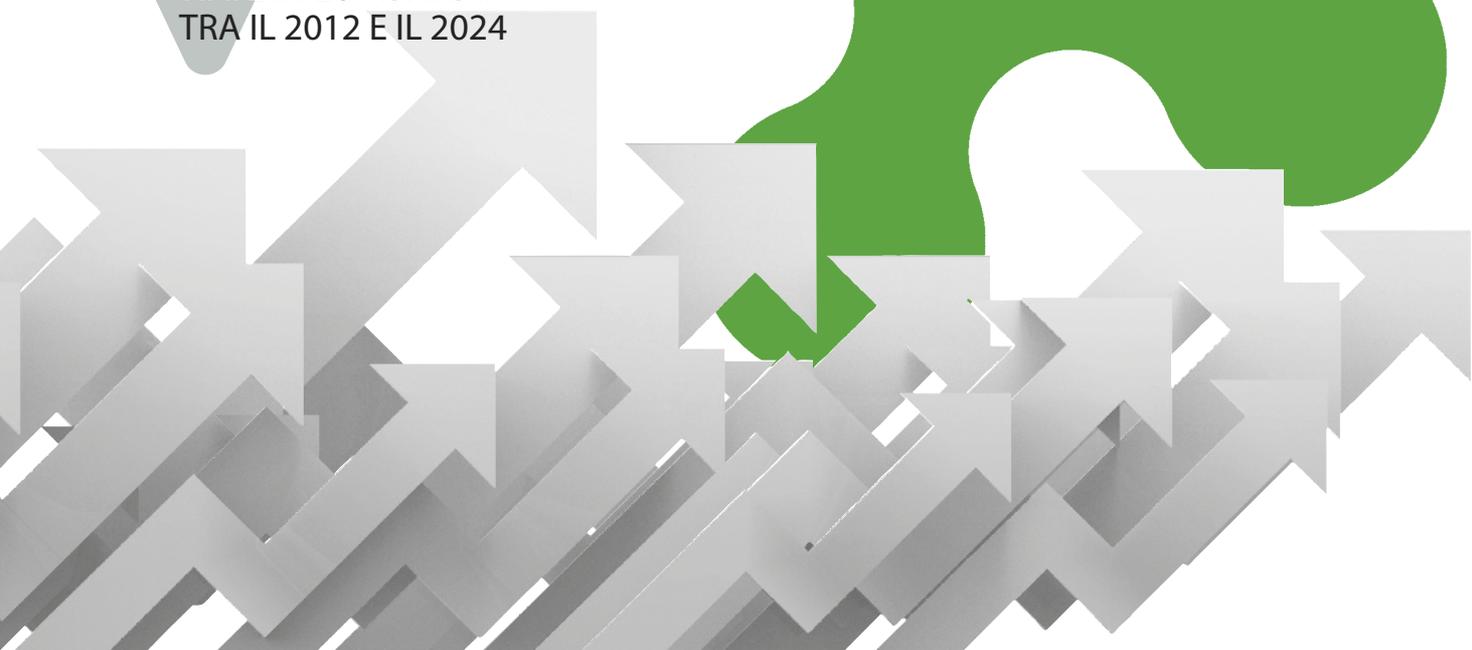




Il sistema universitario rappresenta un punto di forza della regione, con 13 università, 35 dipartimenti d'eccellenza (il 27% di quelli regionali) e una elevata qualità della ricerca svolta

stimenti di venture capital hanno raggiunto lo 0,1% del PIL regionale, un valore quasi triplo rispetto alla media italiana, seppure ancora inferiore al dato medio dell'Unione Europea.

Il sistema universitario rappresenta un punto di forza della regione, con 13 università, 35 dipartimenti d'eccellenza (il 27% di quelli regionali) e una elevata qualità della ricerca svolta; i flussi di studenti provenienti da altre regioni sono molto elevati. ■





Intelligenza artificiale e sicurezza fisica

Tra potenziale tecnologico e responsabilità etica

Stefano Diotti

Acre Security

Vicecoordinatore del Gruppo Intelligenza Artificiale ALDAI-Federmanager

L'intelligenza artificiale (IA) è oggi uno dei principali motori di trasformazione in ambito tecnologico. La sua applicazione nel settore della sicurezza fisica – in particolare nella videosorveglianza e nel controllo accessi – ha introdotto cambiamenti profondi, accelerando l'automazione, aumentando l'efficienza e aprendo scenari completamente nuovi. Tuttavia, la fascinazione per il potenziale dell'IA deve essere accompagnata da una riflessione più ampia, che tenga conto dei limiti tecnici, delle implicazioni etiche e dei rischi sociali legati a un suo uso improprio o poco consapevole.

Non intelligenza, ma elaborazione evoluta

Nonostante il termine "intelligenza" artificiale suggerisca analogie con il pensiero umano, è importante sottolineare che questa tecnologia non è "intelligente" nel senso tradizionale. L'IA non ha coscienza, volontà o creatività. È un sistema statistico avanzato, basato su algoritmi di machine learning e deep learning, capaci di riconoscere *pattern* nei dati e restituire risultati coerenti in base all'addestramento ricevuto. A differenza dell'uomo, non immagina, non interpreta e

non prende decisioni morali: si limita a eseguire calcoli in base alle informazioni che riceve.

Nel campo della sicurezza, questa caratteristica si traduce in strumenti che non "sostituiscono" il giudizio umano, ma lo supportano. Gli algoritmi non pensano, ma possono eseguire in modo estremamente efficiente operazioni come l'identificazione di oggetti o comportamenti sospetti, l'analisi di flussi video, la segmentazione di eventi.

Videosorveglianza intelligente e automazione

Tra le applicazioni più diffuse dell'IA in ambito sicurezza troviamo la videosorveglianza intelligente. Le telecamere moderne, dotate di capacità analitiche integrate, sono in grado di:

- rilevare oggetti in movimento in tempo reale;
- classificare persone, veicoli, animali o pacchi abbandonati;
- riconoscere comportamenti atipici (come corse, risse, cadute);
- leggere targhe o identificare volti con tecnologie biometriche;
- inviare segnalazioni automatiche in presenza di anomalie.

Queste funzioni non solo aumentano l'efficacia del monitoraggio, ma riducono drasticamente il carico

cognitivo sugli operatori, che possono così concentrarsi su compiti più critici. Non è raro che un solo addetto debba sorvegliare decine o centinaia di telecamere: senza supporto algoritmico, il rischio di errore umano sarebbe elevato.

L'intelligenza artificiale sta anche abilitando nuove applicazioni, come il tracciamento delle persone all'interno di aree protette, la gestione di flussi nei luoghi pubblici o l'analisi predittiva per la prevenzione degli incidenti. Un sistema può oggi valutare la probabilità che un comportamento evolva in una situazione critica e inviare un alert prima ancora che si verifichi il danno.

Controllo accessi: prevenzione e personalizzazione

Anche nel controllo accessi, l'IA sta rivoluzionando le modalità di gestione. I sistemi intelligenti possono:

- riconoscere automaticamente un dipendente autorizzato mediante il volto o altri dati biometrici;
- impedire l'ingresso a soggetti sconosciuti o sospetti;
- bloccare l'accesso se il comportamento dell'utente risulta anomalo (ad esempio, accessi fuori

- orario o a zone non autorizzate);
- gestire badge temporanei in base al profilo del visitatore e all'orario previsto;
- verificare la corretta dotazione di dispositivi di protezione individuale (caschi, giubbotti, mascherine) prima di consentire l'ingresso in aree pericolose.

Queste automazioni aumentano la precisione del sistema e riducono al minimo gli interventi manuali, riducendo costi, errori e tempi di gestione.

L'illusione del controllo totale: da *Minority Report* alla realtà

Un riferimento immancabile quando si parla di IA e prevenzione dei crimini è il film *Minority Report* di Steven Spielberg, ispirato al racconto di Philip K. Dick. In quella storia distopica, la polizia è in grado di arrestare i colpevoli prima ancora che commettano un crimine, grazie a un sistema predittivo che anticipa le azioni umane.

Oggi, pur non disponendo di "vegetanti digitali", molte città stanno sperimentando strumenti di predizione del crimine. Sistemi di analisi dei dati e IA vengono utilizzati per prevenire furti o aggressioni, identificare potenziali minacce, ottimizzare le risorse delle forze dell'ordine. In Argentina, Regno Unito e Stati Uniti sono già operativi progetti pilota in cui l'IA segnala zone a rischio sulla base di statistiche, dati storici e comportamenti ricorrenti.

Ma l'idea di prevenire un reato prima che avvenga apre un terreno scivoloso. Chi garantisce che le decisioni automatizzate siano corrette? Che i dati non siano viziati da pregiudizi? Che la sorveglianza non diventi invasiva o discriminatoria? Proprio come nel film, il confine tra prevenzione e controllo può diventare labile se non accompagnato da una regolamentazione chiara e trasparente.

Il peso etico dell'innovazione

L'intelligenza artificiale, come ogni tecnologia, non è neutra. È progettata, addestrata e gestita da esseri umani, e come tale riflette le loro scelte, i loro bias e le loro priorità. Un algoritmo può, ad esempio, imparare a riconoscere volti con maggiore precisione su alcune etnie piuttosto che su altre, se i dati di training sono sbilanciati. Oppure può segnalare comportamenti normali come anomali se il contesto non è stato correttamente modellato.

Per questo, la responsabilità nell'uso dell'IA è un tema centrale. La ricerca più recente nel settore sottolinea come la maggior parte degli esperti consideri le considerazioni etiche e la trasparenza come priorità fondamentali. Molti intervistati temono che l'affidarsi all'IA per decisioni critiche possa portare a risultati inaffidabili o ingiusti. Altri temono violazioni della privacy, soprattutto in presenza di strumenti come il riconoscimento facciale o comportamentale.

Un tema ricorrente è anche la necessità di incorporare pratiche di IA responsabile fin dalle prime fasi di sviluppo, piuttosto che cercare di correggere gli effetti indesiderati a posteriori. Questo significa progettare algoritmi equi, trasparenti e sicuri, con una particolare attenzione alla protezione dei dati personali, al rispetto dei diritti individuali e alla tracciabilità delle decisioni automatizzate.

Regolamentazione e fiducia

La consapevolezza crescente del potere – e dei rischi – legati all'intelligenza artificiale ha portato all'avvio di numerose iniziative di regolamentazione a livello internazionale. L'obiettivo è creare un quadro normativo che, da un lato, garantisca l'innovazione, dall'altro protegga cittadini e istituzioni da

usi impropri o eccessivamente intrusivi della tecnologia.

Un approccio equilibrato, che favorisca la fiducia senza rallentare il progresso, è considerato da molti la chiave per uno sviluppo sano del settore. In quest'ottica, le aziende del comparto sicurezza hanno la responsabilità di adottare politiche trasparenti e di comunicare con chiarezza le funzionalità – e i limiti – delle soluzioni basate su IA.

Conclusione

L'intelligenza artificiale rappresenta una grande opportunità per il mondo della sicurezza fisica: migliora l'efficienza, aumenta l'accuratezza, riduce il margine d'errore e libera risorse preziose per attività a maggior valore aggiunto. Ma proprio perché così potente, la sua applicazione richiede attenzione, visione e responsabilità.

Non stiamo costruendo "robot poliziotti" o sistemi infallibili: stiamo sviluppando strumenti di supporto che devono rimanere al servizio dell'uomo, non sostituirlo. Il ruolo dell'essere umano – nella progettazione, nel controllo, nella valutazione finale – resta insostituibile.

Solo in questo modo potremo davvero parlare di intelligenza artificiale al servizio della sicurezza: intelligente non perché prende decisioni da sola, ma perché aiuta le persone a prendere decisioni migliori, in modo più informato, rapido e sicuro. ■

Stefano Diotti

Business Development Manager South Europe presso Acre Security

Con oltre vent'anni di esperienza nel settore della sicurezza fisica e del controllo accessi, Stefano Diotti si occupa di sviluppo di business in Sud Europa per piattaforme di sicurezza Cloud Based. Attento alle implicazioni etiche delle tecnologie emergenti, affianca alla consulenza un'attività di divulgazione orientata alla responsabilità e all'innovazione sostenibile.

Benessere, inclusione, sostenibilità: l'ecologia delle relazioni in azienda

La vera risorsa competitiva è quella relazionale



Leila Tatiana Salour

Componente del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*

Le imprese più resilienti e innovative sono quelle che investono in un'**ecologia delle relazioni** dove benessere, inclusione, collaborazione e sostenibilità sono visti come il fondamento di organizzazioni competitive.

1. **Benessere sul lavoro: motivazione e produttività**

Una cultura del benessere non è un lusso: è una strategia di business. Secondo ISTAT, solo il 9% dei lavoratori italiani gode di benessere psicologico, relazionale e fisico, e appena il 5% si dichiara "felice" sul lavoro¹. Numerosi studi

mostrano che il benessere dei lavoratori genera risultati concreti. Secondo una ricerca dell'Università di Oxford, i dipendenti felici sono mediamente il **13% più produttivi**, senza lavorare più ore, ma sfruttando meglio il tempo a disposizione². In Italia, solo la metà dei lavoratori dichiara soddisfazione per il proprio impiego e appena il 69% delle imprese ha avviato iniziative per promuovere il benessere pre-pandemia³. Investire in misure per migliorare la salute psicofisica, la conciliazione dei tempi e il coinvolgimento è dunque strategico anche in ottica competitiva.

2. **Inclusione: una leva per l'innovazione**

Il tema DEI (diversità, equità e inclusione) è cruciale: solo il 33,5% delle persone con disabilità ha un impiego in Italia, e fra queste un'elevata percentuale subisce micro-aggressioni⁴. In Italia, i dati **EY 2024** mostrano che solo il 6% delle aziende ha una cultura inclusiva strutturata, nonostante il 47% dei lavoratori abbia riportato almeno un episodio di discriminazione e solo il 44% percepisca l'impegno dell'azienda sulla DEI, e il 40% si senta pienamente sé stesso sul posto di lavoro⁵. Un'inclusione strate-



gica non solo migliora il clima, ma riduce l'assenteismo e il turnover, creando un ambiente fertile all'innovazione.

3. Leadership gentile e sostenibilità relazionale

Studi McKinsey confermano che il rapporto con il leader è fondamentale per la soddisfazione dei dipendenti⁶. La "leadership gentile", che ascolta, valorizza e sostiene, genera ambienti dove le persone si sentono motivate e apprezzate. Un recente report di Gallup rileva che i team con manager empatici vantano livelli di engagement

nettamente superiori. Secondo *Forbes* (2023–2024), l'empatia nel management crea ambienti psicologicamente sicuri, migliora l'engagement e la soddisfazione, e riduce il turnover⁷. La leadership gentile non è un vezzo morale, ma una leva strategica: i manager capaci di ascoltare e valorizzare costruiscono relazioni sane, generano fiducia e favoriscono l'espressione piena di competenze e creatività.

4. Work-life balance: equità e performance

Lo smart working e le politiche di conciliazione (flexi time, lavoro agi-

le, diritto alla disconnessione) non sono più soluzioni marginali: l'81% delle aziende italiane sta esplorando nuove forme di lavoro flessibile, e la produttività ne trae beneficio – una stima del Politecnico di Milano indica un +13% di output⁸. L'accesso reale a politiche di work-life balance favorisce la soddisfazione e, indirettamente, le performance aziendali. La sostenibilità, infatti, non riguarda solo l'ambiente o i conti: include anche i ritmi di lavoro, il rispetto degli spazi personali e la conciliazione vita-lavoro. In Italia, già prima della pandemia, il 68% delle imprese adottava forme di flexi time o part-time. Un'atten-



L'ecologia delle relazioni non è un insieme di iniziative disarticolate, ma un asset strategico, un modello integrato

zione autentica al work-life balance favorisce la salute mentale e riduce burnout, assenteismo e prezenzialismo.

5. Il ruolo dei leader gentili

Mettere la persona al centro implica un cambio di paradigma: serve riconoscere ai collaboratori dignità, opportunità di crescita e sviluppo relazionale. I leader gentili promuovono:

- **Ascolto attivo** e feedback costruttivi.
- **Empowerment** diffuso.
- **Riconoscimento** autentico e regolare.
- **Spazi informali e rituali sociali** per rafforzare i legami.

Una cultura organizzativa fondata su relazioni interne solide e comunicazione autentica genera impatti reali:

- **Felicità organizzativa:** quando misurata e monitorata, diventa leva di miglioramento continuo.
- **Integrazione e ascolto:** rafforzano il senso di appartenenza e stimolano l'innovazione.
- **Riconoscimento continuo:** aumenta motivazione e impegno, anche oltre i confini del ruolo.

6. Ecosistema relazionale: da struttura a cultura

Un approccio pratico:

- **Misurazione del benessere** (metriche, survey, engagement).
- **Formazione per manager** su leadership empatica e inclusiva.
- **Politiche di conciliazione** autentiche e accessibili.
- **Cultura del riconoscimento** e del feedback serio.
- **Spazi per conversazioni e comunità** interne, informali e strutturate.

7. Perché conta per i dirigenti

- **Performance:** team più felici e bilanciati lavorano meglio, innovano, riducono costi indiretti (assenteismo, turnover).
- **Talenti:** le nuove generazioni – in particolare Gen Z – cercano ambienti che rispettino l'individuo nella sua interezza, includendo

welfare, flessibilità e cultura autentica.

- **Brand reputation:** imprese percepite come attente ai fattori umani (wellbeing, equità, inclusione) attraggono competenze e investimenti.

L'ecologia delle relazioni non è un insieme di iniziative disarticolate, ma un asset strategico, un modello integrato. È un cambiamento culturale che richiede coraggio e visione, ma restituisce quella resilienza umana che rende le organizzazioni pronte ad affrontare la complessità del presente. Benessere, inclusione, leadership gentile e sostenibilità relazionale si sostengono reciprocamente in un circolo virtuoso. In un mondo del lavoro segnato da discontinuità e complessità, investire sul capitale umano – con strumenti veri e cultura condivisa – non rappresenta un costo, ma una leva strategica per la crescita, l'innovazione e la differenziazione. ■

Fonti

1. Cresce il malessere, solo il 5% degli italiani è felice al lavoro - [Osservatori.net](https://osservatori.net)
2. CHO: quali sono i requisiti e come si diventa Chief Happiness Officer, futuro delle organizzazioni positive - uomoeambiente.com
3. Il benessere e la salute nei luoghi di lavoro: una misurazione dal lato dei lavoratori e dei datori di lavoro - Francesca G.M. Sica - bergamo.federmanager.it
4. Inclusione delle persone con disabilità: un valore ancora tralasciato sul lavoro - talkingsustainability.it
5. Aziende italiane e inclusione: solo il 6% sta sviluppando una cultura realmente inclusiva - ey.com
6. The boss factor: Making the world a better place through workplace relationships - mckinsey.com
7. Is Empathy Important In Leadership? 7 Reasons To Embrace This Trait - forbes.com
8. forme.online e <https://globalcompactnetwork.org/it>

FORMAZIONE ANIMP

SECONDO SEMESTRE 2025

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER

AREE:

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

TITOLO CORSO	DATE settembre/ottobre
AREA COMPANY MANAGEMENT	
IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO: PREVENZIONE E APPROCCIO DOCUMENTALE	24-25 Settembre - 1-2 Ottobre
NEGOTIATING WITH EPC CONTRACTORS – BEST PRACTICES	14-15 Ottobre
COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO	17 e 24 Ottobre
STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	21-22 Ottobre
I FATTORI DI SUCCESSO NELLA BUSINESS PRESENTATION E NEL PARLARE IN PUBBLICO	28 e 29 Ottobre
PROPOSAL MANAGEMENT	28-29-30 Ottobre 4-5-6 Novembre
AREA PROJECT MANAGEMENT	
INTELLIGENZA ARTIFICIALE E “SISTEMI GENERATIVI” IN AZIENDA	30 Settembre
METODOLOGIE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	6, 7 e 13 Ottobre
CORSO PROFESSIONALE SUL PROJECT MANAGEMENT SECONDO LA METODOLOGIA IPMA	14, 17, 24, 25, 30, 31 Ottobre 7 Novembre
IL CONTROLLO DI PROGETTO - PROGRESS E REPORTING	13-14-21-22-27-28 Ottobre
COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	E-LEARNING ordinabili on-line tutto l'anno
PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE IPMA – LIV. D	
AREE ENGINEERING - CONSTRUCTION	
METODOLOGIE INNOVATIVE PER LA GESTIONE DEI PROGETTI: AWP, INGEGNERIA E PROCUREMENT CONSTRUCTION ORIENTED	25-26 - 29-30 Settembre
GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEGLI APPALTI DI COSTRUZIONE IMPIANTISTICA E INFRASTRUTTURE	1-2 - 6-7 Ottobre
IL COORDINAMENTO TRA LA GESTIONE DI PROGETTO E LA COSTRUZIONE	9-10 Ottobre
LA PREFABBRICAZIONE E LA MODULARIZZAZIONE NELLA COSTRUZIONE	13-15-16-21-22 Ottobre

I CORSI SONO EROGABILI ANCHE IN-HOUSE (su richiesta, riservati a gruppi di partecipanti di 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

Fasi, continuità e innovazione: da luglio si amplia l'offerta sanitaria per gli assistiti

Ufficio Comunicazione Fasi

Con luglio si completa il terzo step del percorso di aggiornamento che il Fasi ha avviato all'inizio del 2025. Dopo l'adeguamento delle tariffe a gennaio e l'introduzione di nuove prestazioni e servizi ad aprile, questo nuovo passaggio rappresenta un ulteriore forte impegno del Fasi per la salute dei propri assistiti. Non un semplice aggiornamento, ma un'evoluzione concreta per un'assistenza più ampia e completa. Crediamo fortemente che il benessere non sia solo cura: è prevenzione, è accessibilità, è fiducia in un sistema che sa rispondere con tempestività e attenzione, anche nei momenti più delicati. Per questo motivo, tra le novità di luglio, il Fasi introduce alcune nuo-

ve prestazioni di particolare valore clinico, sociale e umano. È il caso, ad esempio, del pacchetto di **prevenzione della parodontite**, un percorso in quattro step pensato per contrastare una delle principali cause di perdita dei denti negli adulti.

Sempre in ambito odontoiatrico, viene ora riconosciuto il rimborso per la **riabilitazione protesica con faccette** nei denti frontali, nei casi di trauma o fallimento di trattamenti precedenti. Si tratta di un'opzione terapeutica meno invasiva, rivolta ai pazienti dai 17 anni in su, che consente un recupero funzionale ed estetico più rispettoso della struttura dentale residua.





Oltre al pacchetto odontoiatrico per la parodontite, vengono introdotti anche tre nuovi pacchetti pensati per offrire soluzioni specialistiche e mirate:

- **Pacchetto Incontinenza Urinaria**, che prevede la riabilitazione del pavimento pelvico e/o bio-feedback. Un intervento delicato, ma fondamentale, per dare risposta a una condizione che coinvolge milioni di persone e che, se affrontata precocemente, può migliorare significativamente la quotidianità.
- **Pacchetto Patologie del Microcircolo**, pensato per contrastare le complicanze legate a patologie croniche e circolatorie con massoterapia, terapie ad energia sonora ed elettroterapie.
- **Pacchetto Patologie Muscolo-Scheletriche**, con rieducazione motoria, massoterapia ed esercizi con attrezzature e dinamometria.

Tra le nuove prestazioni si segnala il rimborso dell'**Angio TC del cuore con studio FFR e supporto dell'intelligenza artificiale (FFR-CTA)**. È un esame innovativo ad alta tecnologia che sfrutta l'intelligenza artificiale per analizzare in modo più preciso e veloce le immagini del cuore e il flusso sanguigno, permettendo di individuare con grande accuratezza eventuali restringimenti delle arterie e pianificare gli eventuali trattamenti necessari per ogni paziente.

Si amplia altresì il sostegno alla diagnostica con il riconoscimento del **monitoraggio elettrocardiografico in telemetria durante il ricovero notturno**, utile in situazioni che richiedono un controllo continuativo dell'attività cardiaca anche al di fuori delle terapie intensive. Inoltre, viene introdotto il **rimborso per l'ozonoterapia**, per specifiche patologie in cui questa tecnica può supportare efficacemente il percorso di cura. In ambito oncologico e radioterapico, entrano nel Nomenclatore la

Protonterapia e l'Elettrochemioterapia per le neoplasie non resecabili.

Nel nuovo nomenclatore è stata riservata molta attenzione alla **Medicina Fisica e Riabilitativa** (SEZIONE P del Nomenclatore), ambito nel quale il Fondo svolge un ruolo ampiamente integrativo del SSN. A partire da luglio, il Fasi inserisce una intera nuova sezione dedicata alla "Medicina Fisica e Riabilitativa" che prevede il rimborso delle seguenti nuove prestazioni:

• **Analisi della cinematica dell'arto superiore o inferiore o del tronco** per studiare come si muovono le varie parti del corpo du-

rante attività come camminare, alzare un braccio o piegarsi.

• **Analisi della cinematica e della dinamica del passo** per studiare come una persona cammina, valutando in modo preciso il movimento delle gambe, l'appoggio dei piedi, l'equilibrio e la coordinazione.

• **Analisi dinamometrica dell'arto superiore o inferiore o del tronco** per misurare la forza muscolare esercitata da un arto (superiore o inferiore) o dal tronco.

• **Analisi dinamometrica isocinetica segmentale** per misurare la forza e la resistenza dei muscoli di un singolo segmento del corpo (come un ginocchio, una spalla o



Fasi: molto più di un fondo sanitario

a cura della Redazione



Intervista a Fabiola Maria Bertinotti, associata ALDAI-Federmanager che ha parlato di sé e dell'importanza della sanità integrativa nella sua vita nel podcast "La voce del Fasi", l'iniziativa che racconta il mondo del Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa dei dirigenti industriali*

Buongiorno Fabiola, come ha conosciuto il Fasi?

Ho avuto l'opportunità di conoscere il Fasi ancora prima di diventare dirigente grazie a mio padre, uno dei primi iscritti al Fondo. Sono cresciuta vivendo sulla mia pelle quanto un'assistenza sanitaria integrativa possa essere fondamentale in diversi momenti della vita.

Una volta dirigente, anche se avevo solo 35 anni, non ho esitato un attimo ad aderire: avevo già sperimentato l'utilità e la necessità di aver un supporto quando si tratta di salute.



un gomito), utilizzando una macchina isocinetica.

- **Test di valutazione della cinematica mandibolare** (funzione articolazione temporo mandibolare e postura) che studia i movimenti della mandibola (come apertura, chiusura, spostamenti laterali e anteriori).
- **Gait Analysis** per la valutazione clinica della menomazione degli arti inferiori.
- **Test posturografico** per valutare l'equilibrio e la capacità di mantenere la postura stabile.
- **Test stabilometrico** statico e/o dinamico su pedana che valuta la capacità di mantenere l'equilibrio del corpo.
- **Valutazione EMG dinamica del**

cammino che misura l'attività elettrica dei muscoli mentre la persona cammina.

- **Valutazione EMG dinamica dell'arto superiore** che registra l'attività elettrica dei muscoli del braccio, dell'avambraccio e della mano durante il movimento.

Questo terzo step rappresenta un ulteriore importante passo per il Fondo, nato da un ascolto continuo e attento delle esigenze degli assistiti e soprattutto mosso da una visione chiara: offrire una sanità integrativa sempre più solida, trasparente e vicina. Una sanità che sa evolvere, crescere e accompagnare ogni persona nel proprio percorso di salute. ■

Vuole raccontarci la sua esperienza?

Come dicevo sono diventata dirigente molto giovane, la prima nomina a 35 anni, e poi per 10 anni sono stata anche nel Board of Directors come Direttore della Comunicazione della mia azienda: una vita ricca di impegni ma anche di grandi soddisfazioni. La componente lavorativa però non mi ha impedito di avere una famiglia che rimane il mio punto fermo e la cosa più importante. E proprio con la mia situazione familiare ho ancora una volta avuto la prova dell'importanza e dell'utilità della sanità integrativa, del Fasi: possono sorgere necessità di visite e approfondimenti e grazie alla copertura so di poter accedere ai migliori professionisti in tempi ristretti.

Della sua carriera cosa ci può dire?

Posso dire di essere stata professionalmente molto fortunata, entrata in azienda ancora da studentessa, sono arrivata a ricoprire il ruolo di dirigente a soli 35 anni.

Mi sono sempre occupata di comunicazione a 360 gradi, dal brand al prodotto, dalla comunicazione istituzionale alla Corporate Social Responsibility, un mondo che mi ha consentito di vivere, imparare e viaggiare molto, e in quest'ultimo caso – quando ho potuto – non ho rinunciato a farlo anche con la mia famiglia, per condividere con loro una parte importante della mia vita.

Il segreto per conciliare la sfera professionale e quella privata...

Vivo secondo il motto del *family first*, noi tutti siamo figli, e spesso anche genitori e compagni di vita; ho imparato a concentrarmi sul "qui ed ora": se sono al lavoro la mia attenzione è totalmente concentrata sulle necessità della mia azienda, ma se sono con i miei cari sono esclusivamente concentrata e dedicata a loro.

In conclusione, per la sua esperienza, come descriverebbe il Fasi?

Il Fasi è indiscutibilmente un elemento di valore, è un'opzione irrinunciabile, soprattutto in considerazione dei numerosi impegni che comporta essere manager: il tempo è sempre la risorsa scarsa e quindi preziosa, e sapere di avere qualcuno che ti semplifica certi aspetti della vita è impagabile, in particolare quando bisogna affrontare la disabilità. La salute non è un optional, ma è la prima cosa importante da conservare (per sé e per gli altri) ed essere consapevoli che esiste un secondo pilastro del welfare sanitario dà realmente una grande tranquillità. L'assistenza sanitaria integrativa FASI non è solo un secondo pilastro del welfare sanitario, ma è un vero e proprio "compagno" che rasserena la vita.

Grazie Fabiola per il suo tempo, arrivederci. ■



* per ascoltare il podcast
<https://www.fasi.it/podcast/#3>



Come si arriva ai dazi di Trump e ai loro effetti su crescita economica e commercio mondiale

Pasquale A. Ceruzzi
Presidente Commissione Studi



L'attuale situazione economica, politica e sociale proviene da decisioni fondamentali prese dagli Stati Uniti negli anni immediatamente successivi alla Seconda Guerra Mondiale. Allora gli USA erano l'indiscussa potenza economica e militare che aveva fortemente contribuito a sconfiggere i Paesi dell'Asse (Germania, Italia e Giappone). Forti del loro surplus su produzione industriale, economia, finanza e commercio mondiale, potevano permettersi qualunque

scelta ma decisero di rompere definitivamente con il "protezionismo, i dazi e le barriere doganali" che avevano causato la crisi del 1929 e dei successivi anni '30. In particolare, scelsero proprio l'opposto: la multilateralità, il globalismo, il libero commercio di beni, servizi e persone su base planetaria e lo garantirono servendosi di un apparato militare potente e avanzato. Furono create anche le condizioni regolatorie più idonee al funzionamento di questo sistema:

- gli Accordi di Bretton Woods

(1944 – Il Sistema Monetario Internazionale – che portò poi al Fondo Monetario Internazionale e alla Banca Mondiale).

- Il GATT (1947 – Il General Agreement of Tariff and Trade – ovvero il sistema che regolava e aboliva dazi e barriere doganali).

Il sistema appena descritto, nonostante alcuni squilibri, fu in grado di garantire al mondo crescita economica e sviluppo sociale per circa 80 anni (incluso in questo progresso larghe fette della popolazione asiatica, a cominciare da Cina e India).

Qualche dato numerico per valutare:

- la crescita demografica che dal 1974 al 2022 è passata da 4 a 8 miliardi di persone;
- il PIL pro-capite che è aumentato di 15 volte negli ultimi 2 secoli con un'accelerazione significativa di 5 volte negli ultimi 30 anni;
- l'aspettativa media di vita che è arrivata a 73 anni nel 2024 (era 46 anni nel 1950).

Tutto apparirebbe così bello se non ci fossero state la crisi economico-finanziaria del 2008 ("crisi dei mutui subprime") e il fenomeno dilagante del "globalismo" (che ha dislocato produzioni di ogni genere nei Paesi a basso costo di manodopera, Cina e Asia in genere, dal 1990 a oggi).

L'effetto indesiderato di questi fenomeni è un elevato numero di disoccupati in tutti le Nazioni avanzate (Stati Uniti inclusi). Chi paga lo scotto più alto sono soprattutto gli operai con basso livello di scolarizzazione che hanno pochissime possibilità di riqualificarsi e di reimpietersi in settori alternativi alle loro specializzazioni (acciaio, meccanica, automotive). Questa classe di lavoratori (ad esempio quelli della Rust Belt americana) ritiene che siano stati il globalismo, l'automazione industriale e l'immigrazione ad aver messo in crisi la loro attività lavorativa. Nemmeno prende in considerazione la possibilità di una riqualificazione professionale e di un inserimento in settori produttivi diversi da quelli di provenienza.

Coglie, così, l'opportunità Donald Trump, che promette di attuare una politica di dazi protettivi e di rimpatrio di produzioni traslocate in Paesi a basso costo. Anzi, rincarare la dose affermando che a loro non verrà richiesto alcun sacrificio perché ci penserà lui a risolvere il problema (ridando una speranza con il *Make America Great Again* – MAGA). Non ci riesce nel suo primo mandato (2017-2021) nonostante

Tabella 1

**CONFRONTO INTERSCAMBIO USA-UE NEL 2024
(valori in miliardi di euro)**

BENI	Export UE verso gli USA	531,6
	Import UE dagli USA	333,4
	Saldo Netto	198,2
SERVIZI	Export UE verso gli USA	319
	Import UE dagli USA	427
	Saldo Netto	108
SALDO COMPLESSIVO		90,2

Fonti: Commissione UE, EUROSTAT

Tabella 2

**DAZI IMPOSTI DAGLI STATI UNITI
AI MAGGIORI PARTNER COMMERCIALI (%)**

	Acciaio	Alluminio	Automotive	Ipotesi dazi reciproci*
Unione Europea	50	50	25	10
U.K.	25	25	10	10
Giappone	50	50	25	10
Cina	50	50	25	30

Fonti: Commissione UE, Dipartimento del Commercio Americano

* A metà luglio il Presidente Trump ha annunciato l'intenzione di elevare i dazi doganali al 30% a partire dal 1° di agosto 2025. Fosse mantenuta questa ipotesi, il PIL italiano perderebbe lo 0,36% contro lo 0,11% dello scenario attuale, quello tedesco lo 0,5% e quello francese lo 0,25%.

Tabella 3

**LIVELLO (%) DEI DAZI USA
CONSIDERANDO IL MIX DEI PRODOTTI ESPORTATO**

	Germania	Italia	UK	Francia
Periodo pre Trump	1,2	2,1	0,8	1
Maggio 2025*	26,4	23	21,8	21,4

* considera la recente svalutazione del dollaro del 15%

Fonti: ISPI + elaborazione dell'autore

i dazi soprattutto alla Cina e all'Europa e la riduzione di tasse (che favorisce però i ceti più abbienti). Ci riprova ancora all'inizio del suo nuovo mandato, a partire da febbraio 2025. È una grandinata di annunci, contro-annunci, smentite e rinvii di cui si fa fatica a tenere conto e i cui effetti più evidenti sono una caduta brusca dei prezzi dei mercati finanziari, dei titoli di stato americani, del dollaro (che perde circa il 15% di valore nei confronti dell'euro), del

PIL nei Paesi esportatori ma soprattutto negli Stati Uniti (vedere tabelle 1, 2, 3 e 4 per un immediato riscontro numerico).

In conclusione, i dazi sono tasse sui beni e sui servizi importati che finiscono per far aumentare il costo e il relativo prezzo finale (se l'aumento non viene assorbito dal produttore) al fine di scoraggiarne la domanda e incamerare gettito fiscale. Gli effetti negativi sono



preponderanti su quelli positivi e sono prevalentemente a carico dei Paesi esportatori (vedere tabella 5). Tutto questo è estremamente chiaro al Presidente di Confindustria Orsini che dichiara: “...i dazi al 10% annunciati dagli Stati Uniti, insieme alla svalutazione del dollaro, comporterebbero un impatto reale del +23,5% sui prezzi dei prodotti italiani, con una perdita stimata di 20 miliardi di export e 118mila posti di lavoro entro il 2026”.

Tuttavia, il peso specifico degli effetti economici e sociali potrebbe essere più tragico per i Paesi che impongono i dazi (come promemoria è sempre utile ricordare la crisi americana del 1929 seguita da quella mondiale dei successivi anni '30). Siamo in molti ad essere consapevoli di questo pericolo, ma l'attuale amministrazione americana ritiene di poter ricavare dai dazi gettito tributario addizionale per 500 miliardi di dollari all'anno per i prossimi 5-6 anni (il noto *Big Beautiful Bill*). Con questo vorrebbe ridurre l'enorme debito pubblico americano, ridurre il livello generale delle imposte e sostenere l'occupazione dei ceti più poveri. I primi risultati non danno molto conforto a questa posizione, ma per il momento una vera correzione della rotta non è all'ordine del giorno! ■

Tabella 4
EFFETTO DEL LIVELLO DEI DAZI SUL PIL DI ALCUNI PAESI

	USA	Germania	Francia	Italia	UE	World
Dazi al 10%	-1,3	-0,2	-0,1	-0,1	-0,1	-0,7
Dazi al 50%	-1,5	-0,8	-0,4	-0,6	-0,7	-0,8

Fonti: IMF

Tabella 5
EFFETTI E CONSEGUENZE DEI DAZI SU PAESI ESPORTATORI E IMPORTATORI (CONFRONTO)

	EFFETTI NEGATIVI	EFFETTI POSITIVI
Esportatori	Minori margini per produttori e intermediari	
	Riduzione dell'export	
	Riduzione dei livelli produttivi nel Paese esportatore	
	Minore occupazione	
	Riduzione dei flussi della catena logistica produttiva	
	Riduzione dell'interscambio commerciale	
Importatori	Prezzi più alti per il consumatore	Maggiori entrate fiscali
	Aumento dell'inflazione	Riattivazione impianti produttivi
	Aumento dei tassi di interesse	Aumento dell'occupazione
	Perdita di PIL	

Fonti: elaborazione dell'autore



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

Non si arrendono: la battaglia silenziosa per la difesa delle pensioni

*Una battaglia silenziosa, di civiltà:
pensionati impegnati nella difesa di diritti,
dignità e uguaglianza
contro misure ingiuste e discriminatorie*



Mino Schianchi

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

Una resistenza silenziosa

Pensionati che “resistono” ai tagli: con ricorsi, interventi sui social e nelle sedi della politica, mettono sotto accusa la sospensione della perequazione. Non si arrendono: è la battaglia silenziosa per la dignità delle pensioni.

Il fronte aperto

C'è un'Italia silenziosa che non conosce resa. Un'Italia fatta di donne e uomini che, dopo una vita di lavoro, responsabilità e contributi versati, si ritrovano a difendere quello che un tempo si immaginava come un traguardo sereno: la pensione.

Un traguardo che invece, di anno in anno, si trasforma in un fronte aperto. Ogni legge di bilancio, ogni decreto “straordinario”, ogni sentenza che richiama le “esigenze di cassa” diventa un colpo al potere d'acquisto. Un prelievo forzoso, spesso mascherato da atto di solidarietà.



fondata da rinviarla alla Corte Costituzionale. Il 19 novembre prossimo sarà l'Alta Corte a pronunciarsi nuovamente sulla rivalutazione delle pensioni. Un passaggio cruciale, che potrebbe riaffermare con forza un principio fondamentale: la rivalutazione non è un privilegio, ma una necessaria protezione contro l'inflazione. Una tutela che deve valere per tutti, e non essere differenziata.

Discriminazioni contro i residenti all'estero

Ma questo non è l'unico terreno di scontro. La Legge di Bilancio 2025 ha sospeso la perequazione automatica per i pensionati residenti all'estero titolari di assegni superiori al minimo (€ 598,61), lasciando la rivalutazione piena solo ai trattamenti inferiori o uguali al minimo. Le prestazioni discriminate sono 60.764. In pratica, si è trasformato un diritto – l'adeguamento al costo della vita – in un privilegio. Così, migliaia di connazionali, parte dei quali continuano a pagare le tasse in Italia, tutte le tasse, vengono discriminati sulla base dell'anagrafe residenziale. In contrasto con la Costituzione, con il diritto europeo sulla libera circolazione delle persone (un pilastro della costruzione dell'UE) e con le convenzioni bilaterali firmate dal nostro Paese. Anche in questo caso, alcuni colleghi hanno già scelto la via del ricorso, autofinanziandosi, ancora una volta. Il principio è sempre lo stesso: non possiamo diventare il bancomat dell'INPS, chiamati a pagare per coprire squilibri che dovrebbero essere risolti contrastando l'evasione fiscale e tagliando sprechi.

I pensionati reagiscono

Eppure, ci sono pensionati che non si piegano. Reagiscono. Studiano le norme, ricorrono alla giustizia e – senza alcun sostegno – affrontano le spese dei ricorsi. Non per sé soltanto, ma per difendere un diritto che riguarda tutti.

Il taglio della perequazione

È accaduto di recente con la legge n. 197/2022, che garantisce la rivalutazione piena solo alle pensioni fino a quattro volte il trattamento minimo INPS. Alcuni colleghi hanno presentato ricorso, e il giudice ha ritenuto la questione tanto

Perché non bisogna fermarsi

Qualcuno, scoraggiato da frequenti sentenze sfavorevoli, si chiede: «Ha ancora senso lottare?». La risposta è sì. Ce lo dicono proprio quelli che hanno firmato i ricorsi: fermarsi sa-

Servono regole e giustizia fiscale. Basta. Non servono più interventi-tampone: servono regole chiare e stabili, un'anagrafe dell'assistenza che eviti abusi, un fisco più giusto che smetta di colpire sempre gli stessi



rebbe come legittimare l'ingiustizia. Anche un ricorso respinto può accendere un riflettore, costringere la politica a riflettere, ricordare all'opinione pubblica che esiste una parte della società – il ceto medio pensionato – che sostiene figli, nipoti, comunità intere. Non cerca privilegi: chiede solo rispetto.

Servono regole e giustizia fiscale

Basta. Non servono più interventi-tampone: servono regole chiare e stabili, un'anagrafe dell'assistenza che eviti abusi, un fisco più giusto che smetta di colpire sempre gli stessi. Non stiamo parlando di una rivendicazione corporativa, ma della difesa di un principio di equità. Perché, se oggi passa un'ingiustizia, nessuno potrà dirsi al sicuro da misure ingiuste che, un domani, potrebbero colpire anche lui.

La narrazione da cambiare

Certo, è la politica che deve cambiare atteggiamento verso i pensionati. Ma la politica da sola non basta. Servono anche i ricorsi, i dibattiti, la mobilitazione sui social, i webinar informativi, le alleanze con altre realtà che condividono i nostri valori. Dobbiamo cambiare la narrazione che ci dipinge come un peso per il Paese. La verità è che continuiamo a pagare tasse elevate, a sostenere la sanità integrativa, a fare volontariato, a tenere insieme famiglie sempre più fragili. Ogni euro sottratto alle nostre pensioni è un euro sottratto alla coesione sociale.

Una comunità unita

Ecco perché oggi, più che mai, serve essere uniti. Non lasciamo soli i

collegi impegnati a difendere un diritto collettivo. Facciamo sapere che dietro a chi si espone e agisce c'è una comunità che chiede una cosa semplice e ben chiara: il rispetto della Costituzione e, per i colleghi residenti all'estero, il rispetto dei principi costituzionali, delle norme europee e degli accordi bilaterali firmati tra l'Italia e gli Stati esteri.

La lezione della storia

La storia insegna che i diritti si perdono un centimetro alla volta. E si recuperano solo con chilometri di fatica. I nostri colleghi questo lo sanno, e non si arrendono. Perché oggi più che mai, la dignità della pensione è la dignità del lavoro di ieri. Ed è la speranza di giustizia per il domani. ■

L'Eccellenza del San Raffaele nel centro di Milano

PUNTI RAF

● **Punti Raf**
via Sempione 82
Parabiago

● **Punti Raf**
via Respighi 2
Milano

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

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



Scopri le nostre specialità

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

PUNTIRAF
Ospedale San Raffaele

www.puntiraf.it

Deindicizzazione delle pensioni: da strumento eccezionale a misura permanente

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

Dal diritto alla perequazione alla logica del risparmio della spesa pensionistica.

In 25 anni, norme "temporanee" sono diventate strutturali.

E la falciatura delle pensioni continua...



In questo primo quarto di secolo, i pensionati del ceto medio sono stati impegnati nella difesa continua del valore reale delle loro pensioni. Non per rivendicare privilegi, ma per contrastare una linea politica che li vede come un costo piuttosto che come soggetti che hanno maturato diritti sulla base di norme fondamentali del nostro ordinamento e di intese intervenute da anni, e più volte riconfermate, tra Governo e parti sociali. In particolare, l'intesa sul meccanismo di rivalutazione automatica delle pensioni regolato dall'art. 34, c. 1 della Legge 448/1998: un meccanismo costruito sul criterio della "rivalutazione automatica" – in anni

di successivi confronti tra Governi e parti sociali – con "l'obiettivo del mantenimento del valore reale delle retribuzioni e dei trattamenti pensionistici" (vedi Protocollo del 1992).

Un meccanismo per una "rivalutazione automatica", pertanto, senza bisogno di ulteriori interventi discrezionali da parte del legislatore: a carattere differenziato (100%, 90%, 75%), ma accettato e condiviso dalle parti sociali al fine di assicurare un contributo di costante sostegno alle pensioni più basse. Meccanismo solidaristico, cosiddetto "endoprevidenziale". Ma quel patto, nel tempo, è andato via via in frantumi. È stato snaturato. I Governi succedutisi nel tempo, quasi

in una simbolica staffetta 4x100, si sono passati il testimone e hanno fatto delle pensioni la cassa continua di prelievo per fronteggiare le esigenze dei conti pubblici, colpendo, a volte, anche trattamenti che sembravano tutelati.

Un nuovo ricorso alla Corte Costituzionale

Attualmente, quel meccanismo di rivalutazione delle pensioni – come ridefinito dall'art. 1, comma 309 della Legge 197/2022 e dall'articolo 1, comma 135 della Legge 213/2023 – che ha sostituito il sistema a scaglioni con il metodo a blocchi (o fasce) è al vaglio della Corte Costituzionale che dovrà sta-

bilire se le disposizioni introdotte dal Governo, seppure con carattere temporaneo, siano compatibili con i principi costituzionali di ragionevolezza, equità e proporzionalità.

Oltre la contabilità pubblica

Intanto pare utile ricordare che esigenze economiche e finanziarie di particolare urgenza hanno imposto, a volte, la sospensione temporanea dell'adeguamento:

- Legge n. 449/1997: "per la stabilizzazione della finanza pubblica" (blocco totale, 1 anno, su pensioni superiori a 5 volte il minimo INPS);
- Legge n. 247/2007 per l'"attuazione del Protocollo del 23 luglio 2007 (...) per favorire l'equità e la crescita sostenibili" (blocco totale, 1 anno, su pensioni superiori a 8 volte minimo INPS);
- Decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito in L. 22 dicembre 2011, n. 214: "Disposizioni urgenti per... il consolidamento dei conti pubblici" (blocco totale, 2 anni, su pensioni superiori a 6 volte minimo INPS).

Tutti interventi emergenziali imposti da esigenze che hanno domandato un ulteriore sacrificio anche ai pensionati¹.

Il seguito è storia nota: misure temporanee di emergenza hanno assunto la forma di un meccanismo strutturale di prelievo sulle pensioni, con effetti distorsivi non solo sul potere d'acquisto, ma anche sulla coerenza dell'intero patto previdenziale. Ne è derivata una lesione della fiducia dei cittadini e un indebolimento dell'effettiva funzione di tutela affidata alla rivalutazione automatica delle pensioni.

Fine del meccanismo standard

Per economia di spazio, focalizzeremo l'attenzione sulle Leggi di Bilancio annuali dal 2014 al 2025, per dire che il meccanismo *standard*

costruito dalla Legge n. 448/1998 ormai non ha più niente a che fare con lo spirito e il principio solidaristico con cui fu definito. Nelle manovre finanziarie di questo periodo, solo i trattamenti più modesti appaiono meritevoli di tutela. Gli altri rientrano nella sfera dell'incertezza: affidati alla discrezionalità dei Governi di turno, più o meno disponibili (*più meno, che più*) a tenere conto anche degli altri: quelli che hanno versato, loro sì, i contributi previdenziali e hanno pagato le imposte sui redditi; e continuano a pagarle sulle pensioni fino all'ultimo centesimo, con il sistema del prelievo alla fonte.

La documentazione di riferimento

Ma non è tutto. Il blocco o le modifiche in senso peggiorativo del meccanismo di perequazione comportano ulteriori implicazioni, che solo chi è deciso a non vederle continua a ignorarle. Emergono con chiarezza dall'analisi dei dati contenuti nella documentazione tecnica allegata ai singoli provvedimenti di cui parliamo. È a questa base informativa che facciamo riferimento nel citare le Leggi di Bilancio annuali e pluriennali.

- La Legge 27 dicembre 2013, n. 147 (art. 1, comma 483) non fa riferimento a esigenze contingenti. È la normale Legge per la formazione del bilancio annuale e pluriennale. Le modificazioni peggiorative sono disposte solo per il triennio 2014-2016, e la previsione di risparmio è calcolata per gli anni 2014-2017: 4,106 miliardi².
- La Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (art. 1, comma 286) per la formazione del bilancio annuale e pluriennale proroga, per il biennio 2017-2018, la disposizione relativa al triennio 2014-2016 fino al 2022. Previsione di risparmio: 4,040 miliardi³.
- La Legge 30 dicembre 2018, n. 145 (art. 1, comma 260) per l'an-

no finanziario 2019 e bilancio pluriennale, illustra come la nuova modulazione introdotta sul meccanismo perequativo porti, in un decennio (2019 -2028) un risparmio di 10,545 miliardi⁴.

- La Legge 29 dicembre 2022, n. 197 (art. 1, comma 309) relativa al bilancio di previsione per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale introduce, per il biennio 2023-2024, un meccanismo particolarmente penalizzante, mai visto prima: 6 blocchi (o fasce) con il 32% (anziché 75%) di rivalutazione per i trattamenti pensionistici superiori a dieci volte il trattamento minimo INPS⁵. Non basta. Perché, con la Legge di Bilancio dell'anno successivo (Legge 30 dicembre 2023, n. 213 art. 1, c. 134-135) quel meccanismo viene applicato limitatamente al 2023. Per il 2024, alle pensioni superiori a 10 volte, si applica un'aliquota di valorizzazione ulteriormente penalizzante: il 22% (rispetto a 75%). Come detto sopra, quel dispositivo è ora alla valutazione della Corte Costituzionale. Risparmio in termini di minore spesa pensionistica a 10 anni (2023-2032): 36,805 miliardi.
- La Legge 30 dicembre 2024, n. 207 (art. 1, comma 180), che definisce la previsione finanziaria per il 2025 e il bilancio pluriennale, merita un'attenta riflessione. Ma per comprendere appieno la portata di questa legge, occorre fare un passo indietro. Il 15 novembre 2024, dopo anni di pressioni politiche e ricorsi giudiziari, il Governo dispone il ripristino del meccanismo standard di perequazione automatica delle pensioni, come previsto dall'art. 34, comma 1, della Legge n. 448 del 23 dicembre 1998. Una svolta finalmente? Un ritorno alla normalità? No. Niente di tutto questo. La realtà è un'altra: quel ritorno alla normalità non vale per tutti. Mentre da una parte viene disposto il

ripristino del meccanismo perequativo secondo il modello originario, dall'altra – su proposta del Governo – il Parlamento approva una norma “*in via eccezionale, per l'anno 2025*”, che esclude i pensionati residenti all'estero dalla rivalutazione automatica, se titolari di trattamenti superiori al minimo INPS (603,40 € nel 2025). Si tratta di una misura che colpisce circa 60mila trattamenti pensionistici. La documentazione tecnica spiega: *l'obiettivo è limitare l'effetto della perequazione per i pensionati all'estero con redditi superiori al minimo*. Il risparmio stimato per lo Stato, nel periodo 2025-2034, è pari a 83,6 milioni di euro (attenzione: milioni, non miliardi)⁶. Un intervento che è un'operazione mirata per colpire una minoranza di una minoranza. Pensionati italiani residenti in 160 Paesi del mondo: quelli che continuano a pagare integralmente le imposte in Italia, comprese le addizionali comunali e regionali. Molti, probabilmente, neppure informati di questa discriminazione. Il dato più inquietante è che tutto questo si svolge in un muto silenzio, fatto di pregiudizi e indifferenza. Comprensibile la difficoltà di trattazione di una materia abbastanza complessa sul piano normativo, tuttavia, a parte qualche lodevole eccezione a livello locale, nessun dibattito pubblico, diffuso, sul nodo centrale: una discriminazione che si realizza mediante la negazione di un diritto. Eppure, dovrebbe essere evidente a tutti: quando un diritto viene negato – anche a pochi, anche a uno solo – è l'intero sistema a incrinarsi. Non va dimenticato che ciò che oggi colpisce una piccola parte di cittadini, domani potrebbe estendersi a molti. Doveva essere un cambio di rotta, invece il legislatore ha lasciato aperto un gancio, pronto all'uso per eventuali nuovi interventi depressivi⁷.

Conclusioni

Prima

- Le norme che bloccano o modificano in peggio il meccanismo di rivalutazione delle pensioni, per gli effetti prodotti a lungo termine, sembrano sottratte al perimetro dell'art. 21 della Legge di Contabilità e Finanza pubblica del 31 dicembre 2009, n. 196, che regola le modalità di formazione del disegno di Legge del Bilancio di previsione con riferimento “ad un periodo triennale”.
- La documentazione tecnica che accompagna le norme sopra elencate segnala, limitatamente alle 5 Leggi di Bilancio sopra indicate, una minore spesa pensionistica, complessiva, di circa 56 miliardi nell'arco degli anni dal 2013 al 2034. Con incidenze variabili di anno in anno.

Ma questa è solo la proiezione contabile dei risparmi previsti. La realtà risulta dagli effetti concreti che si producono sui redditi dei pensionati:

1. Una volta terminato il periodo di applicazione delle norme restrittive della perequazione, il meccanismo di adeguamento delle pensioni all'inflazione riprende a funzionare. Ma la pensione non viene ricalcolata partendo dall'importo originario, bensì da

quello ridotto, in conseguenza del minore o mancato adeguamento intervenuto nel frattempo. Questo significa che la perdita subita non viene mai più recuperata: l'erosione prosegue nel tempo. Per quanto tempo?⁸

2. Prosegue vita natural durante di ogni pensionato.
3. L'effetto di riduzione permanente diventa ancora più rilevante se le misure vengono ripetute a breve distanza l'una dall'altra. La falciatura del potere d'acquisto procede con progressione geometrica, moltiplicando di volta in volta gli effetti delle perdite precedenti⁹.

Seconda

È il tempo di un impegno collettivo: alle Rappresentanze dei pensionati spetta il compito di promuovere analisi tecniche puntuali, campagne d'opinione e un'azione partecipata e trasparente nei confronti delle Istituzioni. A questo fine, serve un'alleanza ampia e determinata, capace di far “pesare con forza” le ragioni dei pensionati. L'obiettivo, chiaro e trasparente, è porre fine a tagli permanenti che mortificano i pensionati del ceto medio e ottenere, infine, Riforme rispettose dei diritti e della dignità di milioni di pensionati. ■

Note

- 1) *Manovra Salva Italia Relazione Tecnica* - pag. 53 - tuttocamera.it
- 2) *Andamenti di finanza pubblica - Legge di stabilità 2014 - Legge 27 dicembre 2013, n. 147 - Volume II - Articolo 1, commi da 302 a 749* - pag. 137 - documenti.camera.it
- 3) *Relazione tecnica alla Legge di stabilità 2016 - Legge 28 dicembre 2015, n. 208. Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016)* - pag. 93 - rgs.mef.gov.it
- 4) *Legge di Bilancio 2019 - Profili finanziari* - pag. 78 - astrid-online.it
- 5) *Legge di Bilancio 2023 - Profili finanziari* - pag. 109 - documenti.camera.it
- 6) *Relazione tecnica* - pag. 76 - parlamento.it
- 7) Per approfondimenti, vedi in questa Rivista: “*Perequazione delle pensioni: gli esclusi*” - marzo 2025
- 8) Cfr. Maurizi Cinelli “*I prelievi sulle pensioni d'oro: alla Corte costituzionale. La narrazione, alla Corte dei conti, l'epilogo? I nodi non sciolti dalla sentenza n. 234/2020*”, p.156. *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, Il Mulino, Fascicolo 1, marzo 2021.
- 9) Cfr. Sent. Corte Cost. 316/2010. E, per un'ampia trattazione sull'argomento, V. M. Cinelli, “*Dalla sentenza n. 70/2015 alla sentenza n. 7/2017: le pensioni e la Corte costituzionale*”, *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, Fascicolo 2, 2017 - p. 349. Vedi anche in questa Rivista: “*Effetto trascinarsi: la continua erosione delle pensioni*”, maggio 2023.

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



Scatti di fine

È un attimo quello in cui, tra la fine di agosto e l'inizio di settembre, la **Lombardia** cambia ritmo. È il tempo in cui la natura si prepara a rallentare, le folle dell'estate si diradano, lasciando spazio a esperienze più intime e sorprendenti.

È in questo passaggio di stagione che la regione si rivela nella sua forma più autentica. Le tendenze di viaggio in Lombardia, in questo periodo, parlano di natura, di itinerari lenti, sostenibili e autentici con un'offerta che valorizza territori meno noti e pratiche di viaggio rispettose dell'ambiente e delle comunità locali.

Forest bathing e Digital Detox in Valle Imagna (BG)

Tra i sentieri immersi nel verde, il concetto di **disconnect to reconnect** prende forma concreta.

Qui, staccare non è solo un'espressione: è un gesto consapevole.

Nel cuore della Valle Imagna, il piccolo **borgo di Fuipiano** è un invito a rallentare. Tra boschi di faggi e castagni, si possono intraprendere percorsi di **forest bathing** guidati, immergendosi nei profumi e nei suoni della natura. Il **Rifugio Resegone**, raggiungibile con una piacevole camminata, offre un'esperienza **off-grid**, ideale per chi desidera staccare completamente



Gemelli e Pizzo Becco in Val Brembana.

© inLombardia



ESTATE



Veduta aerea di Bellagio,
sul Lago di Como.

© inLombardia

dalla routine quotidiana. Proseguendo verso l'**Alta Val Brembana**, il comune di **Branzi** è il punto di partenza per il "**Forest-Trek**", iniziativa che combina trekking didattico e meditazione in natura favorita dall'ambiente circostante e dal silenzio incantato del **Lago Becco** incastonato in quella vallata che conduce ai più celebri **Laghi Gemelli**.

Glamping en plein air con vista lago e cicloturismo in provincia di Brescia

C'è un lusso raffinato, fatto di tramonti sul lago, silenzi tra gli ulivi e colazioni tra i filari. In provincia di Brescia, tra il **Lago d'Iseo** e il **Lago di Garda**, dormire sotto le stelle non è più solo un sogno da campeggio: è un'esperienza ricercata, circondata da natura e comfort.

Tra i vigneti della **Franciacorta**, il risveglio è avvolto dall'aroma del caffè che inebria l'aria pulita. Poco dopo, è tempo di salire in sella: un **tour in e-bike** tra le colline della Franciacorta è il modo perfetto per esplorare il territorio senza fretta, seguendo strade panoramiche che si snodano tra cantine storiche e piccoli borghi. Lungo il percorso, tappe golose: un brunch in cantina



Isola del Garda,
San Felice del Benaco.
© inLombardia

tra botti e filari, un aperitivo al tramonto tra i vigneti, oppure una degustazione con vista su **Monte Isola**. Ogni chilometro è un'occasione per rallentare e assaporare.

Kayak all'alba e photo tour segreti sul Lago di Como

Sul **Lago di Como**, l'avventura inizia all'alba: nessun motore, solo il suono del remo.

I **tour in kayak** che partono da **Varenna**, **Bellagio** o **Blevio** regalano un'esperienza adatta a tutti intima e indimenticabile: un tour che conduce tra ville storiche e giardini fioriti ancora avvolti nella luce del mattino. Quando si torna a riva, in arrivo un'altra sorpresa: meravigliosi **photo tour** tra ville e borghi nascosti, pensati per gli amanti della fotografia e della bellezza sussurrata. Luoghi come **Villa Olmo**, **Villa d'Este**, **Villa Monastero**, **Ossuccio**,

Tremezzo e **Bellagio** sembrano usciti da un sogno: portici antichi, scalinate sul lago, dettagli che svelano la vera anima comasca, lontana dai riflettori. Ogni scatto diventa un ricordo da custodire.

Monza e Brianza: picnic sonori e parchi interattivi

Nel cuore verde della Brianza, il **Parco di Monza** si trasforma in un salotto all'aperto dove musica, natura e tecnologia si incontrano. È facile

Il caratteristico borgo di Varenna, sul Lago di Como.

© inLombardia





Vista su Marone, Lago d'Iseo.

© inLombardia

immaginare un picnic al tramonto, sotto gli alberi secolari, mentre un concerto prende vita – in cuffia, con audio wireless, per vivere la musica in modo intimo e immersivo. Per le famiglie, i parchi diventano spazi da esplorare con occhi nuovi: percorsi in realtà aumentata, giochi interattivi e itinerari tematici che uniscono apprendimento, movimento e meraviglia. Il tempo libero diventa esperienza condivisa, tra silenzi verdi e nuove connessioni.

Sapori tra vigneti e castelli in Oltrepò Pavese

A settembre è tempo di **vendemmia**, nelle campagne attorno a **Santa Maria della Versa**, **Montecalvo Versiggia** e **Canneto Pavese**, molte aziende aprono le porte a chi vuole scoprire il vino partendo dalla radice. Si parte al mattino, con cesti in mano, tra i filari ancora bagnati di rugiada. Si raccoglie l'uva, si impara a riconoscere il giusto grappolo al tatto, all'occhio, al profumo. Poi arriva il momento più atteso: la **pigiatura tradizionale** a piedi nudi. A seguire, il pranzo tra i filari, con salame di Varzi, pane croccante e un calice del vino appena nato. L'esperienza si completa con **laboratori olfattivi** e **percorsi a piedi nudi tra erbe aromatiche**,

trasformando la giornata in un piccolo viaggio tra i sensi.

Questa è la stagione delle **scoperte silenziose** e dei ritorni inaspettati. E se stai cercando ispirazione, sei nel posto giusto: tanti i racconti

di emozioni, sentori e colori, in un viaggio lento fatto di **sapori sinceri** di una **Lombardia** che non smette mai di sorprendere. ■

in-lombardia.it



Relax al Parco di Monza.

© Comune di Monza

Vigneti nell'Oltrepò Pavese.

© inLombardia





Servizio universale a giudizio

Il recente periodo storico si è caratterizzato per la piena disponibilità di servizi pubblici in ambiti diversi, estesi a tutti: oggi questa certezza è venuta meno

Giuseppe Colombi

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



Tutto è avvenuto nel corso del "secolo breve"...

Alla fine dell'Ottocento il "riscatto delle plebi" aveva imposto, dapprima in Europa, ma poi nell'intero mondo, l'attenzione a rendere disponibili per tutti condizioni di vita e servizi decenti, generalizzati e per così dire "universali". Si era partiti dai salari e dall'orario di lavoro, ma presto l'esigenza si era estesa progressivamente a tutte le principali istanze esistenziali, con risultati importanti e comuni a livello globale. Sembrava una grande conquista che sarebbe rimasta per sempre: se guardiamo al nostro caso italiano, nel dopoguerra, che si trattasse del servizio postale, poi della sanità per tutti, del sistema pensionistico

generalizzato, dell'acqua potabile come di altri servizi essenziali quali luce e gas, del sistema di trasporto ferroviario, dell'istruzione pubblica, non vi era dubbio che tutti ne avremmo fruito a vita. Ferrovie, poste, sanità si facevano vanto di garantire un servizio "universale", esteso in tutte le zone del Paese e fruibile da tutti, alle stesse condizioni.

Quando dagli anni '80 dello scorso secolo si passò al nuovo paradigma del mercato globale, non ci si sarebbe immaginati che quel precedente sistema virtuoso, che aveva progressivamente garantito serenità e sviluppo a tanti milioni di europei e non solo, sarebbe stato smontato così rapidamente.

Lo smontaggio generalizzato dei servizi, in nome del mercato

E invece eccoci al 2025, quando, per rimanere in casa nostra, gli uffici postali chiudono nei paesini: è vero che nessuno scrive più lettere, ma la posta arriva quando vuole solo dal lunedì al venerdì, mentre prima c'erano due distribuzioni giornaliere sei giorni su sette, e oggi capita di leggere che la corrispondenza non consegnata è stata buttata, o per colpa o per sciattezza. E a qualcuno andato a ritirare una raccomandata non consegnata, pare abbiano risposto "Non abbiamo personale e non te la possiamo cercare". Da denuncia, se fosse vero. Le Poste Spa si occupano di ben altro, si sentono banca e assicurazione, e fanno convention per premiare i dipendenti che più hanno acquisito clienti, più o meno dolcemente: ma, a ben vedere, il tanto decantato rilascio del passaporto negli uffici postali per il momento sembra rimanere più una prospettiva futura che una realtà generalizzata a tutti gli uffici nazionali... Proseguendo, nella sanità le liste d'attesa per prestazioni specialistiche del sistema pubblico si misurano sui mesi quando non sugli anni, e per ottenerle prima, non resta che pagare. Per quanto attiene poi alle pensioni, richiamandoci al prezioso prof. Brambilla, basterà un accenno al fatto che le vittime della mancata

perequazione dei trattamenti, un furto, portano sulle spalle più della metà del gettito fiscale dell'intera nazione.

L'acqua, confermata in Italia come servizio pubblico essenziale dall'ultimo referendum che ha superato il quorum, non è sempre disponibile e vi sono regioni dove proprio non arriva per la maggior parte del tempo. Luce e gas sono stati "liberalizzati" col risultato di costringere tutti a subire l'assalto piratesco di aziende anche pubbliche, o ex tali, ma ormai convertite all'obiettivo esclusivo del profitto ad ogni costo. E le tariffe impazzano, fino al punto che se ne lamenta la stessa Confindustria. C'è persino un'Agenzia (Arera) che vanta come strumento prezioso un "portale di confronto delle tariffe" che in realtà, nell'esperienza di chi scrive, è un buco nero del tutto inutile: ci sono voluti molti anni per avere un modello unico di bolletta. Vedremo ora come sarà. Quanto al sistema ferroviario, si direbbe che in questo caso la "conversione al mercato" sia consistita nel concentrarsi esclusivamente sull'alta velocità (a prezzi totalmente liberalizzati) e su un servizio pendolare di prossimità urbana di livello assai discutibile. Tutti i servizi intermedi, quelli che permettevano viaggi di distanza media e lunga, sono stati ridotti al minimo, complice anche l'abitudine ora invalsa di chiudere le linee per attività manutentive che un tempo si sarebbero realizzate "in pendenza d'esercizio", ovvero senza interruzione della circolazione dei treni. E senza per questo che allora ci fossero condizioni di sicurezza peggiori, al contrario. Si direbbe che le ferrovie ormai, più che tutelarla, si dedichino a difendersi dall'utenza.

Anche della scuola forse è meglio tacere, visto che i dati Invalsi denunciano problemi crescenti, e che si tende anche qui verso un sistema "a mercato" che altrove (ad esem-

... nel frattempo mentre l'occupazione nei servizi crolla, spesso anche a fronte di assistenza proposta da intelligenze artificiali ancora embrionali e piuttosto deficienti, tutto degrada e peggiora, e nessuno sembra realmente interessato a invertire la rotta...

pio negli Stati Uniti) ha indebitato per decenni e spesso in modo irreversibile i giovani che vogliono accedere all'università.

Il servizio universale, se non è già morto, non versa certo in buone condizioni.

Democrazia al tramonto?

E tutto questo avviene mentre nel mondo intero pare accentuarsi la tendenza a non più considerare il sistema partecipativo democratico come il paradigma da proporre globalmente: anzi si direbbe che il modello vincente oggi sia quello degli autocrati, spesso criminali comprovati.

Così, dopo ottant'anni di sostanziale pace più o meno generale (almeno in Europa), ci ritroviamo, come diceva il compianto Papa Francesco, alla terza guerra mondiale combattuta a brandelli, ora qui, ora là, in Ucraina, a Gaza, in Sudan come in Myanmar.

Per di più, come insegna forse il Paese egemone, l'inquietudine maggiore deriva dallo stato in cui versa proprio la libera informazione, dilaniata tra fake news, vincoli monopolistici di contrasto della verità, comportamenti repressivi pubblici e privati. Fare il giornalista oggi in molte regioni del mondo è praticamente un atto eroico, con

il forte rischio di perdere non solo il lavoro, ma proprio la vita. E con un'ulteriore considerazione che si rende obbligatoria: questa condizione era un tempo limitata a determinate situazioni locali (si pensi al Messico o alla Russia), oggi al contrario si è generalizzata globalmente e forse solo l'Europa rimane, non dappertutto, l'eccezione che resiste.

L'opposizione a questo stato di cose e a questa linea di tendenza in corso non è né semplice né scontata. Alcuni parlano di competitività per giustificare anche l'ingiustificabile, altri accampano principi "politicalmente corretti" per scivolare nel demenziale (valga, come esempio minore, l'uso dell'inutile doppio plurale tutte/tutti...).

E nel frattempo mentre l'occupazione nei servizi crolla, spesso anche a fronte di assistenza proposta da intelligenze artificiali ancora embrionali e piuttosto deficienti, tutto degrada e peggiora, e nessuno sembra realmente interessato a invertire la rotta. Da dove ripartire?

Utenti: lo stato delle cose

Tutti oggi dobbiamo rincorrere raccomandate non consegnate, o troviamo uffici che ricevono "solo su prenotazione", come è stato detto recentemente a una signora, andata in Comune per registrare la nascita di un figlio. Il confronto con la burocrazia è soffocante.

Nel nostro Paese la caratteristica comune del tutto sembra essere quella di una evidente sciatteria organizzativa e operativa. I servizi non "servono" l'utente, si direbbe che si preoccupino solo di dimostrare che esistono: il risultato non li riguarda.

Per non parlare della qualità nel web, chiave di lettura dei tempi nuovi: di recente, subito il solito scippo, chi scrive queste note si è cimentato con la "Denuncia telematica" che permette di anticipare via web le proprie richieste alle



Autorità. Il sito era di una qualità penosa, con domande burocraticolunari, tendine che non si aprivano e altre amenità. C'è voluto del bello e del buono per arrivare a un risultato.

Ma quando il giorno dopo, evitato l'accesso agli uffici milanesi competenti per residenza, me ne sono andato in una provincia oltrepadana a confermare debitamente la denuncia, sono stato ricevuto nel migliore dei modi da un comando dei Carabinieri esemplare per cortesia ed efficienza. Nel giro di un'ora un gentile appuntato ha perfezionato tutte le pratiche, convenendo con me che la mia anticipazione internet non era fruibile nemmeno a loro, che pure nella circostanza giocavano in casa, e quindi era stata inutile. Le stesse considerazioni che avevo ascoltato tre anni fa, per un analogo caso.

Le persone, quando serie e capaci, vincono ancora sull'automazione. Ma perché non risolvere in tempo reale e al debito livello nazionale l'insufficienza nel sito web?

Possibile che nessuno direttamente responsabile veda questo stato di cose? Questa è la sciatteria...

Ma Federmanager, dov'è?

Per molto tempo, forse per una

Le persone, quando serie e capaci, vincono ancora sull'automazione. Ma perché non risolvere in tempo reale e al debito livello nazionale l'insufficienza nel sito web?

certa arroganza di casta, i dirigenti non hanno avuto grande attenzione a questi fenomeni. *"De minimis non curat praetor"* e dunque del trasporto pubblico non ci si preoccupava, tanto c'è l'auto aziendale e a volte persino l'autista; delle file nella sanità nemmeno, tanto c'è il Fasi; e, quanto alle bollette di casa, nessuno, nemmeno gli ingegneri del settore, sapeva con precisione quanto si pagava il Kilowattora o il metro cubo di gas, faccende considerate spesso irrilevanti.

Ma questi maggiori, veri o supposti che fossero, sono per così dire "invecchiati" anche loro e constata-no oggi, con ritardo, che il "ceto medio" cui credevano di appartenere sta sparendo. E che la sottrazione dei "servizi universali" colpisce anche loro, un tempo privilegiati e lontani da queste tematiche.

Federmanager, l'organizzazione sindacale (sottolineatura dovuta) ha molto faticato a comprendere e ancor più ad affrontare questo stato di cose: per molti anni nella Federazione si è un po' trascurata non solo la tutela sostanziale del dirigente ma anche la potenziale funzione sociale di una categoria a cui, in teoria, si dovrebbe accedere solo per merito professionale.

Forse ora ce ne siamo resi conto e chissà che una nuova generazione di leader non riesca oggi a cambiare le cose nella nostra Associazione sindacale.

Abbiamo capito che il rinnovo del contratto nazionale non era una faticosa formalità da liquidare buttando fumo negli occhi alla "base", ma un'occasione seria per qualificarsi rispetto ai dirigenti, iscritti e non iscritti. Stiamo sforzandoci di essere più efficaci nel difendere le nostre pensioni, che troppi nelle istituzioni considerano un comodo bancomat cui accedere costantemente. E oggi stiamo persino iniziando a contare qualcosa come categoria nella definizione strategica del futuro industriale di un Paese che, permanendo così le cose, incorre in un evidente declino.

Dobbiamo moltiplicare gli sforzi e abbiamo bisogno di una più ampia adesione, tanto dei colleghi in servizio quanto di pensionati disposti a cimentarsi nell'affrontare queste tematiche nazionali. Dovremmo maggiormente incoraggiare la formazione di, e la partecipazione a, gruppi capaci di spendersi su questi temi.

Immaginiamo un gruppo di dirigenti di un certo comparto (qualiasi: ferrovie, assicurazioni, ecc.) che riesca a proporre e magari a ottenere miglioramenti nel settore da cui proviene: non sarebbe meraviglioso? Potrebbe qualcuno, a esempio, essere in grado di rendere migliori i siti web dei servizi?

Forse davvero vale la pena di darsi da fare. ■

Concerto d'Autunno

martedì
14 ottobre 2025
ore 20:45
Teatro Dal Verme



Georg Friedrich Händel

Water Music: Suite n. 1 in Fa maggiore, HWV 348

- Overture: Largo. Allegro
- Adagio e staccato
- Allegro
- Andante espressivo
- Presto
- Air: Presto
- Minuet
- Bourée: Presto
- Hornpipe
- Allegro moderato

cembalo e direzione **Riccardo Doni**

primo violino di spalla **Alessandro Braga**

Orchestra Lirica I Pomeriggi Musicali



Ingresso libero con prenotazione obbligatoria sul sito www.aldai.it fino a esaurimento posti



L'emozione del Concerto Jazz di Primavera

Una serata di musica ed emozioni raccontata da chi l'ha creata e vissuta

Giuliano Ceradelli

Componente del Gruppo Cultura
e Direttore artistico del Concerto di Primavera



Cari amici,

come Direttore artistico dell'evento, già di buon'ora nel pomeriggio del 27 maggio scorso mi trovavo nella Sala del San Fedele con la solita emozione e anche l'apprensione perché tutto andasse per il verso giusto. Le parole "concerto" e "live" mettono sempre un po' di pressione in chi organizza, anche se non si tratta della prima volta. Ma è andato tutto molto bene, anche grazie al tempo dedicato alla preparazione nei mesi precedenti con i nostri splendidi musicisti. All'ora stabilita la Sala era piena di colleghi entusiasti, con un nutrito contributo di presenze femminili, e durante il concerto c'è stata viva partecipazione con molti applausi

sullo sfondo di un programma di brani tagliato sul genere "fusion" in omaggio a due gruppi americani degli anni '70 del secolo scorso, i Weather Report e gli Steps Ahead, che hanno fondato il loro repertorio originale proprio su questo genere musicale (per ulteriori dettagli potete consultare il mio articolo **Concerto di Primavera sulle note del Jazz** pubblicato su dirigentindustria.it). Cercherò quindi qui di riassumere per quelli che non c'erano (e sarò felice di rispondere alle domande, perché sono sicuro che molti ne avranno, e sono anche sicuro che mi sfuggiranno delle cose che altri potranno aggiungere). Nel mio mondo, che non è l'unico ma è il mio, la mia regola basilare

per l'amicizia è condividere tutto; quindi, nella scelta dei brani del concerto sono stato estremamente soggettivo e mi sono limitato a seguire la mia regola, quella di far ascoltare ciò che più amo. È stato fantastico e sono molto contento di essere riuscito a organizzare, grazie anche al supporto della struttura ALDAI, un evento che ha avuto il successo che si meritava pur nella sua intrinseca imprevedibilità. Parlare di jazz, infatti, significa parlare anche di imprevedibilità, una caratteristica che, come musicista, apprezzo molto perché ben rappresenta il piacere del gioco estemporaneo con le note, l'evasione e la creatività, e anche l'amore per il rischio. Basti pensare a cosa hanno fatto Wayne Shorter

e Joe Zawinul o Michael Brecker e Mike Mainieri (due colonne dei Weather Report i primi, e due colonne degli Steps Ahead i secondi) estendendo il raggio delle composizioni a brani di sempre maggiore complessità strutturale e ricchezza timbrica grazie all'evoluzione della strumentazione elettronica.

Ma parliamo del rischio. Il rischio estetico è il pepe del jazz ed esiste soprattutto quando il musicista esce dalle strutture musicali. Quando il rischio è controllato, il musicista sa da dove è partito, sa dove si trova quando improvvisa e sa dove potrebbe approdare con la sua improvvisazione. La grande libertà risiede all'interno delle strutture armoniche, da cui è possibile, magari brevemente, uscire per creare tensioni melodico-armoniche.

Certo, per me la "buona" musica (e non parlo solo di jazz) è pensiero, riflessione, ragionamento, intenzione, gioco, curiosità, scopo espressivo. Sotto l'etichetta "jazz" si possono collocare tante musiche, tutte legittime e a volte affascinanti, che piacciono o no. Il jazz è un linguaggio molto specifico e credo che le sue tipicità possano essere facilmente identificate: suono, pronuncia, atteggiamento mentale ritmico, estemporaneità, improvvisazione (entro e fuori strutture armoniche), armonia peculiare con suono peculiare, voicing, ecc. Il jazz ha sempre assorbito e/o arricchito, è sempre disponibile all'apertura, è un linguaggio eccezionale. È una straordinaria opportunità per chi lo suona e per chi l'ascolta. È una musica unica al mondo. Il jazz ha saputo trasformarsi entrando in contatto con moltissimi generi musicali, dalla bossa nova brasiliana alla salsa cubana, dalla musica classica alle varie musiche popolari ed etniche e al rock. Il jazz sta soprattutto nel "come" oltre che nel "cosa" si suona.

Quando il musicista improvvisa noi

ascoltiamo musica non scritta, ma suonata come se lo fosse.

In un concerto jazz il pubblico si rende conto curiosamente che non tutto quello che viene suonato e ascoltato è stabilito: lo stesso musicista che suona non sa già esattamente "tutto" quello che andrà a proporre durante la sua esibizione, perché il jazz prevede ampi spazi dedicati all'improvvisazione e pertanto, pur muovendosi in genere in un ambito scritto e prestabilito, i musicisti creeranno partecipazione ed enfasi emotiva all'interno di una dimensione specifica, in parte nuova e "improvvisata" appunto. Il pubblico potrà avere legittimamente perplessità sulla proposta che gli viene offerta, ma grazie all'ascolto poi potrà entrare nel mondo sonoro del musicista e partecipare con entusiasmo, scoprendo emozioni inaspettate. È questa la forza che rende il "rito del concerto" un incontro vissuto in una sala, legata alla disponibilità del pubblico a farsi sorprendere, ad accogliere l'imprevedibile: la scoperta di nuova musica e la partecipazione alla sua creazione sono il vincolo che si crea fra chi suona e chi ascolta. Il concerto, cioè il "fare musica insieme" è un importante laboratorio di socializzazione e di convivenza civile, perché la bontà della riuscita



finale è legata alla positiva partecipazione di tutti e all'armonizzazione delle diverse competenze, grandi o piccole che siano.

Una società costruita sull'ascolto, come di un'orchestra o di un gruppo in concerto, è una società che può garantire a chi ci vive, serenità e pace, perché ascoltare è, prima di tutto e sopra ogni cosa, un grande atto d'amore; quindi, è con trepidazione che vi aspetto tutti per l'anno prossimo, al prossimo Concerto Jazz di Primavera sempre al San Fedele. ■





IA: nuovo episodio di una rivoluzione non annunciata

Qual è la natura profonda della Rivoluzione Digitale e perché è importante comprenderne il reale significato

Giampiero Stabile

Coordinatore Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager

“**P**rima furono le valvole termoioniche, poi arrivarono i transistor, quindi i circuiti integrati ed infine gli atomi. I computer uscirono dai laboratori, entrarono nelle fabbriche, nelle nostre case, nelle nostre borse e nelle nostre tasche. Le macchine si sostituirono agli umani perché l'esperienza che una persona può acquisire nel corso della propria esistenza ha un limite mentre quella accumulabile dall'intelligenza artificiale no. Niente della nostra vita sarebbe più potuto rimanere privato e nulla sarebbe mai tornato come prima”.

Potrebbe essere l'incipit di un distopico racconto di fantascienza degli anni '60, ma questa narrazione è oggi diventata qualcosa di concreto, che attraversa la nostra realtà quotidiana, una realtà ancora non così cupa e inquietante, e tuttavia nemmeno così lontana da quella visione, a giudicare dalle prospettive.

Come è potuto accadere, e quando è iniziato? Com'è possibile che ciò che fino a non molti anni fa sembrava essere niente altro che uno dei tanti generosi rami di quell'incessante processo in corso da due secoli e mezzo che chiamiamo rivoluzione industriale abbia finito

per invadere aree così vaste della nostra vita?

I primi tentativi di realizzare macchine calcolatrici risalgono alla metà del 1600, ma bisognerà attendere il diciannovesimo secolo per osservare dei reali progressi. I computer digitali sono arrivati solamente intorno alla metà del '900. Il principio di funzionamento dei computer da allora è rimasto invariato, ma nel frattempo le dimensioni e i costi si sono ridotti di ordini di grandezza mentre la potenza è diventata *milioni o miliardi di volte* quella dei primi elaboratori di ottant'anni fa. E a questo non eravamo preparati.

Uno sviluppo così rapido *non ha equivalenti* in nessun altro ambito e in nessuna altra epoca. Agli inizi del '900 fece la sua comparsa negli USA la Ford Model T, la prima automobile di massa della storia: il suo motore erogava una potenza di 20 cv. Ebbene, l'equivalente odierno di quella vettura ha un motore da 120 cv, il medesimo principio di funzionamento e una consistente quota di comfort addizionale. In oltre un secolo la pur brillante tecnologia automobilistica ha saputo moltiplicare le prestazioni dei propri prodotti di un mero *fattore sei!*

All'origine di tutto c'è il *paradigma digitale*, base della tecnologia informatica, ma a questo si associano anche alcuni altri aspetti peculiari, propri di una rivoluzione che, per quanto solamente agli inizi, per gli impatti economici e sociali che lascia intravedere non è paragonabile ad altro se non a quella industriale della fine del '700.

Nell'incontro del *prossimo ottobre* parleremo di intelligenza artificiale, del perché l'IA non è solo un insieme di programmi software e perché non tutti i programmi sono IA. Ripercorreremo le *milestones* della Rivoluzione Digitale fino ad arrivare ai giorni nostri evidenziando i fattori che ne connotano la natura e che forniscono in definitiva la *chiave di lettura* per i profondi cambiamenti in atto nella società contemporanea. ■



L'incontro Intelligenza artificiale, nuovo episodio di una rivoluzione non annunciata si terrà

**mercoledì 1° ottobre 2025
alle ore 17:00 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



Vladimir Nabokov, uno scrittore russo in America

Per il ciclo "Dalla Lost Generation alla Beat Generation: la letteratura USA 1920-1950"

Mariagrazia Zanella - Jurij Tilman

Componenti Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager

Prima di iniziare il discorso letterario, è necessario avere un'idea delle varie vicende che hanno causato le emigrazioni dalla Russia verso l'Occidente. Il vasto movimento di emigrazione, che la critica cataloga come prima ondata, è avvenuto in conseguenza degli eventi della Rivoluzione d'Ottobre e della guerra civile. Cause diverse hanno determinato la seconda ondata che cominciò nel 1945, con la fine del secondo conflitto mondiale, e continuò fino alla morte di Stalin, nel marzo 1953. Si trattava, infatti, di soldati o persone russe che per svariati motivi già non si trovavano in territorio russo. La terza ondata ebbe luogo nel decennio 1970-1980 e vide lasciare il Paese i dissidenti e un'ingente massa di cittadini di origine ebraica, a cui venne concesso il visto per raggiungere Israele. Si può infine parlare di una quarta ondata di emigrazione, cominciata nel febbraio del 2022, in seguito alla cosiddetta "operazione militare speciale", ovvero l'invasione dell'Ucraina. È quindi chiaro che queste ondate di emigrazione sono fenomeni molto diversi tra loro e in letteratura hanno prodotto scrittori con orientamenti eterogenei. Nella nostra presentazione ci focalizzeremo particolarmente sulla prima ondata, cioè sugli emigrati che lasciarono il Paese per esprimere la propria resistenza nei confronti del bolscevismo, persone "costrette" a

fuggire a causa delle nuove circostanze sociali e politiche. Erano soggetti che quindi avevano un grande rimpianto per una Russia che non esisteva più. Nell'ambito letterario, il sentimento di amarezza veniva spesso espresso con opere piene di nostalgia per il proprio Paese, ne risultava un'idealizzazione della Russia. Pertanto, era una letteratura che parlava quasi sempre del "bel passato" di tradizioni e folclore ormai irreali.

Qualche anno fa abbiamo presentato il premio Nobel del 1933, Ivan Bunin, che con i suoi racconti *Viali Oscuri* rappresenta un esempio eccellente di questo tipo di letteratura di ricordi.

Anche Vladimir Nabokov (1899-1977), non sfugge al sentimento di rimpianto per la patria e la sofferenza dello stare altrove, ma tale dicotomia viene trattata in modo particolare: riesce a mettere insieme questi due mondi, vuole fondere la memoria, la fantasia, il sogno felice con la realtà, dominata dalla disgregazione e dalla solitudine.

Questo l'argomento ricorrente delle sue opere che si presenta però in modo diversificato e originale, divenendo un tema universale sulla condizione umana. Nabokov è diventato ugualmente famoso sia come autore russo che americano. Scrisse molti dei suoi primi romanzi in russo, ma poi passò completamente all'inglese, lingua nella

quale era fluente fin dall'infanzia. Ecco come lui stesso si definisce: *"Sono uno scrittore americano, nato in Russia, educato in Inghilterra, dove ho studiato letteratura francese prima di trasferirmi in Germania per quindici anni. [...] La mia mente parla inglese, il mio cuore parla russo e il mio orecchio parla francese"*.

Certamente la sua fama in Occidente è dovuta al celebre romanzo *Lolita* scritto in inglese e quindi da lui tradotto in russo. È la storia di un uomo adulto (Humbert Humbert) che perde la bussola morale e trova l'amore della sua vita sotto forma di una ragazzina di 12 anni di nome Lolita, violando convenzioni e tabù. Sebbene sia stato spesso considerato un romanzo scandaloso, in realtà *Lolita* serba molte sorprese in termini di parodia, satira e poesia. Queste sono alcune delle tematiche che verranno approfondite nel corso della nostra presentazione che sarà arricchita anche da altri esempi di scrittori russi emigrati in Occidente. ■



L'incontro Vladimir Nabokov, uno scrittore russo in America si terrà

**giovedì 23 ottobre 2025
alle ore 17:00 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



Africa: il cuore pulsante del futuro globale

Una bussola di opportunità per l'Europa

Paolo Zanella e Team Africa

Il continente africano non è più solo una terra di risorse, ma il nuovo epicentro delle dinamiche geopolitiche mondiali. La sua influenza è in crescita esponenziale e la sua centralità è destinata a dominare lo scenario per i decenni a venire.

Perché l'Africa è così cruciale? La risposta è complessa e affascinante:

- una ricchezza senza pari di materie prime;
- un sistema infrastrutturale in rapida espansione;
- lo sviluppo di metodi produttivi innovativi legati alla transizione energetica;
- un capitale umano in fermento: una popolazione giovane, dinamica e in rapida crescita, con classi dirigenti sempre più formate e determinate.

In questa vibrante arena, gli attori globali (Cina, Russia, India tra i più evidenti) proiettano la loro rilevanza, mentre emergono prepotentemente nuovi protagonisti mediorientali e africani con un peso regionale sempre maggiore. Sarà imprescindibile fare i conti con la loro aspirazione all'autodetermina-

zione, una forza che plasma il futuro del continente.

Ma l'impatto dell'Africa non si limita alla geopolitica! La sua popolazione giovanissima, con la sua rapida crescita demografica, influenzerà profondamente (e già lo sta facendo) le società mondiali dal punto di vista sociale e culturale.

Tutto ciò si traduce in ricadute economiche e di sviluppo di portata storica, configurando un'opportunità strategica e irripetibile per la classe dirigente europea e, in particolare, italiana.

ALDAI accoglie la sfida! Per comprendere appieno questa prospettiva e rafforzare la leadership dei propri membri, ALDAI lancia

un'iniziativa ambiziosa. Grazie alla sinergia dei nostri Gruppi di Lavoro Geopolitica, Cultura ed Energia, abbiamo ideato un primo ciclo di conferenze imperdibile che si terrà questo autunno.

Non è che l'inizio! L'interesse del pubblico guiderà i nostri passi futuri: approfondimenti dedicati a nazioni specifiche o a tematiche trasversali al continente.

Questo primo ciclo, *Visioni d'Africa*, riprende una preziosa tradizione ALDAI: il filone di conferenze *Paesi Lontani*, un viaggio nella conoscenza nato dalla collaborazione tra i Gruppi di Geopolitica e Cultura, ai quali ora si aggiunge quello Energia.



“Visioni d’Africa”

Storia, cultura, religione, lingua e sviluppo economico

• 7 ottobre - Introduzione e Storia dell’Africa: Le radici di un continente in trasformazione.

Relatori: Mario Garassino e Raffaele Tasserini

La presenza dei primi ominidi (*Australopithecus*) è stata trovata nella Rift Valley (che si estende per circa 3.500 Km dall’Africa del Sud al Mar Rosso), scoperti in particolare in Tanzania e in Etiopia. Ciò giustifica considerare l’Africa “culla dell’Umanità”. Nella presentazione avremo solo necessità di accennare a questi tempi lontani, comunque fondamentali, per riprendere con più accuratezza la vita del continente con la penetrazione araba ed europea, la tratta degli schiavi, e con un interesse più approfondito per il colonialismo, con l’Africa divisa fino alla nuova vita dei Paesi africani dall’indipendenza all’Unione Africana.

• 20 ottobre - Autodeterminazione africana: Esplorando l’Agenda 2063: *L’Africa che Vogliamo*.

Relatore Giovanni Saccà

L’Africa che vogliamo è il piano strategico dell’Unione Africana per trasformare il continente in una potenza globale entro il 2063, centenario della fondazione dell’Organizzazione dell’Unità Africana. Si tratta di un progetto volto a raggiungere uno sviluppo inclusivo e sostenibile, che incarna la spinta panafricana all’unità, all’autodeterminazione, alla libertà, al progresso e alla prosperità collettiva.

L’Agenda 2063 delinea le principali aspirazioni, tra cui:

- Un’Africa prospera basata su una crescita inclusiva e uno sviluppo sostenibile.
- Un continente integrato, politicamente unito sotto ideali panafricani.
- Buon governo, democrazia e rispetto dei diritti umani.
- Un’Africa pacifica e sicura.
- Una forte identità culturale, patrimonio condiviso e valori comuni.
- Sviluppo guidato dal popolo africano, con particolare attenzione alle donne e ai giovani.
- Un’Africa influente e unita sulla scena globale.

Include anche programmi bandiera volti ad accelerare la trasformazione dell’Africa, come lo sviluppo delle infrastrutture, l’istruzione, la salute e la diversificazione economica.

• 4 novembre - L’Africa e il Mondo: Le dinamiche geopolitiche che ridisegnano la scacchiera africana.

Relatore Franco Conticini

Chiusa per sempre la stagione coloniale con le indipendenze africane degli anni ’60, anche le dinamiche neo-coloniali della fine del ’900 sono ormai giunte

alla loro conclusione; ne è testimone il recente tracollo dell’influenza francese nelle 20 ex-colonie della *francophonie*. Nuove potenze globali o regionali (Cina, Russia, Turchia...) si affacciano prepotentemente in Africa, sostituendosi alle passate influenze europee. Ma anche l’Africa si sta trasformando, prendendo coscienza della propria forza e del proprio potenziale, con una nuova classe media, più istruita e forte già di 600 milioni di persone. È adesso il momento per l’Italia e l’Europa di riscoprire le sinergie e le complementarità con il continente africano. Opportunità da sviluppare insieme in un approccio non-predatorio, con un potenziale immenso. Ma bisogna muoversi bene. E adesso. Senza indugio.

• 18 novembre - Visione d’Africa 2025: Il ruolo chiave della transizione energetica africana.

Relatore Luciano Giannini

Secondo l’Agenzia Internazionale per l’Energia (IEA), oltre 600 milioni di persone in Africa subsahariana non hanno accesso all’elettricità, soprattutto nelle aree rurali dove la percentuale supera il 70%. La diffusione delle tecnologie rinnovabili a basso costo può permettere all’Africa di superare la dipendenza dalle energie fossili, adottando energia pulita e decentralizzata. L’Africa ha l’opportunità di colmare il divario energetico e promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso risorse rinnovabili come: energia solare (radiazioni solari elevate), energia idroelettrica (potenziale significativo grazie ai grandi fiumi), energia eolica (alto potenziale nel Corno d’Africa e Africa del Sud) ed energia geotermica (soprattutto nella Rift Valley: Etiopia, Kenya).

L’industria italiana, caratterizzata da qualità e affidabilità, ha un’opportunità unica ed eccezionale di integrarsi in modo strategico nella filiera tecnologica dello sviluppo industriale dei Paesi africani, contribuendo alla loro transizione energetica e al conseguente sviluppo industriale e sociale. A tal fine sarebbe opportuno, che l’intera classe dirigente italiana si consorziasse e facesse sistema da un punto di vista finanziario, tecnologico e industriale, con il supporto continuo politico e delle istituzioni. ■



**Gli incontri si terranno in ALDAI,
Sala Viscontea Sergio Zeme
alle ore 17:00.**

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



Origins, dal Big Bang alla vita

Dino Pezella

Socio ALDAI-Federmanager



E con queste fanno 50! Cinquanta serate di scienza, organizzate fin dal 2010, dagli Amici del Cielo – un'associazione di promozione sociale formata da appassionati di scienze naturali, dedita alla divulgazione scientifica e all'osservazione del cielo stellato – per i Soci ALDAI-Federmanager. Un traguardo che celebra un lungo percorso culturale nella sede di via Larga 31 a Milano, dove si sono avvicendati, nel corso degli anni, illustri accademici, scienziati, divulgatori, scrittori, che hanno offerto al pubblico conferenze di altissimo livello, capaci di spaziare tra gli ambiti più diversi del sapere scientifico.

Questa nuova serie di incontri si propone di raccontare le nostre origini, a partire dalla nascita dell'Universo fino alla formazione del sistema solare, della Terra, e allo sviluppo della vita. Fin dai tempi più remoti, l'umanità si è sempre posta alcune domande fondamentali: chi siamo, da dove veniamo, come siamo fatti... Domande alle quali la scienza, a partire da Galileo, ha fornito nel tempo risposte sempre più dettagliate, che hanno rivoluzionato la nostra concezione del mondo e di noi stessi. La Terra è il pianeta della vita: un ecosistema unico, frutto di una lunga serie di eventi singolari e improbabili, ma capace di resistere a tut-

te le avversità da miliardi di anni. Questa serie è dedicata al nostro Pianeta Azzurro, un puntino nello spazio immenso e inospitale che ci circonda, e alla sua storia straordinaria, che non ha riscontro altrove e che sembra essere davvero irripetibile. Un lunghissimo viaggio di miliardi di anni, sfociato nella vita, che dobbiamo proteggere per noi stessi e per le generazioni future. ■



IL PROGRAMMA DI QUESTA SESSIONE PREVEDE I SEGUENTI APPUNTAMENTI

**Mercoledì 15 ottobre 2025,
ore 17:00, presso la Sala Viscontea Sergio Zeme**

L'ORIGINE DELL'UNIVERSO: DAL BIG BANG AL SISTEMA SOLARE

Tutto ha avuto inizio circa 13,8 miliardi di anni fa con l'esplosione primordiale che ha creato lo spazio-tempo in cui siamo immersi. Nel corso degli eoni, in un tempo incommensurabile per la mente umana, sono apparse stelle, pianeti, galassie, fino a quando, dopo 9 miliardi di anni, è comparso il nostro sistema solare.



Il relatore, **Stefano Covino**, è ricercatore presso l'Istituto Nazionale di Astrofisica di Brera e docente di astrofisica all'Università dell'Insubria (CO). Si occupa di astrofisica degli oggetti e delle controparti elettromagnetiche di eventi di onde gravitazionali, con particolare interesse per le tecniche di osservazione polarimetrica. È responsabile di diversi progetti di ricerca internazionali ed è stato membro del Consiglio Scientifico dell'INAF.

**Mercoledì 12 novembre 2025,
ore 17:00, presso la Sala Viscontea Sergio Zeme**

NASCITA ED EVOLUZIONE DELLA TERRA

Una storia lunga 4,6 miliardi di anni. Come è nata la Terra? Come ha fatto a diventare quel meraviglioso pianeta che conosciamo oggi? Unico, per quanto ne sappiamo, nel Sistema Solare, a ospitare organismi viventi.



La relatrice, **Monica Rainer**, è laureata in Fisica all'Università degli Studi di Milano, dove ha ottenuto anche il dottorato. Attualmente lavora presso la sede di Merate dell'Osservatorio Astronomico di Brera e si occupa principalmente di variabilità stellare e caratterizzazione di pianeti extrasolari tramite spettroscopia ad alta risoluzione.

**Mercoledì 10 dicembre 2025,
ore 17:00, presso la Sala Viscontea Sergio Zeme**

L'ORIGINE DELLA VITA

Quando e come è apparsa la vita sul Pianeta Azzurro? E come si sono evolute le diverse forme viventi? Batteri e piante, funghi e animali: oggi siamo tutti figli di una bellissima, avvincente e affascinante storia, dove caso e necessità hanno modellato l'evoluzione.



Il relatore, **Stefano Papi**, è un paleontologo e naturalista milanese, noto per il suo impegno nella divulgazione scientifica e nella didattica museale. Si occupa di comunicazione e didattica delle scienze, dell'arte e della cultura. È autore di articoli scientifici e divulgativi, nei quali ha trattato temi legati all'evoluzione biologica e culturale. Il suo approccio interdisciplinare unisce scienza, arte e cultura, rendendo la paleontologia accessibile e interessante per un pubblico ampio.

Tutto ha avuto inizio circa 13,8 miliardi di anni fa con l'esplosione primordiale che ha creato lo spazio-tempo in cui siamo immersi



ASSOCIAZIONE LOMBARDA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

FEDERMANAGER

Valorizzare le competenze in un mercato in continua evoluzione

**Mercoledì 15 ottobre 2025
Dalle ore 17.30 alle ore 19.30**

c/o Auditorium
Palazzo del Lavoro Gi Group Holding
Piazza 4 Novembre, 5 Milano



**DIRETTORE RESPONSABILE**

Giovanni Pagnacco

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

ARUM Srl, Via Larga 31, 20122 Milano
Partita IVA 03284810151
Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557
PEC: arumsl@legalmail.it

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

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

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

STAMPA

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

ART DIRECTIONCamillo Sassi - creomilano93@gmail.com**PER INSERZIONI PUBBLICITARIE**Contattare: amministrazione@aldai.it**FORMATO DELLE INSERZIONI**

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Avv. Stefano Trifirò, Avv. Marco De Bellis, Franco Del Vecchio, Stefano Diotti, Leila Tatiana Salour, Ufficio Comunicazione Fasi, Pasquale A. Ceruzzi, Mino Schianchi, Antonio Dentato, in Lombardia, Giuseppe Colombi, Giuliano Ceradelli, Giampiero Stabile, Mariagrazia Zanella, Jurij Tilman, Paolo Zanella e Team Africa, Dino Pezzella

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4, 5-6, 9, 10, 11, 14-15, 17, 19, 20-21 (frecce), 22, 24-25, 26, 28-29, 30-31 in alto, 32, 34, 36-37, 38, 40, 48, 50, 51, 54, 56, 59 in alto a destra, appartiene a stock.adobe.com
Altri copyright indicati direttamente sulle immagini corrispondenti

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



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

Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22 del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a arumsl@legalmail.it indicando un recapito presso cui essere contattati.

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

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

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

Costo abbonamento 10 numeri: euro 15,00.

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

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

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

La documentazione può essere consegnata con una delle seguenti modalità:

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

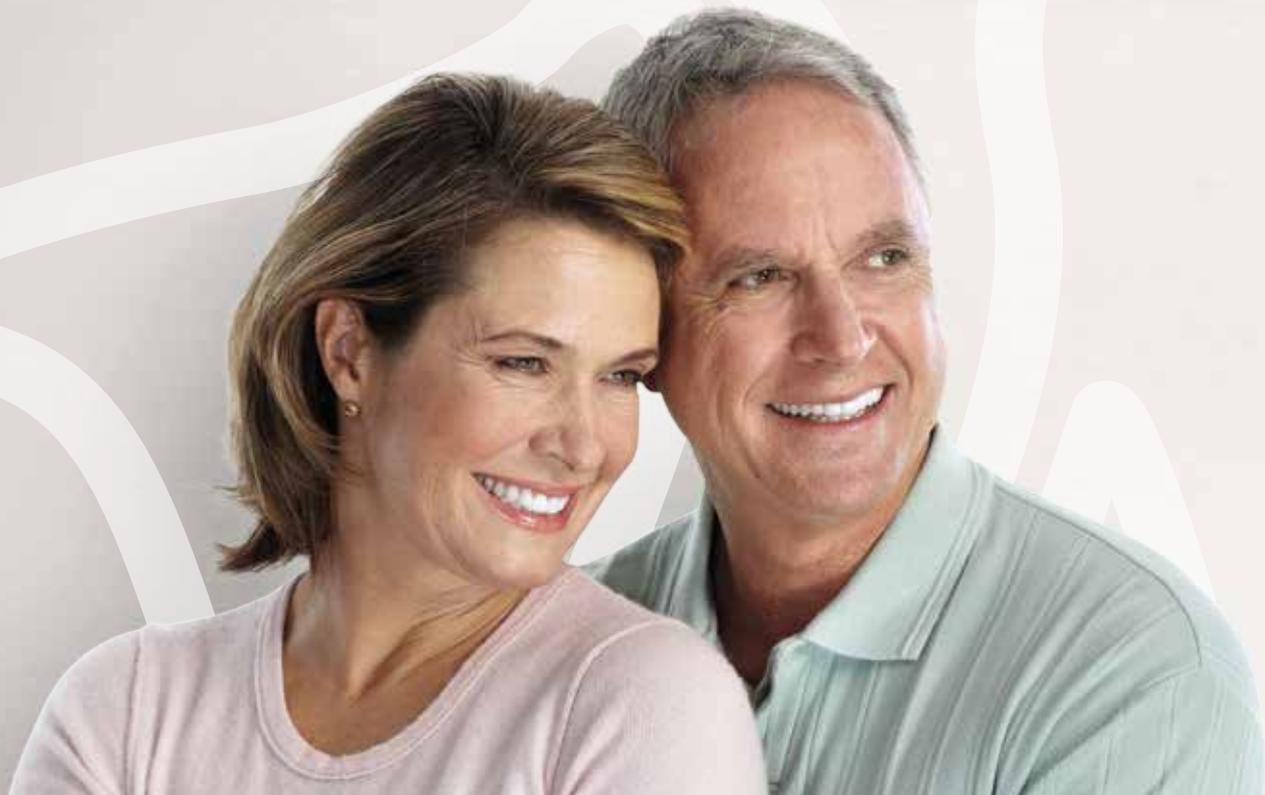
OPPURE

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

APPUNTAMENTI IN SEDE E COLLOQUI TELEFONICI

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

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.

I NOSTRI SERVIZI

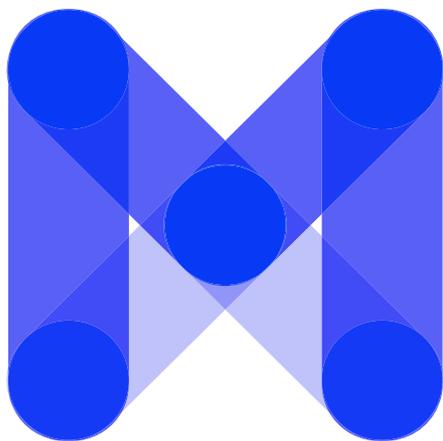
IMPLANTOLOGIA
IMPLANTOLOGIA COMPUTER GUIDATA 3D
IMPLANTOLOGIA DENTALE ZIGOMATICA
SEDAZIONE COSCIENTE
TAC DENTALE CONE BEAM 3D
FACCETTE ESTETICHE
ORTODONZIA TRASPARENTE
IMPRONTE CON SCANNER INTRAORALE
PROTESI FISSE E MOBILI

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI UDINE**
HIC SUNT FUTURA



**ST. JOHN'S
UNIVERSITY**

Executive Master of **Business Administration EMBA Milano**

L'Executive Master of Business Administration (EMBA) offerto a **Milano** dall'Università di Udine in collaborazione con la St. John's University di New York, ha l'obiettivo di accelerare la crescita professionale dei partecipanti attraverso un percorso di alta formazione, capace di prepararli ad essere motori di innovazione e cambiamento. Il percorso è volto anche a favorire la competitività delle organizzazioni alle quali i frequentanti appartengono, stimolando lo **scambio fra esperienze culturali e professionali di diversa natura**.

Nel corso delle lezioni, durante le testimonianze aziendali e durante il corso intensivo a New York, i partecipanti all'Executive MBA acquisiscono una **visione integrata e strategica della gestione d'impresa**, sviluppando solide competenze manageriali.

L'EMBA proposto è un percorso specialistico universitario di assoluta eccellenza che consente di ottenere 60 CFU. **I docenti di chiara fama** che vi insegnano sono stati selezionati in Italia e all'estero per il loro alto profilo.

La tipologia di frequenza prevista (struttura part-time, indicativamente un weekend al mese) consente di conciliare questo impegno con un percorso professionale avviato, tipico dell'utenza executive.

Grazie a contributi pubblici e privati, questo EMBA riesce a coniugare elevata qualità ad un profilo di costo equo.

Grazie alla convenzione siglata, per i nominativi segnalati da ALDAI-Federmanager è prevista l'applicazione della tariffa riservata alle aziende/organizzazioni partner.

SCHEDA MASTER

Tipologia:

Master universitario. Lezioni erogate in presenza: indicativamente un weekend al mese (venerdì h 17-21 e sabato h 08.30-17.30)

Periodo di svolgimento:

novembre 2025-novembre 2027

Posti disponibili:

20

Scadenza domande

ammissione: 30 ottobre 2025 (h12:00)

emba@uniud.it

Contenuti:

Bilancio, finanza e controllo; Strategia e internazionalizzazione; Produzione, logistica, qualità; Organizzazione e lavoro; Marketing e comunicazione; Soft skills.

[www.uniud.it/
emba-milano](http://www.uniud.it/emba-milano)