

NUMERO 8 - OTTOBRE 2025 - ANNO LXXVIII

DIRIGENTI



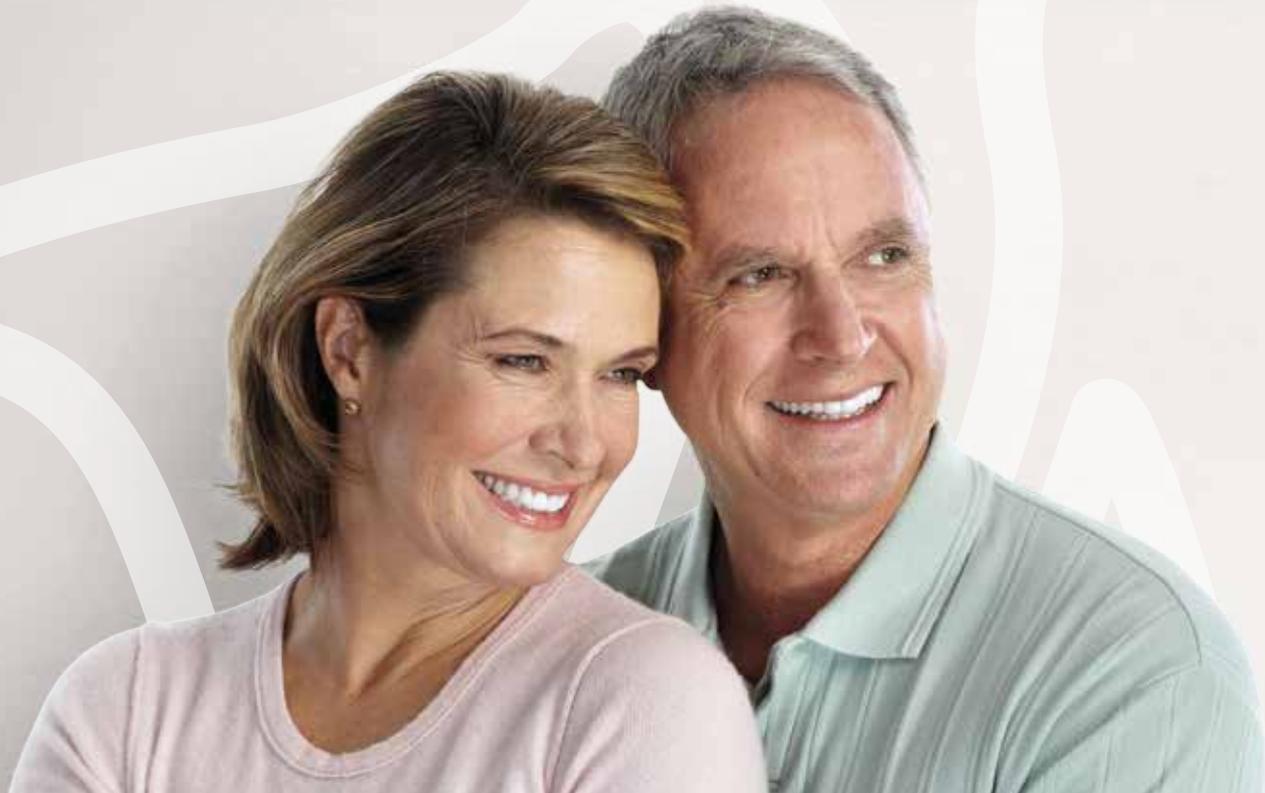
IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA

Impegno dei manager per tutelare diritti e dignità



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



Essere Dirigenti protagonisti anche del Futuro europeo

In un'epoca di cambiamenti rapidi e sfide globali, il ruolo del dirigente non è mai stato così centrale per il futuro della competitività nazionale ed europea. Il Rapporto Draghi, analizzato dalla nostra Commissione Studi e Progetti, ci offre una bussola preziosa: ci invita a essere protagonisti attivi del rinnovamento nonché portatori di valori come libertà, democrazia e inclusione sociale.

ALDAI, con la forza della sua comunità, è chiamata a promuovere azioni concrete e innovative. Non si tratta solo di adattarsi, ma di guidare il cambiamento. Siamo noi, dirigenti, a poter costruire ponti tra generazioni, settori e territori, valorizzando le competenze emergenti e favorendo la crescita di un sistema produttivo più sostenibile, digitale e inclusivo.

Le proposte che emergono dal lavoro della Commissione sono chiare:

- **Comunicare e condividere:** diffondere i contenuti strategici del Rapporto Draghi, organizzare convegni, pubblicare studi e coinvolgere esperti per alimentare il dibattito.
- **Formare e ispirare:** portare la cultura manageriale nelle scuole e nelle università, essere mentori per i giovani, promuovere l'etica e l'innovazione.
- **Collaborare e creare sinergie:** rafforzare il networking interno, lavorare insieme per eventi e progetti che mettano al centro i valori europei.
- **Investire nelle competenze:** anticipare i bisogni del mercato, promuovere percorsi di certificazione, favorire lo scambio di esperienze e il dialogo con il sistema educativo.

Essere iscritti ad ALDAI oggi significa far parte di una comunità che non si limita a osservare il cambiamento, ma lo costruisce giorno dopo giorno. Ognuno di noi può essere motore di innovazione, esempio di leadership responsabile e promotore di una visione europea aperta e competitiva. In questo contesto rinnovo il mio invito a partecipare sempre più attivamente alle iniziative, a proporre idee, a condividere esperienze.

Le attività dei nostri gruppi di lavoro, che sono aperte a tutti voi, sono ripartite a pieno regime sia per quanto riguarda i servizi alla persona sia per le tematiche industriali di settore che non possono che trarre ispirazione anche dal documento di Draghi.

In un'epoca complessa e così ricca di rapidi e continui cambiamenti, prosegue l'opera della nostra Associazione che mantiene saldamente come valori fondanti la "tutela" e la "valorizzazione" dei manager e delle loro famiglie.

Come già più volte sottolineato, il ruolo dei manager è e sarà sempre più quello di non limitarsi a eseguire un compito, ma di concorrere alla definizione delle strategie e degli stessi compiti da eseguire. Agevolando la crescita professionale dei manager crediamo che non possa che migliorare anche il livello della nostra economia guidata da una industria che ha bisogno di investire su professionalità e legalità di livello crescente. E la maggiore soddisfazione degli iscritti anche rispetto alle nostre proposte formative (da ultimo l'Executive MBA di grande prestigio a condizioni economiche estremamente vantaggiose per gli iscritti) è la riprova della nostra forte motivazione a continuare su questo percorso virtuoso.

Tutto questo però si può fare solo insieme a tutti voi, in modo da rendere la nostra Associazione ancora più forte, autorevole e capace di incidere sulle scelte che contano.

Il futuro della competitività nazionale ed europea passa anche da noi e siamo pronti a raccogliere la sfida!

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

DA MARZO 2026, APRE IL NUOVO REPARTO CURE:

spazi di design, luce naturale,
ambienti accoglienti
pensati per la persona.
Il tradizionale fango termale
si trasforma in un rituale consapevole,
il camerino diventa parte
integrante del benessere,
l'accoglienza è già cura.

*Ogni dettaglio è pensato
per rigenerare il corpo, valorizzare
il tempo, accogliere la persona.*

» Scopri le nostre offerte
dedicate ai soci **ALDAI**
con soggiorni a partire da € 720
Per informazioni **049.793477**
termepreistoriche@termepreistoriche.it



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

Sommario

NUMERO 8 - OTTOBRE 2025 - ANNO LXXVIII

FOCUS - Proposte per tutelare diritti e dignità

EDITORIALE

- 1 Essere Dirigenti protagonisti anche del Futuro europeo
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4 ALDAI-Federmanager in pillole

80 ANNI DI STORIA: LA FONDAZIONE DI FEDERMANAGER

FOCUS

- 8 Verso una maggior consapevolezza
- 10 Mancata rivalutazione pensioni: in 30 anni bruciato un anno di vitalizio a cura di CIDA
- 16 Dalla protesta alla proposta: un impegno comune per tutelare diritti e dignità
Mino Schianchi
- 20 Tagliare le pensioni: un cantiere che non si ferma mai
Antonio Dentato

LAVORO

- 26 Il ruolo del dirigente industriale e i rischi delle cariche societarie a cura della Redazione

- 28 Qualifica del dirigente
Avv. Marco De Bellis

- 32 Negoziare il proprio ingresso in azienda: una guida operativa per i dirigenti e i manager
Avv. Claudia Schmiedt

ECONOMIA

- 36 Legge di Bilancio (2026), quali novità e quali timori per i dirigenti?
Pasquale A. Ceruzzi
- 40 L'era del disordine globale
Alfredo Avanzi

ENERGIA ECOLOGIA

- 44 Imballi in plastica: risorsa o minaccia
Maurizio Campagna

WELFARE

- 46 Innovazione e attenzione alla salute: le ultime novità 2025 rilasciate dal Fasi
Ufficio Comunicazione Fasi

DI+

- 48 Cartoline d'autunno in Lombardia



In copertina

I manager non si arrendono: si aggiornano, lavorano, si impegnano per essere i protagonisti di oggi e domani tutelando diritti e dignità

VITA ASSOCIATIVA

- 52 Pensiero Creativo e Intelligenza Artificiale (IA)
Antonella Segù, Michele Del Sordo

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 54 La Poesia Americana nel cuore del Novecento
Daniela Savini e Alberto Cantoni
- 57 Bice Lazzari e l'arte del Segno
Alberto Cantoni



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

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



- Un acceleratore di sviluppo – V. Quercioli
- Governare la transizione – M. Cardoni
- Visione Manageriale dell'Intelligenza Artificiale – Il bilancio semestrale della Commissione IA Federmanager – F. Boccia
- Cervelli a sistema – C. Pampaloni
- Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager 16 settembre 2025 – M. Schianchi
- Orizzonte competenze – M.C. Origlia
- Premio di laurea Giuseppe Taliercio, al via la 5ª edizione – Uff. Stampa Fondirigenti

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

ALDAI-FEDERMANAGER

• HAI TEMPO FINO AL 30 OTTOBRE PER PARTECIPARE ALL'EXECUTIVE MASTER
IN BUSINESS ADMINISTRATION – EMBA MILANO



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI UDINE**

hic sunt futura



**ST. JOHN'S
UNIVERSITY**

Ancora pochi giorni per potersi iscrivere alla selezione per partecipare all'Executive Master in Business Administration – EMBA Milano organizzato dall'Università di Udine con la St. John's University di New York, in partnership con ALDAI-Federmanager. Gli interessati dovranno utilizzare esclusivamente la procedura **online** presente sul sito dell'EMBA **entro le ore 12:00 del 30 ottobre 2025** seguendo le istruzioni.

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

Per maggiori informazioni, inquadra il QR code qui a lato.



IN PILLOLE



• TIENICI AGGIORNATI PER TENERTI AGGIORNATO!

Hai cambiato indirizzo e-mail o numero di telefono?

Magari sei passato a un'altra città o azienda?

Hai un nuovo ruolo?

Non lasciare che una semplice modifica ti faccia perdere tutte le novità di ALDAI!

Per ricevere comunicazioni, aggiornamenti, eventi e opportunità pensati per te e per la realtà manageriale del territorio, è fondamentale che i tuoi **dati siano sempre corretti e aggiornati**.

Puoi farlo in modo semplice:

dal sito ALDAI (www.aldai.it) accedi alla tua **area riservata** MyFeder e verifica che tutto sia corretto, oppure contattaci direttamente, saremo felici di aiutarti!

Ricorda: restare connessi è il primo passo per restare informati.

• ALDAI PREMIA I GIOVANI E IL TALENTO CON L'ASSEGNAZIONE DELLA 35ª BORSA DI STUDIO BONAIUTI



Si svolgerà il prossimo 10 novembre, nella Sala Viscontea Sergio Zeme di ALDAI-Federmanager, la consegna della Borsa di Studio dedicata all'Ing. Giacomo Bonaiuti: la tradizionale iniziativa – arrivata alla trentacinquesima edizione – che l'Associazione riserva, insieme alla Borsa di Studio Peccatori, ai giovani studenti meritevoli. Seguiranno maggiori informazioni in merito al programma sul nostro sito.

80 anni di storia: la fond



80 anni non sono solo una ricorrenza. Sono un patrimonio di esperienze, valori e conquiste che raccontano un pezzo di storia del nostro Paese. Era il 1945 quando Federmanager, allora FNDAI, iniziava a muovere i primi passi, nel pieno della Ricostruzione, rappresentando la classe dirigente pronta a guidare la ripresa sociale ed economica dell'Italia. Quella stessa classe dirigente che durante il conflitto aveva strenuamente difeso le infrastrutture produttive.

Da allora, la nostra organizzazione è stata al fianco dei manager diventando un punto di riferimento stabile in un Paese che cambiava a grande velocità. Competenze, responsabilità e visione sono stati i tratti distintivi di una comunità di donne e uomini che hanno contribuito, e continuano a contribuire, allo sviluppo economico e sociale.

Non è un caso se oggi il nostro Paese è la seconda manifattura d'Europa, il quarto esportatore mondiale e leader del G7. Dietro questi traguardi ci sono anche le scelte, il lavoro e il coraggio dei manager che, giorno dopo giorno, hanno costruito solide fondamenta per il futuro e continueranno a farlo per gli anni a venire.

Il prossimo 29 ottobre, Federmanager festeggerà questo importante traguardo a Roma, a partire dalle ore 11 presso l'Auditorium Conciliazione. Sarà un evento, celebrato in occasione della nostra Assemblea nazionale, che metterà insieme le associate e gli associati, i vertici delle grandi aziende italiane e delle piccole e medie imprese, rappresentanti di primo piano delle Istituzioni, imprenditori e parti sociali. Un'occasione per celebrare ciò che è stato fatto e per rivolgere

azione di Federmanager

lo sguardo a un futuro di prosperità che non può prescindere da un settore industriale moderno e competitivo.

Perché, se il passato racconta di ricostruzione e risultati raggiunti, il presente impone sfide ineludibili: transizione digitale e nuove frontiere applicative dell'intelligenza artificiale, sostenibilità, equità sociale. Orizzonti che richiedono lo stesso spirito manageriale di sempre: visione, concretezza, pragmatismo.

Ecco perché l'80° anniversario non è solo una festa ma anche un momento di riflessione collettiva. La storia di Federmanager si intreccia con quella dell'Italia: ieri nella ricostruzione, oggi nella competitività internazionale, domani nella costruzione di un'industria che confermi la leadership del Made in Italy nel mondo.

Il genio, l'immaginazione, la visione, il coraggio, il pragmatismo di chi ci ha preceduto hanno reso possibile tutto questo e rappresentano una fonte di ispirazione costante del nostro agire. E lo stesso genio, la stessa immaginazione, la stessa visione e lo stesso pragmatismo ci serviranno oggi per realizzare l'Italia del futuro. Il Paese in cui lavoreranno le nostre figlie e i nostri figli, in una staffetta generazionale che nel tempo si rinnova.

Celebreremo il Passato carico di valore, il Presente pieno di sfide, il Futuro ricco di opportunità da cogliere.

Sarà una grande giornata, vi aspetto!



*Valter
Quercioli*

Verso una maggior consapevolezza



Come associazione maggiormente rappresentativa dei dirigenti, dei quadri apicali, e delle alte professionalità delle aziende produttrici di beni e servizi, dal 1945 Federmanager cura gli aspetti professionali, contrattuali, sociali e culturali del mondo del management italiano. Ormai da anni il quadro normativo non riconosce adeguatamente il contributo significativo che la nostra categoria offre nella creazione di valore per le imprese e per la collettività, generando iniquità che non riteniamo più sostenibili.

Basti considerare che la nostra categoria rientra in quel 5,45% di contribuenti – ossia coloro con un reddito annuo superiore ai 55.000 euro lordi – che nel 2022 ha versato all'erario italiano 79,8 miliardi di euro, pari al 42% dell'intero gettito Irpef, a conferma del progressivo aumento del carico fiscale a cui è soggetta questa fascia di popolazione.

Al contrario, un'ampia parte di cittadini contribuisce in misura minima, o per nulla, alle entrate dello Stato. Tra questi si annidano numerosi soggetti che non adempiono

ai loro doveri fiscali e contributivi. È ora dunque di dare attenzione ai lavoratori e a quelli che lo sono stati, i quali sostengono il nostro sistema di welfare e creano le condizioni di benessere per l'intera collettività, e perseguire con maggiore incisività il deprecabile fenomeno del sommerso.

Anche sul fronte previdenziale, infatti, i manager subiscono penalizzazioni, tra cui il mancato pieno riconoscimento della perequazione delle pensioni, nonostante abbiano versato ingenti contributi durante la loro carriera.

PERTANTO, IN VISTA DELLA LEGGE DI BILANCIO 2026, FEDERMANAGER HA ELABORATO LE SEGUENTI PROPOSTE A SOSTEGNO DEL MONDO DEL MANAGEMENT IN SERVIZIO E IN PENSIONE:

PREVIDENZA



- **Rideterminazione della indicizzazione delle pensioni:** superare ogni forma di congelamento della perequazione dei trattamenti pensionistici e perseguire l'obiettivo della piena perequazione al 100% o, quantomeno, garantire il mantenimento della rivalutazione delle pensioni per "scaglioni" superando definitivamente il modello per fasce, che è stato applicato "in deroga" per alcuni anni per esigenze di bilancio pubblico.
- **Pensione anticipata in regime contributivo:** abrogare le norme contenute all'interno della Legge di Bilancio 2024 che introducono limiti di importo a chi accede con il sistema contributivo.
- **Pensionati italiani all'estero:** abrogare l'attuale disposizione che esclude i pensionati italiani all'estero dal meccanismo di rivalutazione automatica dei trattamenti pensionistici.

FISCO



- **Deducibilità fiscale dei contributi ai Fondi di assistenza sanitaria integrativa:** prevedere un meccanismo di adeguamento automatico del limite di deducibilità fiscale per i contributi alle forme di assistenza sanitaria integrativa, basato sull'andamento dell'inflazione e che permetta di recuperare da subito la perdita causata dall'andamento inflazionistico registrato dal 2001 ad oggi, innalzando l'ammontare del limite da 3.615,20 a 6.000 euro.
- **Deducibilità fiscale dei contributi ai Fondi di previdenza complementare:** prevedere un meccanismo di adeguamento automatico del limite di deducibilità fiscale per i contributi alle forme di previdenza complementare, basato sull'andamento dell'inflazione e che permetta di recuperare da subito la perdita causata dall'andamento inflazionistico registrato dal 2001 ad oggi, innalzando l'ammontare del limite da 5.164,57 a 8.500 euro.
- **Revisione delle aliquote Irpef e progressività:** rimuovere il meccanismo di riduzione progressiva delle detrazioni fiscali che non crei discriminazioni in base al reddito (attualmente a partire da 75.000 euro) ed eliminare la franchigia per redditi superiori a un certo ammontare (attualmente 50.000 euro) nel caso in cui si intervenga in riduzione delle aliquote nelle fasce basse.
- **Addizionali regionali all'Irpef:** individuare una soglia di reddito oltre la quale non trovano applicazione le addizionali regionali, per sgravare il carico fiscale sui redditi già oggi sottoposti all'aliquota marginale Irpef più elevata.
- **Regime fiscale agevolato dei premi di risultato:** elevare la soglia di reddito agevolato applicato ai premi di risultato, anche progressivamente, a partire da almeno 100.000 euro annui lordi e innalzare l'importo massimo detassabile della retribuzione variabile legata alla produttività e ai risultati ottenuti fino a 5.000 euro annui.
- **Misure fiscali per il welfare aziendale:** rendere strutturale il regime fiscale agevolato applicato alle forme di welfare aziendale, aumentando la soglia di detassazione a 3.000 euro annui per tutti i lavoratori e salvaguardando l'applicazione del beneficio anche qualora si superi la suddetta soglia di imponibilità.

SANITÀ INTEGRATIVA

- **Autonomia dei Fondi di assistenza sanitaria integrativa:** avviare una riforma organica della sanità integrativa basata sui valori della mutualità e della solidarietà, volta a valorizzare la funzione dei Fondi di assistenza sanitaria nell'interesse dell'intera collettività.



FORMAZIONE

- **Restituzione del prelievo forzoso ai Fondi interprofessionali di formazione continua:** cessare il prelievo forzoso del 20% ai Fondi interprofessionali di formazione continua, destinato al finanziamento degli ammortizzatori sociali che non si applicano alla categoria dei dirigenti, dirottando le risorse al finanziamento di piani di upskilling o reskilling per i manager, ad esempio, nei casi di imprese in crisi.



Mancata rivalutazione pensioni: in 30 anni bruciato un anno di vitalizio

E in 10 anni si può arrivare a perdere fino a 115mila euro

Il nuovo studio realizzato da Itinerari Previdenziali in collaborazione con CIDA denuncia una svalutazione strutturale delle pensioni medio-alte che danneggia ancora una volta soprattutto il ceto medio.

Una lunga storia di tagli trasversali e continui che colpisce proprio quegli 1,8 milioni di pensionati che hanno versato più tasse e contributi, minando la fiducia nel patto generazionale

La Legge di Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026, complice l'elevata fiammata inflazionistica del biennio 2023-2024, ha penalizzato come mai prima d'ora i pensionati con trattamenti sopra i 2.500 euro lordi (meno di 2.000 euro il netto): secondo il Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, **la perdita legata alla mancata rivalutazione sarebbe quantificabile nei prossimi 10 anni in almeno 13mila euro**; valore destinato a salire progressivamente fino ai 115mila per i percettori di assegni oltre i 10mila euro lordi (6.000 circa il netto). Un provvedimento iniquo che, lungi dal premiare il merito, **penalizza proprio chi ha più contribuito al sistema, e peraltro non è esente da possibili profili di incostituzionalità**, con particolare riferimento alle quote di pensione calcolate con metodo contributivo, il quale prevederebbe la rivalutazione piena degli assegni.

È questa la fotografia scattata da Itinerari Previdenziali e CIDA in occasione della conferenza stampa di presentazione dell'Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate **"La svalutazione delle pensioni in Italia"**: studio che analizza gli effetti sulle rendite dei meccanismi di rivalutazione delle pensioni applicati negli ultimi trent'anni, concentrandosi soprattutto sulle novità introdotte dalle più recenti manovre finanziarie.

«In trent'anni le pensioni medio-alte hanno perso oltre un quarto del loro potere d'acquisto: una pensione da 10mila euro lordi al mese ha visto svanire quasi 180mila euro, l'equivalente di un anno intero di assegno. È il simbolo di un sistema che punisce chi ha dato di più, mortifica i contribuenti più fedeli e incrina il legame di responsabilità tra generazioni – ha commentato **Stefano Cuzzilla**,

Presidente di CIDA – *Le pensioni non sono un privilegio, sono salario differito, il frutto di una vita di lavoro e tasse pagate. Sono anche il più grande patto intergenerazionale che un Paese possa stipulare: chi lavora oggi sostiene chi ha lavorato ieri, nella certezza che domani il proprio impegno sarà riconosciuto. Chiediamo una scelta politica chiara: regole stabili, certezza del diritto e rispetto del merito. Perché senza fiducia non può esserci futuro né per i pensionati né per i giovani che oggi contribuiscono al sistema».*

La travagliata storia della perequazione in Italia: una lunga sequenza di tagli bipartisan

Allo scopo di proteggere il potere d'acquisto dei pensionati e garantire loro un tenore di vita adeguato e costante nel tempo, tutti i principali sistemi pensionistici internazionali prevedono adeguamenti degli assegni ai prezzi e/o ai salari. In Italia è dunque attuata la cosiddetta "perequazione automatica", aumento periodico dell'assegno collegato all'inflazione, negli ultimi 30 anni oggetto di numerosi provvedimenti legislativi, che rappresentano di fatto e in negativo un *unicum* tra i Paesi OCSE; provvedimenti spesso perfino in contraddizione tra loro ma, in linea di massima, **accomunati dal principio secondo il quale le pensioni di importo inferiore tendono a godere di un meccanismo più favorevole** e, nella sostanza, economicamente più generoso. Se in alcuni periodi gli assegni non hanno quindi ricevuto alcuna perequazione, in altri hanno subito indicizzazioni di varia misura e applicate secondo cri-

teri differenti, che si sono tramutate **in una riduzione strutturale, e non più recuperabile, del valore delle prestazioni.**

«Rispetto alle persone in età attiva – ha spiegato il Professor **Alberto Brambilla, Presidente del Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali** e curatore dello studio – i pensionati hanno meno possibilità di difendersi dall'inflazione, tanto che il **mantenimento del loro potere d'acquisto è affidato quasi esclusivamente ai meccanismi di indicizzazione: ecco perché sarebbe innanzitutto importante avere regole stabili nel tempo e, ancora di più, eque».**

Eppure, come rilevato nel corso della conferenza stampa promossa da CIDA, «malgrado l'avvicinarsi negli anni di esecutivi di varia appartenenza politica e tecnica, tagli, blocchi e "contributi di solidarietà" si sono susseguiti in modo sistematico determinando una perdita crescente del potere d'acquisto anche del 10-12% nell'arco di un decennio, e soprattutto – ha specificato **Cuzzilla** – diventando più una leva contabile che uno strumento di giustizia previdenziale».

«Per le quote pensionistiche calcolate con il metodo contributivo, destinate a crescere nel tempo, il rallentamento o il congelamento, anche temporaneo, della rivalutazione è da considerarsi alla stregua di un'imposta. Con il pensionato che riceve così non solo meno di quanto gli spetterebbe, ma anche meno di quanto gli sarebbe necessario per contrastare l'aumento dei prezzi al consumo», la precisazione del Professor **Brambilla**.

In trent'anni le pensioni medio-alte hanno perso oltre un quarto del loro potere d'acquisto: una pensione da 10mila euro lordi al mese ha visto svanire quasi 180mila euro...



malgrado l'avvicinarsi negli anni di esecutivi di varia appartenenza politica e tecnica, tagli, blocchi e "contributi di solidarietà" si sono susseguiti in modo sistematico determinando una perdita crescente del potere d'acquisto anche del 10-12% nell'arco di un decennio, e soprattutto diventando più una leva contabile che uno strumento di giustizia previdenziale

I numeri delle svalutazioni più recenti

Con il 2022 il quadro sembrava in realtà essersi fatto più favorevole. Scaduta nel dicembre 2021 la disciplina transitoria introdotta dalla legge n. 147/2013 (più volte rinnovata), è stato infatti ripristinato lo schema originariamente stabilito dalla normativa del 1996, che prevedeva una rivalutazione a scaglioni al 100% dell'inflazione per la quota di pensione di importo fino a 4 volte il Trattamento Minimo INPS (per il 2022 pari a circa 525 euro al mese); al 90% dell'inflazione per l'importo compreso tra 4 e 5 volte il TM (Trattamento Minimo); al 75% dell'inflazione oltre 5 volte il TM. Con l'occasione della successiva manovra finanziaria, il Governo presieduto da Giorgia Meloni è però **intervenuto sul biennio 2023-2024**, prevedendo un meccanismo che, se da un lato rivalutava pienamente le pensioni sociali, gli assegni sociali e le pen-

sioni al minimo (prevedendone addirittura un ulteriore incremento straordinario del 1,5%, elevato al 6,4% per i pensionati di età pari o superiore ai 75 anni, per il 2023, e del 2,7% per il 2024), dall'altro peggiorava lo schema di rivalutazione delle prestazioni oltre 5 volte il TM. Nel dettaglio, le percentuali di rivalutazione previste sono state: del 100% per i beneficiari di prestazioni fino a 4 volte il TM, incrementato appunto di un punto e mezzo percentuale in più rispetto all'inflazione effettiva; dell'85% per le pensioni da 4 volte a 5 volte il TM; del 53% per gli assegni tra le 5 e le 6 volte il TM, al 47% tra le 6 e le 8 volte, al 37% tra le 8 e le 10 volte e al 32% per gli importi superiori. Valore, quest'ultimo, ulteriormente ridotto al 22% per l'anno successivo, quando le modifiche alla perequazione hanno in effetti riguardato i soli percettori di assegno superiore le 10 volte il Trattamento Minimo [vedi Tabella 1].

«**Cosa ancora più grave** – puntualizza **Brambilla** – è **che la perequazione sfavorevole è stata applicata sull'intero reddito pensionistico e non per scaglioni: giusto per fare un esempio riferito al 2023, un pensionato con una rendita tra 2.627 e 3.152 euro si è visto rivalutata l'intera pensione al 4,3% (a fronte di un tasso di inflazione definitivo dell'8,1%), e non la sola quota eccedente le 5 volte il TM**».

Solo per il 2025, di pari passo con l'attenuazione dell'impenata inflattiva, si è di fatto tornati all'applicazione a scaglioni su uno schema a 3 fasce: il tasso di inflazione provvisorio dello 0,8% sarà applicato al 100% fino a 4 volte il TM INPS, al 90% tra le 4 e le 5 volte e al 75% al di sopra delle 5 volte il Trattamento Minimo dell'Istituto. Il che, tuttavia, non rimedia a quanto accaduto nel biennio precedente: come puntualizza la pubblicazione, **non si tratta di una perdita**

TABELLA 1 – I CONTINUI CAMBIAMENTI DELLE NORME PER LA PEREQUAZIONE DAL 1996 A OGGI

ANNO	MISURA DI APPLICAZIONE
1996/1997	A scaglioni. 100% fino a 2 volte il TM, 90% tra 2 e 3 volte il TM, 75% oltre
1998	A scaglioni. 100% fino a 2 volte il TM, 90% tra 2 e 3 volte il TM, 75% tra 3 e 5 volte il TM. Nessuna perequazione per le pensioni di importo superiore a 5 volte il TM
1999/2000	A scaglioni. 100% fino a 2 volte il minimo, 90% tra 2 e 3 volte il TM, 75% tra 3 e 5 volte il TM, 30% tra 5 e 8 volte il TM, nessun aumento sulla parte di pensione eccedente 8 volte il TM
2001/2007	A scaglioni. 100% fino a 3 volte il TM, 90% tra 3 e 5 volte il TM, 75% oltre
2008	A scaglioni. 100% fino a 5 volte il TM, 75% fino a 8 volte il TM. Nulla per le pensioni sopra 8 volte il TM
2009/2010	A scaglioni. 100% fino a 5 volte il TM, 75% oltre
2011	A scaglioni. 100% fino a 3 volte il TM, 90% tra 3 e 5 volte il TM, 75% oltre
2012/2013	A scaglioni. 100% fino a 3 volte il TM. Nulla sopra 3 volte il TM. Poi* D.L. 65/2015. A fasce: 40% tra 3 e 4 il TM; 20% tra 4 e 5 il TM; 10% tra 5 e 6 il TM. Nulla sopra 6 volte il TM
2014	A fasce. 100% fino a 3 volte il minimo; 95% tra 3 e 4 volte il minimo; 75% tra 4 e 5 volte il minimo; 50% tra 5 e 6 volte il minimo; oltre 6 importo fisso 13,08 euro
2015/2018	A fasce. 100% fino a 3 volte il minimo; 95% tra 3 e 4 volte il minimo; 75% tra 4 e 5 volte il minimo; 50% tra 5 e 6 volte il minimo; 45% oltre 6 volte il TM
2019	A fasce. 100% fino a 3 volte il minimo; 97% tra 3 e 4 volte il minimo; 77% tra 4 e 5 volte il minimo; 52% tra 5 e 6 volte il minimo; 47% tra 6 e 8 volte il TM, 45% tra 8 e 9 volte il minimo, 40% oltre 9 volte il minimo
2020/2021	A fasce. 100% fino a 4 volte il minimo; 77% tra 4 e 5 volte il minimo; 52% tra 5 e 6 volte il minimo; 47% tra 6 e 8 volte il minimo, 45% tra 8 e 9 volte il TM, 40% oltre 9 volte il TM
2022	A scaglioni. 100% fino a 4 volte il TM, 90% tra 4 e 5 volte il TM, 75% oltre
2023	A fasce. 100% fino a 4 volte il TM; 85% tra 4 e 5 volte il TM; 53% tra 5 e 6 volte il TM; 47% tra 6 e 8 volte il TM, 37% tra 8 e 10 volte il TM, 32% oltre 10 volte il TM
2024	A fasce. 100% fino a 4 volte il TM; 85% tra 4 e 5 volte il TM; 53% tra 5 e 6 volte il TM; 47% tra 6 e 8 volte il TM, 37% tra 8 e 10 volte il TM, 22% oltre 10 volte il TM
2025	A scaglioni. 100% fino a 4 volte il minimo, 90% tra 4 e 5 volte il minimo, 75% oltre

In giallo le sporadiche rivalutazioni al 75% dell'inflazione per i redditi più elevati.

*Legge n. 214/2011, sentenza C.C. 70/2015, D.L. n. 65/2015.

Fonte: Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate Itinerari Previdenziali 2025, "La svalutazione delle pensioni in Italia".

circoscritta a 2023 e 2024, ma di una sottrazione di reddito pensionistico permanente nel tempo e destinata anzi a trascinarsi anche negli anni successivi.

Il grande paradosso: più paghi, più perdi

Considerate le mancate indicizzazioni patite dal 2012 al 2022, i trattamenti pensionistici oltre le 10 volte il minimo hanno perso rispetto a un'inflazione totale dell'11,6% circa 9 punti percen-

tuali. Svalutazione cui si aggiunge quella del triennio 2023-2025, ancora più ingente per l'effetto combinato del boom dell'inflazione e dei meccanismi di perequazione introdotti dall'esecutivo attualmente in carica: in questo caso, le perdite ammontano a circa il 12% e, sommate alle precedenti, determinano **una svalutazione delle pensioni di oltre il 21% nell'arco di 14 anni**. Volendo fare un esempio concreto, ciò significa che in questo periodo di tempo

una pensione da 10.000 euro lordi (circa 6.000 netti) ha perso quasi 178mila euro, mentre una pensione da 5.500 euro lordi mensili (circa 3.400 euro netti) ha subito una perdita pari a circa 96mila euro. «Tenuto conto dell'effetto trascinato, questo significa – aggiunge **Brambilla** – che i cosiddetti pensionati del ceto medio, oltre a sobbarcarsi il grosso dei 56 miliardi di Irpef in arrivo dalle pensioni, si vedranno ingiustamente sottratti altri 45 miliardi circa».

La fiducia del sistema previdenziale si regge sulla certezza del diritto e sulla stabilità delle regole. Colpire chi ha versato quarant'anni di contributi significa rompere il patto sociale e generazionale. Non è un caso che la Corte Costituzionale abbia richiamato l'attenzione del legislatore su questi squilibri, e che il Tribunale di Trento abbia appena rinviato la questione per un nuovo esame. È un segnale che ci dà un cauto ottimismo: rimediare è possibile

«Siamo di fronte a una contraddizione evidente – ha spiegato **Cuzzilla** – 1,8 milioni di pensionati con redditi da 35mila euro in su, poco meno del 14% del totale, garantiscono da soli il 46,33% dell'Irpef dell'intera categoria, eppure sono proprio loro i più colpiti dai tagli e dalla mancata rivalutazione. Al contrario, chi ha versato pochi o nessun contributo è stato pienamente tutelato dall'inflazione. È un autentico rovesciamento del principio di equità! Sostenere i più fragili è un dovere, e la classe dirigente non si è mai sottratta a questa responsabilità, ma diventa un'ingiustizia quando la solidarietà ricade sempre sugli stessi mentre l'evasione resta impunita. Ogni anno il fisco perde circa 90 miliardi di euro, con il 65% dell'Irpef che non arriva all'Erario: finché questa voragine non sarà chiusa, non potrà esserci un sistema previdenziale né giusto né sostenibile».

Una giurisprudenza che ha più volte legittimato i tagli

Numeri che spiegano facilmente come mai Cassazione e Suprema Corte siano state spesso chiamate a esprimersi sulla legittimità dei meccanismi di perequazione che si sono succeduti negli ultimi 15 anni, così come accaduto lo scorso

gennaio quando, con la sentenza n. 19 del 2025, la Corte Costituzionale ha dichiarato legittimo il meccanismo di raffreddamento della rivalutazione per fasce di reddito, previsto dalla Legge di Bilancio 2023, e non fondate le questioni di legittimità costituzionale sollevate in merito all'art. 1, comma 309, della Legge di Bilancio n. 197 del dicembre 2022. «Si tratta della terza volta in 11 anni che i giudici incaricati si esprimono in questi termini, e proprio questo – suggerisce il Professore – dovrebbe far riflettere: in occasione delle sue precedenti pronunce, infatti, la stessa Corte aveva infatti raccomandato **che il "taglio" subito dalle pensioni di importo medio-alto fosse di breve durata, proporzionato e non ripetitivo**».

Una condizione, soprattutto quella relativa alla non ripetitività, evidentemente non rispettata **cui si aggiungono ulteriori questioni di natura tecnica ed etica da non sottovalutare**. Nell'ultima pronuncia, in particolare, la Corte afferma che la mancata rivalutazione **non è da considerarsi un prelievo forzoso, ma una misura economico-previdenziale che l'esecutivo può discrezionalmente decidere di mettere in campo**, con il fine

di favorire le pensioni più basse e al contempo portare avanti una progressiva riduzione del debito pubblico. E, se l'obiettivo di contenere la spesa resta in sé apprezzabile, **severa è la condanna della pubblicazione** nei confronti della scelta di farlo toccando ancora una volta la perequazione automatica, ormai utilizzata dallo Stato come leva contabile per fare Cassa, alla stregua di un prelievo forzoso: **come possono i giovani fidarsi del sistema previdenziale se le regole del gioco sono destinate a cambiare continuamente**, minando la certezza della correlazione tra versamenti contributivi e futuro importo degli assegni?

«La fiducia del sistema previdenziale si regge sulla certezza del diritto e sulla stabilità delle regole – ha concluso **Cuzzilla** – Colpire chi ha versato quarant'anni di contributi significa rompere il patto sociale e generazionale. Non è un caso che la Corte Costituzionale abbia richiamato l'attenzione del legislatore su questi squilibri, e che il Tribunale di Trento abbia appena rinviato la questione per un nuovo esame. È un segnale che ci dà un cauto ottimismo: rimediare è possibile. Ma serve da un lato una scelta politica chiara: garantire la rivalutazione come avviene in tutti i principali Paesi europei e fare della prossima Legge di Bilancio una vera occasione di giustizia per quella parte del Paese che ha sempre lavorato, contribuito e pagato le tasse. Dall'altro lato serve una Corte coraggiosa, che oltre a tutelare giustamente il bilancio dello Stato, abbia il coraggio di analizzare nel dettaglio le tematiche previdenziali e faccia emergere storture che nelle ultime sentenze sono state illogicamente legittimate». ■



Consulta l'Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate
La svalutazione delle pensioni in Italia inquadrando
col tuo smartphone il codice QR





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

Dalla protesta alla proposta: un impegno comune per tutelare diritti e dignità



Mino Schianchi

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

Una crescente insoddisfazione tra i dirigenti pensionati emerge dalle lettere, dai messaggi e dalle telefonate alla nostra Direzione. Di seguito vogliamo raccogliere la voce collettiva che esprime disagio, rammarico, sconforto, e, talvolta, anche protesta, e suggerire azioni concrete per trasformare la frustrazione in mobilitazione

Da anni, politiche sempre più penalizzanti erodono i redditi dei colleghi pensionati, alimentando frustrazione e tensione fra i nostri iscritti. Non è un'impressione: è un dato tangibile, confermato da lettere, telefonate e commenti che arrivano ogni giorno da pensionati di tutta Italia. Quelle testimonianze descrivono sacrifici sopportati con dignità, che oggi vedono i loro frutti messi in pericolo da tagli continui e sistematici degli assegni pensionistici.

Questa realtà di un sentimento di insoddisfazione non si può ignorare. Vogliamo raccogliere quelle voci, renderle visibili e trasformarle in proposte concrete, iniziative organizzate. Vogliamo fare una sintesi delle criticità diffuse nella comunità pensionistica e un momento di rilancio delle azioni concrete che riteniamo necessarie per contrastarle.

LE NOSTRE RIVENDICAZIONI

1. Perequazione pensionistica nel rispetto del principio di non discriminazione

Chiediamo un meccanismo automatico e stabile che garantisca a ogni pensionato un'adeguata rivalutazione secondo le regole a suo tempo condivise e concordate con le rappresentanze sociali. È inaccettabile che misure presentate come temporanee diventino strutturali, causando perdite fino al 25%, sul lungo termine, per alcune fasce di trattamenti. È inaccettabile che si attuino continue manipolazioni al meccanismo di rivalutazione o che, addirittura, si introducano discriminazioni in relazione alla residenza geografica.

2. Separazione tra previdenza e assistenza

Occorre chiarezza nei conti INPS: i contributi previdenziali devono alimentare le pensioni, non coprire spese assistenziali. È una doppia imposizione quella che grava sui pensionati, che contribuiscono prima con le tasse, utilizzate in parte anche per l'assistenza, e poi continuano a subire riduzioni dell'assegno o, comunque, del potere d'acquisto.

3. Sistema fiscale equo per dirigenti in servizio e pensionati

Le politiche fiscali attuali penalizzano i redditi dei dirigenti. È necessaria una riforma fiscale che ponga fine a queste ingiuste penalizzazioni e mantenga la curva di continui-



WE ARE STRONGER TOGETHER

tà progressiva del prelievo fiscale articolata, come sempre, per scaglioni. Ossia le riduzioni di aliquota su uno scaglione di reddito devono applicarsi a tutti i contribuenti con reddito nello scaglione e negli scaglioni superiori.

4. Anagrafe nazionale dell'assistenza

Serve un sistema dell'assistenza trasparente che sostenga veramente chi ne ha bisogno, che riduca le disparità ed elimini gli abusi.

5. Valorizzazione del ruolo sociale dei pensionati

I pensionati sono una risorsa preziosa per famiglie e comunità: civica, culturale, economica, relazio-

nale. Occorre che questo ulteriore sforzo compiuto in diversi modi dai pensionati venga tenuto in conto e non dimenticato quando si adottano provvedimenti in materia pensionistica.

Una spinta collettiva contro l'indifferenza politica

Troppo spesso i pensionati vengono percepiti solo come un costo da contenere nel bilancio pubblico, anziché come una comunità titolare di diritti. Ma la pensione non è un atto di carità: è un diritto sociale

sancito dall'articolo 38 della Costituzione, fondato sul lavoro svolto, sulle imposte pagate e sui contributi versati nel corso degli anni. Non è un costo da eliminare, bensì un impegno legittimo, garantito dalla Carta e frutto di un accordo con le istituzioni per salvaguardare il potere d'acquisto delle pensioni. Di fronte a una politica che ignora, e talvolta è anche ostile alle richieste dei pensionati, in special modo dei pensionati del ceto medio percepiti come classe "benestante", non ci resta che far valere le nostre ragioni tramite una forza collettiva.

Questa realtà di un sentimento di insoddisfazione non si può ignorare. Vogliamo raccogliere quelle voci, renderle visibili e trasformarle in proposte concrete, iniziative organizzate



Chiediamo un meccanismo automatico e stabile che garantisca a ogni pensionato un'adeguata rivalutazione secondo le regole a suo tempo condivise e concordate con le rappresentanze sociali

Abbiamo il diritto, non la pretesa, di vedere rispettato un patto tra Stato e cittadini. Il diritto conquistato in anni di lotte. Questa forza la esprimiamo attraverso le nostre Rappresentanze: a loro abbiamo affidato e affidiamo il compito di confrontarsi coi Governi, costruire consenso nell'opinione pubblica e comunicare con chiarezza le ragioni delle nostre rivendicazioni. Con azioni che siano sostenibili, visibili, concrete, continuative.

Azioni operative concrete da sviluppare:

- **Conferenze stampa mirate**
Organizzare incontri dei leader dell'Organizzazione con i media nazionali per presentare dati,

testimonianze e impatto delle rivendicazioni pensionistiche. Iniziative che hanno come obiettivo quello di attirare l'attenzione dell'opinione pubblica su fatti concreti.

- **Articoli firmati dai vertici**

Publicare contributi firmati dalla leadership dell'Organizzazione su testate autorevoli o riviste settoriali, per veicolare un'identità chiara e rafforzare la consapevolezza collettiva.

- **Incontri locali strutturati**

Promuovere tavoli di confronto tra rappresentanti e associati nei territori, con comunicati ufficiali sui progressi fatti sulle singole rivendicazioni, impegni e anche,

quando occorre, momenti di dissenso. Si tratta, in tal modo, di costruire una partecipazione attiva e informata della collettività dei pensionati.

- **Piattaforme digitali centralizzate**

Costituire un Portale Nazionale, dedicato ai Gruppi Seniores, nel quale raccogliere documenti formali consultabili, nei quali vengono indicati con chiarezza risultati, obiettivi e indirizzi futuri, oltre che notizie di aggiornamento: strumenti essenziali per una democrazia partecipata e trasparente così da rafforzare la comunità dei pensionati tramite un "archivio vivo" di iniziative, dati e interazioni.



Abbiamo il diritto, non la pretesa, di vedere rispettato un patto tra Stato e cittadini. Il diritto conquistato in anni di lotte. Questa forza la esprimiamo attraverso le nostre Rappresentanze

• **Allargare i confini della partecipazione**

E occorre anche qualcosa di più. Non basta comunicare, informare e coltivare contatti: è indispensabile trasformare le nostre buone ragioni in una forza collettiva concreta. Il vero potere dei pensionati risiede nella coesione e nella forza numerica di chi reclama ascolto. Serve convergere su obiettivi condivisi, in un patto sostenuto dal valore di solidarietà.

• **Sostegno attivo ai ricorsi legali**

I ricorsi dei pensionati vanno sostenuti: non sono meri atti formali, ma testimonianze tangibili di una comunità sotto attacco di politiche che erodono il reddito da pensione. Anche quando respin-

ti, i ricorsi mantengono vivo un dibattito che altrimenti verrebbe ignorato.

• **Il ruolo attivo dei pensionati: un cambio di mentalità**

I pensionati non devono pensare di aver chiuso la partita una volta in quiescenza, come se i loro diritti fossero garantiti per sempre. La previdenza non è più un porto sicuro: il potere d'acquisto degli assegni può essere compromesso e la tutela non è automatica. È fondamentale che ogni pensionato acquisisca la consapevolezza della necessità di difendere attivamente i propri diritti, collaborando con le nostre Rappresentanze Nazionali. Solo una mobilitazione ampia, robusta e perseverante

può tutelare i loro interessi nel lungo periodo.

Da "numeri utili" a protagonisti responsabili

I pensionati sono persone attive, portatrici di diritti e di esperienza. È tempo di riconoscerli come attori consapevoli e centrali nella vita economica e sociale del Paese. Solo se riusciamo a far emergere la consapevolezza dei diritti acquisiti nel corso della vita lavorativa e del ruolo svolto tuttora nella vita sociale e familiare, potremo trasformare la frustrazione in vera mobilitazione: da "numeri utili" a protagonisti rispettati e responsabili, capaci di costruire un futuro equo e sicuro per sé e per le nuove generazioni e per il Paese. ■

Tagliare le pensioni: un can

Quelli che erano stati presentati come provvedimenti temporanei si sono trasformati, con il passare del tempo, in regole stabili. E il risultato è sotto gli occhi di tutti: anno dopo anno il potere d'acquisto dei pensionati del ceto medio è stato progressivamente eroso. Il grafico – nell'articolo – lo racconta con chiarezza: un cantiere sempre aperto, dove ogni governo ha lasciato la sua impronta fatta di tagli, blocchi e riduzioni. Nel frattempo, sono in corso i lavori per preparare la prossima Legge di Bilancio, quella del 2026. Non sappiamo quali sorprese saranno riservate ai pensionati;

Interventi riduttivi sulle pensioni: a) Contributi di solidarietà; b) Modifiche peggiorative e blocco meccanismo di perequazione	Dal 1/1/2000	Al 31/12/2025						
			2000	2001	2002	2003	2004	2005
	01/01/00	31/12/25						
1. Contributo di solidarietà su pensioni medio-alte: L. n. 488/1999, art. 37	01/01/00	31/12/02						
2. Contributo di solidarietà su pensioni medio-alte: L. n. 350/2003, art. 3, c. 102-103	01/01/04	31/12/06						
3. Blocco perequazione: L. n. 247/2007, art 1, c. 19	01/01/08	31/12/08						
4. Contributo di solidarietà su TFR/TFS: L. 296/2006, art. 1, c. 222-223 (1)	01/01/07	31/12/09						
5. Contributo di solidarietà su pensioni medio-alte: DL. n. 138/2011, art. 2, c. 2	01/01/11	31/12/13						
6. Contributo di solidarietà: L. n. 201/2011, art. 24, c. 21 (2)	01/01/12	31/12/17						
7. Modifica e blocco meccanismo perequazione su pensioni medio-alte: DL. n. 201/2011, art.24, c. 25	01/01/12	31/12/13						
8. Contributo di solidarietà su pensioni medio-alte: L. n. 147/2013, art. 1. c. 486	01/01/14	31/12/16						
9. Modifica e blocco meccanismo perequazione su pensioni medio-alte: L. n. 147/2013, art. 1, c. 483 (3)	01/01/14	31/12/16						
10. Modifica e blocco meccanismo perequazione su pensioni medio-alte: L. n. 208/2015, art. 1, c. 286	01/01/17	31/12/18						
11. Modifica meccanismo perequazione: L. n. 145/2018, art. 1, c. 260	01/01/19	31/12/21						
12. Contributo di solidarietà su pensioni medio-alte: L. n. 145/2018, art. 1, c. 261 (4)	01/01/19	24/10/21						
13. Modifica meccanismo perequazione: L. n. 197/2022, art. 1, c. 309	01/01/23	21/12/23						
14. Modifica meccanismo perequazione: L. n. 213/2023, art. 1, c. 134-135	01/01/24	31/12/24						
15. Blocco meccanismo perequazione su pensioni residenti all'estero: L. n. 207/2024, art. 1, c. 180 (5)	01/01/25	21/12/25						

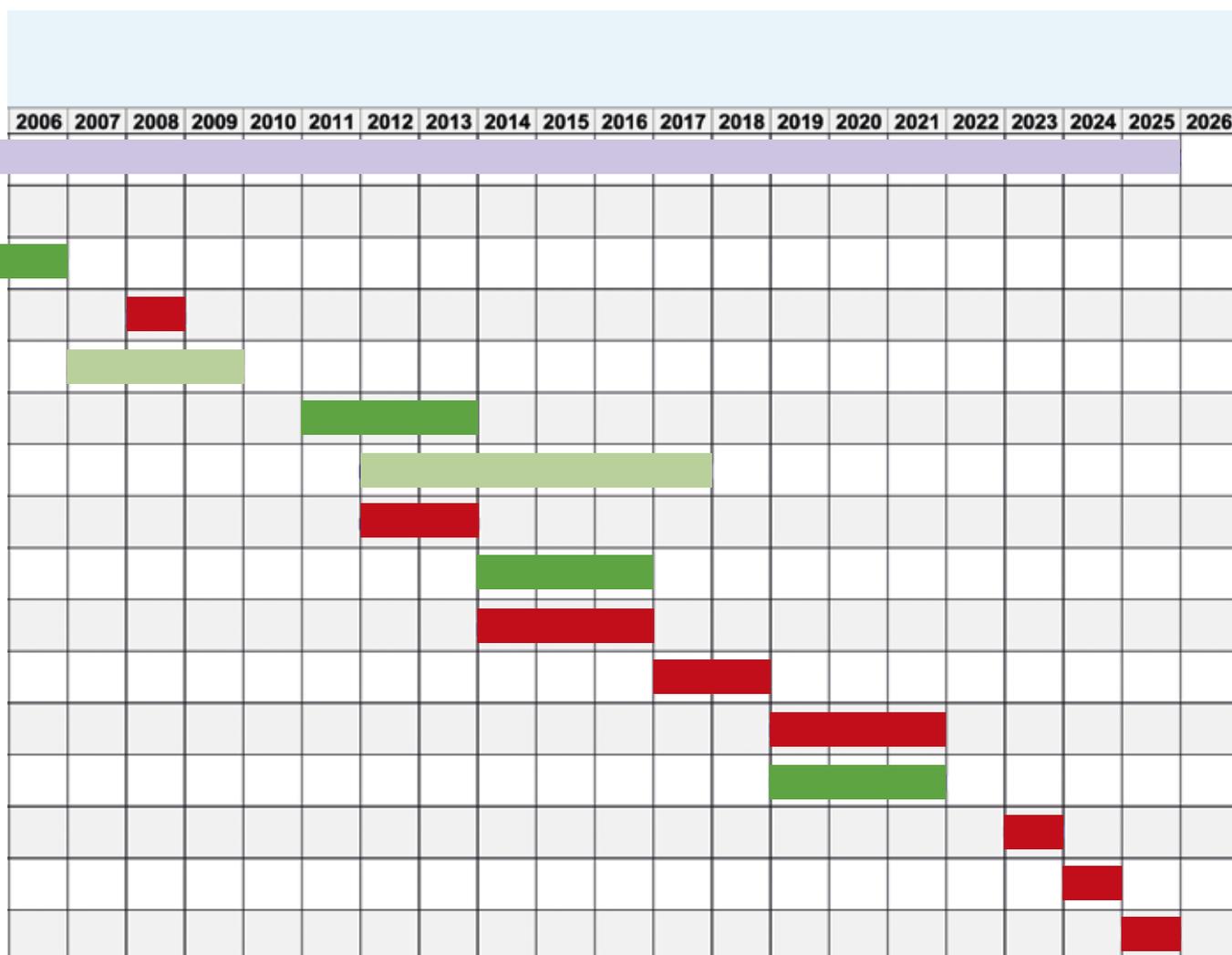
(1) Contributo di solidarietà del 15% applicato sulla quota eccedente 1,5 milioni di euro, riferita a TFR, TFS o trattamenti integrativi.

(2) Contributo di solidarietà a carico degli iscritti e dei pensionati delle gestioni previdenziali confluite nelle Inps (ex Fondi Volo, Telefonici, Elettrici, Ferrovieri, Ferrotranvieri, Inpdai).

(3) Il meccanismo di perequazione è totalmente modificato: la perequazione non è più calcolata con il sistema a "scaglioni" ma con quello a "fasce". Con il primo sistema una pensione rivalutata in base alle diverse aliquote attinenti ai vari scaglioni in cui essa ricade, con il secondo una pensione è rivalutata con la sola aliquota corrispondente alla fascia o classe in cui si trova.

tiere che non si ferma mai

ciò che invece conosciamo bene è quello che è accaduto negli anni passati. E non si tratta di un episodio isolato, ma di una storia che si ripete da troppo tempo. Per questo i pensionati non possono più limitarsi ad assistere, come spettatori, ai lavori di questo interminabile "cantiere". È il momento di assumersi responsabilità collettive: unirsi, stringere alleanze, partecipare alle iniziative di tutela che saranno messe in campo. Perché i diritti non sono mai acquisiti una volta per tutte: resistono solo se vengono difesi, giorno dopo giorno



(4) Contributo di solidarietà su pensioni medio alte disposto per 5 anni. Periodo di applicazione ridotto a 3 anni a seguito della Sent. Cost. n. 234/2020.

(5) La disposizione è diretta a limitare l'effetto della perequazione sugli importi pensionistici dei pensionati residenti all'estero con reddito pensionistico superiore all'importo minimo.

Il cantiere delle pensioni

Il grafico nella doppia pagina precedente di questo articolo racconta, meglio delle parole, a colpo d'occhio, la storia dei tagli che hanno colpito le pensioni. Esponiamo qualche dettaglio solo per consentire una più rapida lettura di quello che è accaduto ai pensionati nei primi 25 anni di questo secolo.

- ▶ 15 anni complessivi di riduzione mediante 5 cosiddetti **“contributi di solidarietà”**, distribuiti a intervalli quasi regolari dal 2000 al 2021, ciascuno della durata di 3 anni. A questi si sono aggiunti altri due prelievi straordinari, rispettivamente di 3 e 6 anni, su prestazioni particolari e pensionati provenienti da enti soppressi (c'è anche una lunga storia di prelievi cominciata il secolo scorso: vedi box in calce al testo).
- ▶ 14 anni complessivi – di cui 13 in 17 anni, tra il 2008 e il 2025 – sono segnati da **interventi sul meccanismo di perequazione automatica** (blocchi o riduzioni delle aliquote di rivalutazione) durante i quali il potere d'acquisto dei pensionati è stato sistematicamente eroso. Per sintesi, fino al 2024, sono stati applicati sette (7) interventi per ridurre il potere d'acquisto delle pensioni medio-alte; l'ottavo (8°) è tuttora in corso (2025) ed è “riservato” ai soli pensionati residenti all'estero con trattamenti superiori al minimo INPS: sono circa 60mila pensionati sparsi in 160 Paesi del mondo, che proprio a causa di questa dispersione hanno perfino difficoltà a tutelare i loro diritti.

Riassumiamo: negli anni si sono susseguiti interventi che hanno ridotto il potere d'acquisto delle pensioni, sovrapponendosi più volte ai prelievi straordinari che non vengono qualificati come imposte ma che, secondo la Corte di Conti, pur formalmente fuori dal perimetro dell'Irpef, «operano come l'Irpef e con questa s'intrecciano»¹.

Il risparmio sui pensionati

Dalla documentazione tecnica che accompagna le disposizioni emesse, nell'arco di tempo di cui parliamo, sulla sospensione o sul peggioramento del meccanismo di rivalutazione automatica, emerge un dato eloquente: fino al 2034 la spesa pensionistica viene ridotta di circa 88 miliardi di euro. Un risparmio per lo Stato, certo; in pratica, però, è come tre manovre finanziarie (circa) scaricate sulle spalle dei pensionati.

Lo abbiamo già detto in un nostro precedente articolo², e vale la pena ripeterlo: questa non è che la rappresentazione contabile dei risparmi previsti. La realtà concreta si misura invece negli effetti che tali provvedimenti producono sui redditi dei pensionati. Infatti, una volta terminato il periodo di applicazione delle norme restrittive sulla perequazione, il meccanismo di adeguamento delle pensioni all'inflazione riprende a funzionare. Tuttavia, la pensione non viene ricalcolata a partire dall'importo originario, ma dall'importo ridotto, conseguenza del mancato o parziale adeguamento intervenuto nel frattempo. Questo significa che la perdita subita non viene mai più recuperata: l'erosione del trattamento pensionistico si consolida



e continua a produrre i suoi effetti nel tempo, per tutta la vita del pensionato. L'effetto di riduzione permanente diventa ancora più grave quando tali misure vengono reiterate a breve distanza l'una dall'altra: in questo caso la falcidia del potere d'acquisto procede inesorabilmente, con progressione crescente.

Le criticità

Il quadro che abbiamo descritto vuole fornire spunti di riflessione su quello che a noi appare un aspetto rilevante sul numero e, soprattutto, sulla lunghezza temporale dei provvedimenti che hanno colpito le pensioni. Oltre ai contributi solidaristici, sono gli interventi sul meccanismo di perequazione quelli che, soprattutto, hanno devastato e devastano le pensioni. Prendere posizione, su questo fronte, è diventato più che neces-

... fino al 2034 la spesa pensionistica viene ridotta di circa 88 miliardi di euro. Un risparmio per lo Stato, certo; in pratica, però, è come tre manovre finanziarie (circa) scaricate sulle spalle dei pensionati



Ciò che avrebbe dovuto essere un sacrificio momentaneo è diventato, nella sequenza dei Governi che si sono succeduti in questi 25 anni, un sistema ordinario di compressione della perequazione. Non tenendo in nessun conto dei richiami della Corte Costituzionale

po indeterminato del meccanismo perequativo, ovvero la frequente reiterazione di misure intese a paralizzarlo, esporrebbero il sistema ad evidenti tensioni con gli invalicabili principi di ragionevolezza e proporzionalità»⁶. Nelle sentenze più recenti, il monito punta soprattutto all'effetto di "trascinamento" che, nel tempo, "rende sostanzialmente definitiva anche una perdita temporanea del potere di acquisto" (Sent. n. 234/2020). Ancora più rilevante il richiamo contenuto nella sentenza n. 19/2025. Questa, pur avendo respinto i ricorsi contro la legge n. 197/2022, art. 1, comma 309, deludendo così i pensionati che speravano, questa volta, in un cambio di passo, non ha mancato, tuttavia, di mettere in evidenza un punto cruciale di tutta la questione. Ha osservato che quella norma, per come è congegnata, pur rispettosa dei parametri di rivalutazione della pensione "costituisce l'ultimo anello di una catena di interventi analoghi che ha registrato poche soluzioni di continuità nel tempo". Una considerazione fondamentale, da non leggere come una semplice formula descrittiva; al contrario, perché la stessa sentenza fa riferimento⁷ al meccanismo di rivalutazione standard (art. 34, comma 1, della legge 23 dicembre 1998, n. 448) come "regola che, in ossequio alla durata indeterminata espressamente conferitale, dovrebbe essere interessata con estrema prudenza da cambia-

sario, urgente. Occorrono prese di posizioni chiare e ben definite. Non è facile. Perché a partire dalla seconda metà degli anni '80, la Corte Costituzionale ha continuato a fornire il proprio contributo volto a invertire le spinte espansionistiche insite nel sistema pensionistico³. Nel contempo, però, ha anche richiamato la politica a tener conto delle conseguenze dei provvedimenti adottati che continuano a gravare sulla pelle dei pensionati. La politica, per parte sua, ha fatto, come si dice, orecchie da marcanete: non solo non è riuscita a varare "una riforma previdenziale vera, che sappia guardare al futuro con coraggio e responsabilità, che riconosca e valorizzi tutto il lavoro, quello degli attivi e quello di chi nel lavoro ha già dato", come ha detto il Presidente del Comitato Nazionale di Coordinamento Gruppi Seniores di Federmanager, Mino Schianchi⁴, ma non

è stata neppure in grado di stabilizzare il meccanismo di indicizzazione. Ha continuato, invece, nel corso degli anni, con "modifiche ed andamenti a stop and go"⁵. Il ripetersi nel tempo e la mancanza di recuperi hanno finito per trasformare interventi temporanei in regole strutturali. Ciò che avrebbe dovuto essere un sacrificio momentaneo è diventato, nella sequenza dei Governi che si sono succeduti in questi 25 anni, un sistema ordinario di compressione della perequazione. Non tenendo in nessun conto dei richiami della Corte Costituzionale. Moniti dettati anch'essi fin dagli anni '80. Richiami al legislatore per un giusto equilibrio fra spesa pensionistica e diritti soggettivi dei pensionati, con specifico riferimento al limite temporale dei provvedimenti che incidono sulle pensioni. La Corte ha continuato a ripetere che «la sospensione a tem-

menti improvvisi". Siamo davanti alla prova che le sospensioni e le alterazioni della perequazione non sono più episodi contingenti, ma elementi ormai radicati della disciplina pensionistica, in netto contrasto con i principi fondamentali di adeguatezza, proporzionalità e temporalità di provvedimenti che incidono sulle pensioni. A sostegno di questa linea riteniamo fornisca un contributo notevole anche l'altra recente decisione della Corte Costituzionale (Sentenza n. 135/2025), quando sostiene che di fronte a situazioni eccezionali di crisi finanziaria, possano essere introdotte misure straordinarie che riducono alcune prestazioni economiche. Ma quando questi interventi, nati come emergenziali, vengono reiterati o trasformati in regole permanenti, allora, in

questo caso, il carattere straordinario svanisce e il provvedimento diventa una compressione stabile e sproporzionata di diritti costituzionalmente garantiti.

Conclusione

I giuristi avranno modo di esporre le loro valutazioni: se la continuità con cui, negli anni, è stato compresso il meccanismo di rivalutazione delle pensioni abbia finito per alterare la natura stessa delle norme che lo regolano. Sarà loro compito chiarire se la lunga sequenza di interventi – sempre a carico degli stessi soggetti e con effetti progressivamente più gravi – abbia oltrepassato i limiti più volte richiamati dalla Corte Costituzionale.

Noi pensionati, però, abbiamo una responsabilità precisa: partecipare

attivamente all'elaborazione delle proposte di tutela e di miglioramento delle pensioni che i nostri organi di rappresentanza vorranno presentare. I nodi sul tavolo sono chiari: una pressione fiscale che continua a colpire soprattutto il ceto medio e, al suo interno, in misura maggiore i pensionati; una riforma previdenziale che rimane irrisolta; la difesa del potere d'acquisto delle pensioni, tema centrale su cui ci siamo soffermati in questo articolo.

Sono questioni sulle quali dobbiamo esercitare il nostro diritto-dovere di informarci, discutere e partecipare alle decisioni che vengono adottate. Diversamente, i nostri interventi, commenti e critiche non sono altro che "prediche inutili", per riprendere le parole e l'insegnamento di Luigi Einaudi⁸. ■

UNA STORIA CHE ATTRAVERSA DUE SECOLI

Con il D.lgs. 23 marzo 1948, n. 361 venne istituito l'Ente assistenziale "**Opera nazionale per i pensionati d'Italia**" (ONPI), con il compito di fornire assistenza ai pensionati di tutte le categorie della previdenza sociale.

Per finanziare questa finalità fu introdotto, a partire dal 1° giugno 1948, un contributo obbligatorio di 10 lire mensili a carico di tutti i titolari di pensioni IVS.

La storia di questo contributo è lunga e articolata: pur con modifiche negli importi, è proseguita negli anni successivi. Un passaggio decisivo si ebbe con la Legge 21 ottobre 1978, n. 641, che dispose la soppressione dell'ONPI. Il contributo, però, non fu abolito. Continuò infatti a comparire nei diversi capitoli dei Rendiconti Generali dell'INPS, sotto la voce: "Ritenute ex ONPI sulle pensioni per conto dello Stato – art. 1 duodecies Legge 641/1978".

Secondo atti parlamentari, il gettito annuo risulterebbe di circa 2,5-3 milioni di euro, pur con incertezze nella quantificazione (cfr. DDL S. 2487 – Senato della Repubblica, XVII Legislatura).

Non è questa la sede per richiamare le numerose interrogazioni parlamentari e i dibattiti che si sono succeduti attorno a questo argomento. Basti ricordare un dato storico di rilievo:

si tratta di **un contributo della durata di 77 anni**.

Sempre a titolo di documentazione storica, va segnalato anche un altro "contributo di solidarietà" introdotto a carico dei pensionati con la Legge 13 luglio 1967, n. 583, art. 22, cui fece seguito la Legge n. 369 del 1968. Questo secondo contributo entrò in vigore il 1° gennaio 1968 e cessò il 31 dicembre 1973:

un contributo della durata di 6 anni.

NOTE

- 1) Cfr. Corte dei Conti, *Rapporto 2014 sul coordinamento della finanza pubblica*.
- 2) V. in questa Rivista, agosto 2025, *Deindicizzazione delle pensioni: da strumento eccezionale a misura permanente*.
- 3) Camera dei Deputati, Documentazione parlamentare, focus 5 luglio 2022, *Politiche per il lavoro e previdenziali, Giurisprudenza costituzionale in materia previdenziale*.
- 4) V. in questa Rivista, agosto 2025, Mino Schianchi, *Pensioni e finanza pubblica: un equilibrio (in)giusto*.
- 5) Cfr. Corte dei Conti Sez. Riunite. *Audizione sul bilancio di previsione dello stato per l'anno finanziario 2023 [...]*
- 6) V. Corte Costituzionale Sent. n. 349/1985, n. 372/1998, n. 316/2010, altre. Monito ripetuto da decenni, mai tenuto in conto dal legislatore.
- 7) Il richiamo contenuto nella sentenza rinvia all'art. 1, comma 478, della legge n. 160 del 2019.
- 8) Cfr. Luigi Einaudi, *Prediche inutili* – Dispensa Prima, p.6: Conoscere per deliberare, Ed. Einaudi, 1955.

FORMAZIONE ANIMP

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER

AREE:

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

TITOLO CORSO	DATE OTTOBRE- DICEMBRE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
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
SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE	4 e 12 Dicembre
AREA PROJECT MANAGEMENT	
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
PREPARAZIONE ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE IPMA – LIV. C-B-A	13-14 – 20-21 Novembre
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	
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
TECNICHE DI CONSTRUCTABILITY: UN VANTAGGIO COMPETITIVO PER PMI ED EPC CONTRACTORS	6 – 10-11 Novembre
L'INGEGNERIA INTEGRATA NELL'IMPIANTISTICA – L'INNOVAZIONE DIGITALE	20-25-26-27 Novembre
METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT	1-3-4 – 10-11 Dicembre

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

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

Il ruolo del dirigente industriale e i rischi delle cariche societarie



La sera del 16 settembre 2025, presso la Terrazza Martini di Milano, con un'incantevole e suggestiva vista sulla città, si è svolto il convegno **Dirigenti Industriali e Cariche Societarie**, organizzato dallo Studio Marco

De Bellis & Partners. L'evento è stato moderato da Isidoro Trovato, Caposervizio de *l'Economia del Corriere della Sera* e docente particolarmente esperto di economia al Master di RCS Academy e di Comunicazione nei Master univer-

sitari dello IULM e dell'Università Cattolica di Milano, con la partecipazione dei più autorevoli esperti del settore giuslavoristico. Isidoro Trovato ha introdotto l'argomento enfatizzando l'importanza dei manager all'interno dell'azienda e sottolineando come l'attribuzione di una carica societaria rappresenti spesso il punto di arrivo di una brillante carriera. Successivamente, Trovato ha brevemente presentato i relatori e dato inizio al convegno, ringraziando i numerosi partecipanti.

In particolare, oltre all'organizzatore, l'avv. Marco De Bellis, hanno partecipato Giovanni Pagnacco, Presidente ALDAI-Federmanager, Ezio Siniscalchi, Magistrato e già Presidente del Tribunale di Bergamo, l'avv. Salvatore Trifirò, decano degli avvocati giuslavoristi italiani e, infine, Francesca Marinelli, professoressa associata di diritto del

Lo Studio
Marco De Bellis & Partners
presenta

**DIRIGENTI
INDUSTRIALI
E
CARICHE
SOCIETARIE**

L'evento sarà moderato dal
Dr. Isidoro Trovato,
Caposervizio de "L'Economia
del Corriere della Sera"

**16.09.2025
18.30**

**TERRAZZA MARTINI
PIAZZA DIAZ 7
MILANO**
(Registrazione Ingressi: 17.30)

Interverranno:
Dr. Giovanni Pagnacco
Presidente ALDAI
Dott. Ezio Siniscalchi
Magistrato, già Presidente del Tribunale di Bergamo
Avv. Salvatore Trifirò
Avvocato Giuslavorista
Avv. Marco De Bellis
Avvocato Giuslavorista
Prof.ssa Francesca Marinelli
Professoressa Associata dell'Università
degli Studi di Milano



Da sinistra: Isidoro Trovato, Giovanni Pagnacco, Ezio Siniscalchi, avv. Salvatore Trifirò, prof.ssa Francesca Marinelli.

Lavoro presso l'Università Statale di Milano.

I relatori hanno affrontato svariati aspetti dell'argomento oggetto del convegno, da diverse prospettive. In particolare, il primo intervento di Giovanni Pagnacco ha sottolineato come il rapporto tra i dirigenti di azienda e le cariche societarie rappresenti un tema sociale per la sostenibilità e la legalità dell'impresa moderna, soffermandosi sulla profonda evoluzione della figura del dirigente, che da semplice esecutore di strategie altrui è diventato, all'esito di un radicale cambiamento, promotore di innovazione, garante della *compliance* e della sostenibilità. Ciò anche alla luce delle nuove tecnologie digitali e, soprattutto, del crescente sviluppo dell'intelligenza artificiale. Egli ha altresì illustrato i servizi offerti da ALDAI-Federmanager nei confronti dei dirigenti iscritti all'Associazione.

Ha quindi preso la parola Ezio Siniscalchi, il quale ha analizzato le problematiche e le incompatibilità giuridiche che possono verificarsi a carico del dirigente quando ricopre cariche societarie, soprattutto se munito di deleghe molto ampie, soffermandosi sulle relative criticità e sulle conseguenze dell'eventuale accertamento dell'incompatibilità tra i due ruoli.

L'avv. Salvatore Trifirò, viceversa, si è soffermato sul ruolo centrale dell'avvocato quale protagonista nella formazione del diritto giuri-

sprudenziale. Parallelamente, ha evidenziato i rischi connessi per il dirigente che ricopra incarichi societari, rischi sia di carattere civile che penale, citando esempi tratti dalla propria vastissima esperienza professionale. In conclusione, l'avv. Trifirò ha sottolineato come il dirigente "moderno" debba evolversi in una figura in grado di orientare le scelte e contribuire attivamente al futuro della comunità d'impresa, senza limitarsi quindi semplicemente a recepire ordini (cosiddetta "subordinazione-stimolante").

L'avv. Marco De Bellis ha raccolto il testimone e ha individuato le più opportune tutele da adottare per il dirigente, al fine di limitare al massimo i rischi connessi con l'esercizio della carica societaria: in particolare, ha suggerito la sottoscrizione



L'avv. Marco De Bellis con il suo nuovo libro.

di adeguate polizze assicurative, il puntuale esercizio del diritto del dissenso nel caso di scelte aziendali ritenute errate, indicando altresì le corrette modalità di espressione che devono sempre essere caratterizzate da principi di correttezza e buona fede. Da ultimo ha altresì suggerito l'estensione delle tutele previste dal contratto collettivo a favore del dirigente anche all'esercizio del ruolo di amministratore.

Ha chiuso gli interventi la prof.ssa Francesca Marinelli, descrivendo uno studio appena pubblicato dalla rivista *Strategic Management Journal* che ha provato l'esistenza di una relazione strettamente proporzionale tra il divario salariale aziendale e la disponibilità a segnalare illeciti da parte dei suoi dipendenti (*whistleblowing*): la categoria dirigenziale risulta dunque sempre più stretta tra grandi responsabilità e altrettanto grandi privilegi.

Con l'occasione è stato anche presentato in anteprima il libro e-book *Commentario al contratto collettivo di lavoro per i dirigenti industriali*, scritto dall'avvocato Marco De Bellis e dai colleghi di studio, avv.ti Mirrella Morandi e Alessandro Baur, e pubblicato da Maggioli Editore; un lavoro che, grazie al taglio pratico, è utile alla comprensione e all'applicazione del contratto collettivo. In particolare, il CCNL viene esaminato articolo per articolo, con puntuali riferimenti normativi e con menzione delle più recenti pronunce della Corte di Cassazione. ■



Qualifica del dirigente

A quali figure professionali può essere applicato il contratto e il suo riconoscimento

Avv. Marco De Bellis

Studio Marco De Bellis & Partners

il dirigente viene definito come un prestatore di lavoro subordinato che ricopre nell'azienda un ruolo "caratterizzato da un elevato grado di professionalità, autonomia e potere decisionale"



Premesse: la qualifica del dirigente

La qualifica di dirigente industriale è definita nel contratto collettivo all'art. 1 (*Qualifiche e riconoscimento – applicabilità del contratto – controversie*) e dal secondo comma dell'art. 2 (*Istituzione del rapporto*). Ai sensi dell'art. 1 il dirigente viene definito come un prestatore di lavoro subordinato che ricopre nell'azienda un ruolo "caratterizzato da un elevato grado di professionalità, autonomia e potere decisionale" (art. 1, comma 1 CCNL

Dirigenti Aziende Industriali). Lo stesso comma prevede come ulteriore elemento caratterizzante la qualifica del dirigente, lo svolgimento di "funzioni al fine di promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli obiettivi dell'impresa o di un suo ramo autonomo".

A quali figure professionali può essere applicato il contratto

Ai sensi dell'art. 1 rientrano nella definizione di dirigente "*i direttori e condirettori, coloro che sono posti*

con ampi poteri direttivi a capo di importanti servizi e uffici".

Dunque è sicuramente dirigente il direttore generale, in quanto all'apice della gerarchia aziendale. Meno scontata è la posizione dei "direttori" posti a capo di importanti settori e/o rami dell'azienda quali, ad esempio: il direttore amministrativo, il direttore commerciale, il direttore marketing, il direttore del personale.

Ancor meno scontata è la posizione dei relativi "condirettori". In questi casi, infatti, ogni posi-

Meno scontata è la posizione dei “direttori” posti a capo di importanti settori e/o rami dell’azienda quali, ad esempio: il direttore amministrativo, il direttore commerciale, il direttore marketing, il direttore del personale



zione dovrà essere attentamente esaminata per valutare in concreto l’ampiezza dei “poteri direttivi” e l’importanza dei “servizi o uffici” cui costoro sono preposti.

Il comma 2 dell’art. 1 indica altresì: “gli institori e i procuratori ai quali la procura conferisca in modo continuativo poteri di rappresentanza e di decisione per tutta o una notevole parte dell’azienda”.

Orbene, l’**institore** è il soggetto “che è preposto dal titolare all’esercizio di impresa commerciale” (art. 2203 Cod. Civ.); costui può anche svolgere la sua attività nell’ambito di una sede secondaria (ad esempio, la sede secondaria sul territorio nazionale di una società straniera) o di un ramo particolare dell’impresa stessa. L’institore agisce quale vero e proprio alter ego dell’im-

prenditore, posto che compie tutti gli atti pertinenti all’impresa a cui è preposto, a meno che non vi siano limitazioni derivanti dalla procura (art. 2204 Cod. Civ. comma 1).

Il **procuratore**, secondo l’art. 2209 del Codice Civile, è colui che ha il potere di compiere gli atti pertinenti all’esercizio dell’impresa, dietro procura dell’imprenditore; ovviamente, detto potere deve es-

...quando un dipendente viene assegnato a mansioni di dirigente, matura il diritto (oltre al trattamento economico corrispondente) ad ottenere l'assegnazione definitiva della relativa categoria dopo 6 mesi continuativi; ciò purché l'assegnazione non sia avvenuta per sostituire un dirigente temporaneamente assente dal servizio



sere esercitato in *“modo continuativo”* ed esteso all'intera azienda o ad una sua parte *“notevole”*.

Sempre al comma 2 dell'art. 1, è previsto che nella qualifica di dirigenti rientrino anche *“quelle figure professionali di più elevata qualificazione e più elevata esperienza tecnico-professionale, che concorrono a definire e realizzano in piena autonomia gli obiettivi dell'impresa o di un suo ramo autonomo”*.

Il testo deve essere integrato con la definizione di dirigente prevista nel successivo art. 2 comma 2, che definisce dirigenti i lavoratori subordinati *“che ricoprono nell'azienda un ruolo caratterizzato da un elevato grado di professionalità, autonomia e potere decisionale ed esplicano le loro funzioni al fine di promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli obiettivi dell'impresa”*.

Come può evincersi, la declaratoria contrattuale lascia molto spazio alla discrezionalità ermeneutica; infatti, il punto focale della definizione è nell'interpretare le parole più qualificanti: *“elevato grado”*; *“promuovere, coordinare e gestire”*; *“più elevata qualificazione e consolidata esperienza tecnico-professionale”*; realizzazione *“in piena autonomia degli obiettivi”*.

Ciò premesso, possiamo indicare le seguenti caratteristiche essenziali della qualifica dirigenziale:

- l'elevato grado di professionalità, che deve essere acquisita sia attraverso la consolidata esperienza o attraverso un'altra specializzazione di studio;
- un ampio grado di autonomia, nella gestione delle proprie mansioni e anche delle proprie risorse;
- un ampio grado di discrezionalità nell'assumere decisioni;

- un vincolo gerarchico attenuato nei confronti dell'azienda datrice di lavoro (si rammenta che il dirigente riceve delle direttive di carattere generale, e non ordini specifici e continuativi);
- l'attitudine e l'idoneità ad imprimere un indirizzo alla governance e alle scelte più importanti dell'azienda o di uno dei suoi rami autonomi.

Sempre al comma 2 dell'art. 1, è previsto che nella qualifica di dirigenti rientrino anche *“quelle figure professionali di più elevata qualificazione e più elevata esperienza tecnico-professionale”*

Il riconoscimento della qualifica

Come chiarisce lo stesso contratto collettivo all'art. 1 comma 3, per ottenere la qualifica di dirigente non è necessaria l'attribuzione espressa da parte del datore di lavoro, in quanto *"l'esistenza di fatto delle condizioni di cui sopra comporta l'attribuzione della qualifica"*.

Infatti, quando un dipendente viene assegnato a mansioni di dirigente, matura il diritto (oltre al trattamento economico corrispondente) ad ottenere l'assegnazione definitiva della relativa categoria dopo 6 mesi continuativi; ciò purché l'assegnazione non sia avvenuta per sostituire un dirigente temporaneamente assente dal servizio; ad esempio: per sostituire temporaneamente un dirigente assente per malattia e/o infortunio e/o negli altri casi previsti dalla legge (art. 2103 Cod. Civ., comma 7).

In sintesi: per il riconoscimento della categoria dirigenziale è necessario e sufficiente che vengano svolte le mansioni indicate dagli artt. 1 e 2 del contratto collettivo, per un periodo continuativo di almeno 6 mesi.

Secondo la giurisprudenza, al fine di verificare i presupposti per ottenere la qualifica dirigenziale, si deve seguire un procedimento "logico giuridico" articolato in tre fasi successive:

- 1) l'esame delle mansioni indicate agli artt. 1 e 2 del contratto collettivo;
- 2) l'attenta verifica delle mansioni concretamente svolte, con particolare riguardo al grado di autonomia, di decisione e di responsabilità: si tratta di un accertamento che, in fase giudiziale, può essere svolto solo attraverso l'escussione testimoniale (interrogando persone informate sui fatti, generalmente i colleghi più stretti del dipendente che rivendica la categoria);

RECENSIONE

Commentario al Contratto Collettivo di Lavoro per i dirigenti di aziende industriali



Publicato da Maggioli Editore un pregevole commentario sul Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per i Dirigenti di Aziende Industriali. Il volume offre un'analisi approfondita e puntuale del CCNL aggiornato al rinnovo del 13 novembre 2024. Il commentario, a cura dell'avv. Marco De Bellis e degli altri professionisti dello Studio, avv.ti Mirella Morandi e Alessandro Baur, analizza, articolo per articolo, tutte le disposizioni contrattuali, con un taglio pratico e ricco. L'opera – disponibile da settembre 2025 in formato e-book pdf di 141 pagine al prezzo di euro 21,74 – fornisce i

dettagli su come applicare il CCNL che regola i rapporti di lavoro dei dirigenti nel settore industriale in Italia.

Il commentario spiega il significato di ogni articolo del CCNL e tiene conto di tutte le modifiche e i rinnovi contrattuali intervenuti nel tempo, in modo da riflettere la versione più attuale del contratto.

Il libro aiuta i dirigenti, i responsabili HR e uffici del personale, le aziende e i professionisti del settore (come avvocati e consulenti del lavoro) a comprendere i diritti e doveri del dirigente, le retribuzioni, le mansioni, e le condizioni di lavoro previste dal contratto.

- 3) il raffronto tra la descrizione contenuta nel contratto collettivo e le mansioni concretamente svolte, per verificare se vi sia rispondenza.

Viceversa, non ha alcuna rilevanza la comparazione dell'attività svolta dal dipendente con quella di altri dipendenti già inquadrati nella categoria dirigenziale: questi ultimi, infatti, potrebbero avere ottenuto la categoria dirigenziale non in funzione delle mansioni concretamente svolte, ma quale trattamento di miglior favore riservato loro dal datore di lavoro (Cassaz. 5 aprile 2022 n. 5476).

Non osta al riconoscimento della qualifica dirigenziale la circostanza che il dirigente possa essere gerarchicamente sottoposto a un altro

dirigente, soprattutto nell'ambito di una grande organizzazione imprenditoriale.

Infatti, la giurisprudenza ha più volte ribadito che il grado di autonomia e di responsabilità del dirigente debba essere considerato in funzione *"della complessità della struttura dell'azienda"*, e della diversità delle forme di estrinsecazione della funzione dirigenziale *"non sempre riassumibili a priori in termini compiuti"* (Cassaz. 4 agosto 2017 n. 19579).

Insomma, da quanto sopra è agevole evincere che ottenere il riconoscimento della qualifica dirigenziale in sede giudiziale comporta un procedimento che, se è molto semplice dal punto di vista giuridico, risulta piuttosto complesso dal punto di vista istruttorio, basandosi sostanzialmente su deposizioni testimoniali. ■



Negoziare il proprio ingresso in azienda: una guida operativa per i dirigenti e i manager

Avv. Claudia Schmiedt

Giuslavorista, ADVANT Nctm Studio Legale

Tra i momenti più salienti della vita del dirigente e del manager, un'importanza strategica è sicuramente ricoperta dal passaggio a una nuova realtà aziendale. Questo è, infatti, il momento in cui si pongono le basi per la creazione di un rapporto duraturo, di reciproca soddisfazione, fiducia e a valore aggiunto.

Per un dirigente e/o un manager, affrontare con consapevolezza la negoziazione delle condizioni contrattuali non significa solo, come spesso si è indotti a pensare, discutere della propria retribuzione: è, invece, soprattutto un passaggio per definire il perimetro del proprio ruolo, le responsabilità e i riporti, gli strumenti di tutela, le prospettive di crescita e l'equilibrio tra vita privata e responsabilità professionale.

È essenziale, in questa prospettiva, dare la giusta importanza alla fase pre-assuntiva, dedicando il tempo e le energie necessarie alla creazione del miglior pacchetto possibile, avendo ben chiari, in primo luogo, quelli che sono i propri obiettivi e i punti fermi della trattativa.

Solo se questa fase si conclude con reciproca soddisfazione, è possibile avviare un percorso di successo. Il presente articolo si propone come bussola per orientare le scelte del dirigente/manager in fase di assunzione, fornendo una pano-

ramica degli strumenti negoziali a sua disposizione, sotto una lente prevalentemente di stampo legale. Gli strumenti negoziali a nostra disposizione possono essere raggruppati in tre grandi macrocategorie:

1. Strumenti economico-retributivi.
2. Strumenti contrattuali.
3. Strumenti di conciliazione vita-lavoro.

1. Strumenti economico-retributivi: costruire un pacchetto sostenibile e incentivante

Se è vero che il pacchetto retributivo è la prima dimensione, visibile e misurabile, del rapporto di lavoro, dobbiamo ricordare che la RAL – Retribuzione Annuale Lorda – rappresenta solo una parte, oggi, del pacchetto retributivo negoziabile in sede di assunzione.

Tra le componenti più diffuse troviamo:

- **Bonus di ingresso (Welcome Bonus):** spesso utilizzati per compensare eventuali bonus o premi legati al precedente impiego, non ancora liquidati, e ipotetici periodi di mancato preavviso.
- **MBO – Management by Objectives:** parte variabile della retribuzione legata al raggiungimento di obiettivi annuali. È importante, sotto questo profilo, che i crite-

ri di assegnazione e valutazione degli obiettivi siano trasparenti, oggettivi e formalizzati.

- **STIP / LTIP – Short o Long Term Incentive Plans:** piani pluriennali di incentivazione legati a performance individuali o aziendali, talvolta tramite strumenti finanziari (es. stock options, ecc.).

- **Fringe benefits:** auto aziendale, assicurazioni sanitarie, previdenza integrativa, strumenti tecnologici, copertura delle spese abitative/di trasferimento o delle rette scolastiche dei figli, ecc.

Per il dirigente/manager di oggi, è essenziale dare rilevanza al valore complessivo e alla sostenibilità dell'intero pacchetto retributivo, composto da tutti – o parte – gli elementi sopra indicati, tenendo conto della fiscalità applicabile a ciascun elemento e del grado di incertezza delle componenti variabili.

Non da ultimo, occorrerà prestare particolare attenzione ai regolamenti dei piani di incentivazione e leggere attentamente tutte le clausole negli stessi contenute che disciplinano le modalità di partecipazione e/o esclusione dei piani, le tempistiche di liquidazione degli importi concordati, le ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro come *good o bad leaver*, possibilità di finanziamento degli strumenti finanziari, ecc.



2. Strumenti contrattuali: tutelare il proprio percorso e anticipare i rischi

La seconda leva negoziale, spesso sottovalutata, riguarda la struttura del contratto di lavoro. Attraverso l'inserimento di specifiche clausole è possibile tutelarsi da scenari incerti, consolidare il proprio ruolo e pianificare una traiettoria di crescita decisa.

2.1 Il periodo di prova: avere uno spazio di libertà reciproca

Il primo elemento che dovrà essere oggetto di contrattazione è sicuramente il periodo di prova. Come noto, durante questo periodo (la cui durata massima non può superare i 6 mesi), le parti (azienda e dirigente) sono libere di recedere dal rapporto di lavoro, senza la necessità di fornire alcuna giustificazione all'altra (salvo casi di discriminarietà).

Ebbene, se è vero che questa clausola consente a entrambe le parti, e quindi anche al dirigente/manager, di ben valutare la propria soddisfazione e l'allineamento delle aspettative e delle promesse fatte in sede di assunzione nel corso dei primi mesi di servizio, dall'altro lato, il periodo di prova si può trasformare in un'arma a doppio

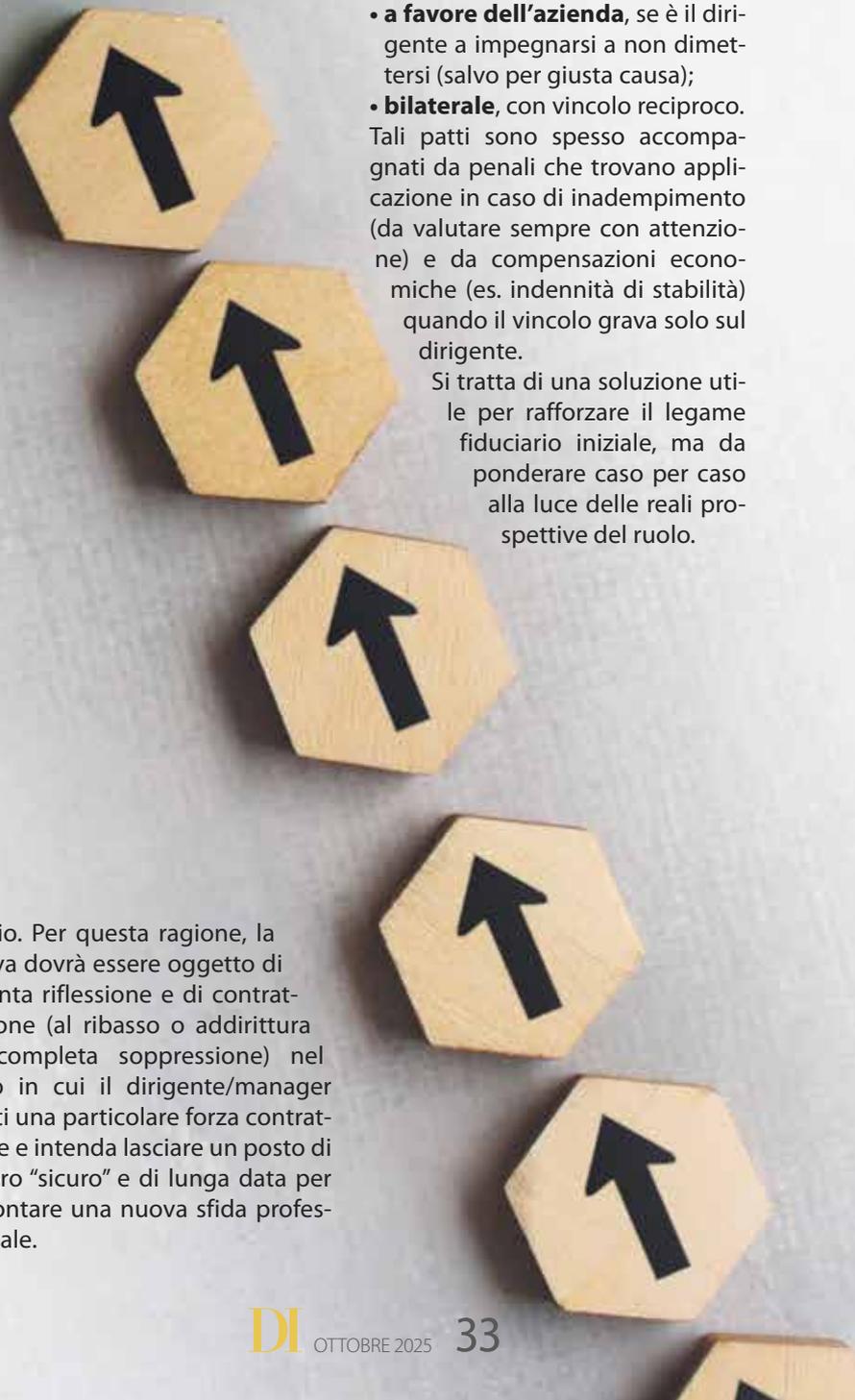
taglio. Per questa ragione, la prova dovrà essere oggetto di attenta riflessione e di contrattazione (al ribasso o addirittura di completa soppressione) nel caso in cui il dirigente/manager vanti una particolare forza contrattuale e intenda lasciare un posto di lavoro "sicuro" e di lunga data per affrontare una nuova sfida professionale.

2.2. Patto di stabilità: permanenza garantita

È un accordo che può essere previsto all'interno del contratto, con cui le parti stabiliscono un vincolo temporale minimo di durata del rapporto di lavoro. Può essere:

- **a favore del dirigente**, se l'azienda si impegna a non licenziare per un determinato periodo (salvo le ipotesi di giusta causa e giustificato motivo soggettivo);
- **a favore dell'azienda**, se il dirigente a impegnarsi a non dimettersi (salvo per giusta causa);
- **bilaterale**, con vincolo reciproco. Tali patti sono spesso accompagnati da penali che trovano applicazione in caso di inadempimento (da valutare sempre con attenzione) e da compensazioni economiche (es. indennità di stabilità) quando il vincolo grava solo sul dirigente.

Si tratta di una soluzione utile per rafforzare il legame fiduciario iniziale, ma da ponderare caso per caso alla luce delle reali prospettive del ruolo.



2.3 Patto di prolungamento del preavviso

Attraverso questa clausola, le parti possono estendere – rispetto a quanto previsto dal CCNL – la durata del preavviso, in caso di cessazione del rapporto.

Tale estensione può:

- garantire al dirigente un periodo più lungo per ricollocarsi in caso di licenziamento;
- offrire all'azienda un tempo adeguato per sostituire il dirigente, che riveste una posizione chiave, in caso di dimissioni.

Affinché la clausola sia valida, deve essere giustificata, contenere un termine definito, prevedere un corrispettivo e risultare compatibile con la contrattazione collettiva applicabile.

2.4 Accollo dei costi di formazione: investire nel potenziale

Sempre più dirigenti ambiscono ad arricchire il proprio bagaglio professionale attraverso la frequentazione di percorsi di alta formazione (EMBA, master, corsi specialistici, certificazioni, ecc.). È possibile concordare con l'azienda la copertura, totale o parziale, di tali costi, subordinandola – di norma – a un impegno minimo di permanenza o a penali (che prevedono ad esempio la restituzione degli importi corrisposti all'ente di formazione, in caso di cessazione anticipata del rapporto).

Il dirigente, così, beneficia di un investimento diretto sulla propria crescita, mentre l'azienda consolida la *retention* e valorizza le competenze interne.

2.5 Percorsi di crescita predeterminati ex ante: chiarezza e motivazione

Inserire nel contratto una roadmap evolutiva – retributiva e/o organiz-

Inserire nel contratto una roadmap evolutiva – retributiva e/o organizzativa – consente di fissare obiettivi chiari e motivanti e può essere uno strumento che invoglia il dirigente a cambiare azienda, avendo ben nitide quelle che sono le prospettive di crescita che il nuovo datore di lavoro offre



zativa – consente di fissare obiettivi chiari e motivanti e può essere uno strumento che invoglia il dirigente a cambiare azienda, avendo ben nitide quelle che sono le prospettive di crescita che il nuovo datore di lavoro offre. Sotto questa prospettiva si può prevedere:

- il passaggio alla qualifica dirigenziale dopo un periodo definito dall'inizio del rapporto di lavoro;
- un aumento automatico della RAL al raggiungimento di determinati obiettivi;
- la revisione della quota MBO e/o la partecipazione a piani di incentivazione, in base alla performance.

In alcuni casi, tali avanzamenti possono essere subordinati a valutazioni annuali, ma restano un importante strumento di trasparenza e progettualità.

2.6 Golden Parachute: come tutelarsi nei momenti critici

Il "paracadute d'oro" è un accordo con il quale viene determinata ex ante, per le posizioni chiave, una indennità che sarà erogata al dirigente in caso di licenziamento da parte dell'azienda per motivi organizzativi o economici. La sua funzione è duplice:

- **evitare contenziosi**, prevenendo la sottoscrizione di un Verbale di Conciliazione in sede protetta;
- **compensare la perdita di occupazione attraverso il riconoscimento di un importo predeterminato**, di norma individuato all'interno del range della cosiddetta indennità supplementare previsto dal CCNL di riferimento, soprattutto in contesti ad alta instabilità (fusioni, ristrutturazioni, cambio di governance).



2.7 Patto di non concorrenza: equilibrio tra libertà e protezione

Strumento sempre più utilizzato, il patto di non concorrenza limita – per un tempo massimo di 5 anni – la possibilità del dirigente di operare presso aziende concorrenti, alla cessazione del rapporto di lavoro, a fronte del riconoscimento di un corrispettivo economico.

Elementi chiave, previsti a pena di nullità dal nostro Codice Civile, sono:

- **la definizione del territorio e delle attività precluse;**
- **la proporzionalità del corrispettivo (generalmente parametrato alla RAL);**
- **la durata del vincolo.**

È importante ricordarsi che il patto – ai fini della sua validità – non può precludere totalmente la ricollocazione del manager, specie in settori (estremamente) specialistici. Va sempre calibrato sulle reali esigenze

di tutela dell'azienda e del mercato del lavoro di riferimento.

3. Conciliazione vita-lavoro: la leva invisibile della retention

Soprattutto dopo la pandemia e tra i manager più giovani, gli elementi da considerare al momento dell'assunzione non sono solo la retribuzione o le singole clausole contrattuali: il terzo pilastro negoziale riguarda le modalità di esecuzione della prestazione e il bilanciamento tra responsabilità professionali e vita privata.

3.1 Lavoro agile: oltre l'ufficio, la responsabilizzazione

La Legge 81/2017 ha introdotto il cosiddetto lavoro agile come modalità ibrida di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato. Si basa su:

- assenza di vincoli di luogo e orario;
- obiettivi condivisi;
- uso di strumenti digitali;
- alternanza tra lavoro in presenza e da remoto.

Il lavoro agile, se ben regolamentato, come dimostrato da tutti gli studi di settore, migliora produttività, benessere e fidelizzazione.

Sebbene per i dirigenti la flessibilità oraria sia un elemento storicamente connotato al ruolo ricoperto e, pertanto, non sia neppure necessario – a rigore – parlare di lavoro agile per questo tipo di categoria professionale, la verifica, fin da subito, delle prassi e policy vigenti in azienda può rappresentare un asset competitivo per il dirigente, specialmente in contesti ad alta intensità gestionale.

Conclusioni

Come abbiamo visto, per un dirigente l'ingresso in una nuova azienda non è mai un atto meramente burocratico. È il momento in cui comunicare in modo chiaro e preciso il proprio valore e fare scelte ponderate che impattano sulla propria identità professionale, la traiettoria di carriera e la vita personale.

Conoscere gli strumenti giuridici a propria disposizione significa quindi:

- contrattare con autorevolezza e in assenza di asimmetria informativa;
- evitare squilibri o ambiguità future;
- proteggere sé stessi e la propria reputazione;
- consolidare sin dall'inizio un rapporto basato su rispetto e chiarezza.

Negoziare non è mai un atto di conflitto, ma un esercizio di responsabilità. È il primo atto della leadership, che inizia ben prima della firma del contratto. ■



Legge di Bilancio (2026), quali novità e quali timori per i dirigenti?

Pasquale A. Ceruzzi

Presidente Commissione Studi e Progetti ALDAI-Federmanager

I protagonisti incontrastati di questa fase sono, come sempre (anzi forse più del solito), il Ministro dell'Economia e delle Finanze da un lato e i partiti (soprattutto quelli governativi) dall'altro

Si discute molto in questi giorni del disegno di Legge di Bilancio 2026 con la sensazione che i giochi non siano ancora fatti, sebbene non manchi molto alla presentazione ufficiale al Parlamento prevista per il 20 ottobre 2025 con approvazione entro il 31 dicembre.

I protagonisti incontrastati di questa fase sono, come sempre (anzi forse più del solito), il Ministro dell'Economia e delle Finanze da un lato e i partiti (soprattutto quelli governativi) dall'altro. La voracità attuale di quest'ultimi è direttamente proporzionale alle molte scadenze elettorali in arrivo, con votazioni in 7 regioni (Valle d'Aosta, Veneto, Toscana, Marche, Campania, Puglia e Calabria). Siamo fortu-



COSTITUZIONE REPUBBLICA ITALIANA Art. 53

Tutti sono tenuti a concorrere alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva. Il sistema tributario è informato a criteri di progressività

Roma, Palazzo Montecitorio.



nati ad avere un ministro "navigato" come Giancarlo Giorgetti che dovrà far coesistere tra loro esigenze incompatibili quali i provvedimenti utili ai partiti, le nuove regole della UE, la sostenibilità di bilancio e, naturalmente, le iniziative utili alla crescita economica del Paese.

I partiti della maggioranza hanno già avanzato le loro richieste e queste sono tra loro divergenti. Per Forza Italia le priorità sono il taglio dell'Irpef per il ceto medio con un'aliquota che passerebbe dal 35% al 33% e con una estensione reddituale elevata a 60.000 euro (oggi l'aliquota intermedia ha limite massimo di 50.000 euro). La stima di costo di questo provvedimento risulta di circa 4 miliardi di euro. Poi, al fine di alzare il livello reddituale delle categorie, si richiede di detassare gli straordinari, i premi di produzione e il lavoro festivo. Sono provvedimenti, questi, a doppio taglio perché, pur portando una detassazione in capo al contribuente, richiedono però un numero di ore lavorate più alto non facendo tuttavia aumentare di un solo euro il reddito su base oraria. Inoltre, il provvedimento non

è espansivo per quanto riguarda la creazione di nuova occupabilità (non incentiva nuove assunzioni, ma chi è già occupato a lavorare più ore).

La Lega di Salvini punta, invece, da qualche anno, sulle stesse tematiche: agevolare i lavoratori autonomi con priorità come la flat tax estesa a 100.000 euro, una nuova edizione della rottamazione delle cartelle esattoriali e la possibilità di uscire dal mondo del lavoro a 64 anni usando il TFR.

Questi provvedimenti non trovano il consenso del "ceto medio reale" (quello che supera i 55.000 euro di reddito) e dei dirigenti in servizio e pensionati. Intanto, crea 2 categorie di contribuenti che, a parità di reddito Irpef, sono trattati in maniera diversa (flat tax al 15% per i lavoratori autonomi e aliquote progressive per i dipendenti e i pensionati). I lavoratori autonomi sono trattati meglio rispetto ai dipendenti e ai pensionati.

Queste scelte violano il principio fondamentale dell'equità fiscale e del pari trattamento di fronte alla legge. L'articolo 53 della Costituzione "Tutti sono tenuti a concorrere

Perplexità aggiuntive suscita la proposta di uscita anticipata dal mondo del lavoro a 64 anni invece che a 67. In questa maniera si creano scompensi al nostro sistema pensionistico. . .

alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva. Il sistema tributario è informato a criteri di progressività” esclude trattamenti differenziati fra diverse categorie e la proposta presenta evidenti profili di incostituzionalità, ormai ignorati anche dall’opposizione.

Secondo le analisi di Itinerari Previdenziali, nel 2022 i lavoratori dipendenti hanno versato il 52% del totale Irpef, i pensionati ne hanno versato il 30% e i lavoratori autonomi solo il 15%, pur essendo il 21% degli occupati. Il trattamento di favore si accentua ulteriormente considerando l’ennesimo lancio di una nuova rottamazione delle cartelle esattoriali che costituisce

un incentivo all’evasione fiscale e al rinvio dei pagamenti dovuti all’erario. Poi, per il valore reale che portano come recupero di gettito tributario (modesto) non si comprende il beneficio del provvedimento per il Paese.

Perplexità aggiuntive suscita la proposta di uscita anticipata dal mondo del lavoro a 64 anni invece che a 67. In questa maniera si creano scompensi al nostro sistema pensionistico (che non ne ha bisogno) che non potrà contare su entrate contributive importanti in un contesto già complicato di decrescita demografica e di criticità nei bilanci INPS. L’utilizzo del TFR accantonato per sopperire alla man-

cata contribuzione è insufficiente a ripianare tutti i mancati introiti da contribuzione. Infatti, per redditi netti mensili inferiori a 1.900 euro, la rinuncia al TFR non pareggia l’insufficienza del montante contributivo che si determina verso l’INPS. Inoltre, il provvedimento sembra un incentivo ad andare in pensione invece che rimanere occupabili fino al raggiungimento dell’età pensionistica.

Il MEF (Ministero dell’Economia e delle Finanze) deve far quadrare le entrate di cassa (costituite dal gettito fiscale) con le uscite nel quale confluirebbero anche i costi dei provvedimenti richiesti dai partiti e i costi per lo sviluppo e la crescita del Paese (tema quantomai importante considerando che il PIL del Paese cresce solo dello 0,4% su base annua nonostante i fondi abbondanti già ricevuti tramite il PNRR, sette rate per 140,4 miliar-



L’iter di approvazione della Legge di Bilancio 2026 somiglia molto a quanto avvenne per quella 2025.

Il rischio è che si subisca lo stesso trattamento e si finisca per essere ancora una volta la categoria che risolve i problemi di bilancio dell’ultimo governo in carica.

Cosa fare allora per scongiurare questo pericolo?

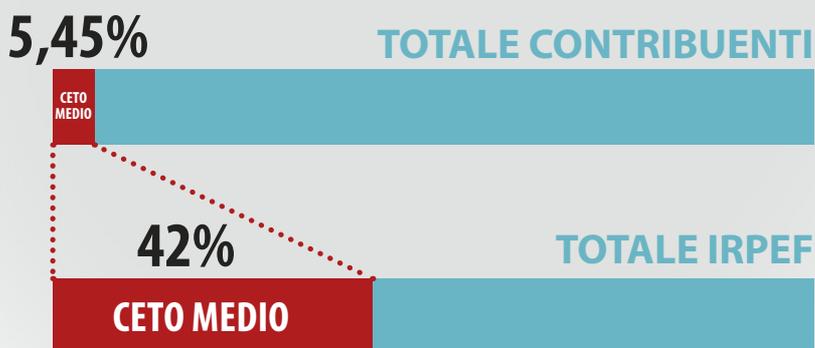
di di euro, pari al 70,2% del piano complessivo). Qualcuno vorrebbe utilizzare l'extra gettito fiscale che si sta realizzando quest'anno (il "tesoretto" di antica memoria) e il minor costo per interessi che paghiamo sul nostro debito (visto che lo spread del nostro BTP con il Bund a 10 anni si è ridotto intorno agli 80 punti) ma questo non sembra compatibile con gli impegni presi con l'Europa di utilizzare l'extra gettito per ridurre il nostro deficit al 3% entro il 2025. Anche il tentativo di tassare i cosiddetti extra profitti bancari sembra un'arma già spuntata perché l'ABI (l'Associazione Bancaria Italiana) ha già concordato nel 2024 tre anni di rinvio delle deduzioni fiscali con un beneficio per il bilancio pubblico di 4,3 miliardi di euro nel 2024, 2,5 miliardi nel 2025 e 1,8 miliardi nel 2026.

Al Governo (rappresentato dal MEF) non resta che guardare ad altre poste. Una potrebbe essere quella del concordato preventivo fiscale per gli autonomi che, in una sua prima versione con molte proroghe, porta però solo 3 miliardi di euro e un tasso di adesione intorno al 20%. A questo se ne vorrebbe aggiungere una riedizione, poi, ci sarebbe il maggior gettito da giochi... ma, per saziare gli appetiti dei partiti, le cifre in ballo non sarebbero sufficienti. Si potrebbe anche menzionare un altro provvedimento (ormai "inflazionato") come la *spending review* ma sappiamo che quando si parla di taglio della spesa corrente si finisce per fare molto rumore per niente perché questi provvedimenti svuotano i bacini da cui attingono i partiti per costruire le loro promesse elettorali.

All'inizio del 2025, prima del varo della Legge di Bilancio 2025, si era in condizioni simili all'attuale. Richieste elettorali dei partiti diverse tra loro e il ministro dell'Economia e delle Finanze che mediava cercando le risorse per il varo. Alla fine, le trovò tagliando le spese dei

il "ceto medio reale", quello con un reddito sopra i 55.000 euro, costituito in buona parte da dirigenti attivi e pensionati.

Quel 5,45% di contribuenti che nel 2022 ha versato all'erario italiano 79,8 miliardi di euro, pari al 42% dell'intero gettito Irpef



ministeri e riducendo le detrazioni d'imposta con ben 2 provvedimenti piuttosto cervellotici. Il primo "erga omnes" legato a determinate fasce di reddito con valore massimo di 1.955 euro di detrazione e valore minimo pari a 0 per redditi sopra i 50.000 euro, il secondo specifico per gli oneri detraibili al 19% con un plafond di 14.000 euro per redditi tra i 75.000 e i 100.000 euro e un plafond di 8.000 euro per redditi sopra i 100.000 euro (il tutto demoltiplicato per coefficienti legati al numero di figli del nucleo familiare; per dettagli vedere articolo di *Dirigenti Industria* di gennaio 2025: *Legge di Bilancio 2025: come le nuove revisioni Irpef incidono sui dirigenti*). È fin troppo palese che le categorie più colpite dalla forbice della Legge di Bilancio 2025 appartengono al "ceto medio reale", quello con un reddito sopra i 55.000 euro, costituito in buona parte da dirigenti attivi e pensionati. Quel 5,45% di contribuenti che nel 2022 ha versato all'erario italiano 79,8 miliardi di euro, pari al 42% dell'intero gettito Irpef.

Menzione a parte meritano i pen-

sionati perché sono colpiti, dopo l'ennesima rivalutazione ridotta della perequazione delle pensioni, sia per il loro livello di reddito sia per non avere più figli a carico alla loro età (come se questo fosse un elemento di demerito). L'iter di approvazione della Legge di Bilancio 2026 somiglia molto a quanto avvenne per quella 2025. Il rischio è che si subisca lo stesso trattamento e si finisca per essere ancora una volta la categoria che risolve i problemi di bilancio dell'ultimo Governo in carica. Cosa fare allora per scongiurare questo pericolo?

Va bene fare la lista di quanto già dato in passato per finanziare le Leggi di Bilancio, ma forse questa non è una condizione sufficiente. Potrebbe essere utile fare pressione con iniziative mirate ed efficaci sul Governo e sui partiti della maggioranza. Lo scopo dovrebbe essere di ottenere garanzie che questa volta la categoria dei dirigenti non sarà penalizzata, che questa volta se necessario, toccherà ad altri contribuire. A contribuire siano finalmente anche gli evasori e chi si arricchisce senza lavorare. ■

L'era del disordine

L'Europa tra crisi e rinascita possibile



Alfredo Avanzi

Ambasciatore Commissione Europea del Patto per il Clima

Socio ALDAI-Federmanager e componente dei Gruppi di Lavoro Energia ed Ecologia e CIDA Sviluppo Sostenibile

Viviamo in un tempo che molti studiosi definiscono "l'era del disordine permanente". Guerre, crisi climatica, rivoluzione tecnologica e nuove vulnerabilità per dicotomie irrisolte si intrecciano senza tregua. In questo scenario, l'Europa appare ricca di potenzialità ma spesso marginale, incapace di esprimere pienamente il proprio peso.

La dipendenza militare dagli Stati Uniti, il ritardo nell'innovazione digitale, la lentezza nelle scelte energetiche mostrano un continente che rischia di restare spettatore. Eppure, l'Europa possiede strumenti straordinari: un mercato di oltre 440 milioni

di persone, una moneta tra le più solide al mondo, capacità industriali diffuse e un patrimonio culturale e democratico che la rende un modello unico. Ciò che manca non è la risorsa, ma la volontà politica: difesa comune, politiche industriali condivise, un titolo pubblico europeo sono scelte che non si possono più rimandare.

Non si tratta solo di economia, ma di identità e di futuro. Il tempo delle esitazioni è scaduto: o l'Europa sceglie di contare, affrontando le sfide che la frenano, oppure resterà terreno di gioco per potenze altrui.



globale

ridimensionamento geopolitico; dall'altro, la possibilità di sfruttare le proprie eccellenze per diventare un attore di riferimento in un mondo multipolare.

Fratture geopolitiche e nuove vulnerabilità

Il ritorno della guerra in Europa

L'invasione russa dell'Ucraina ha segnato un punto di svolta. L'Europa, convinta di aver archiviato i grandi conflitti dopo il 1945 e la Guerra fredda, ha dovuto fare i conti con il ritorno di un conflitto sul proprio territorio. Le conseguenze non sono solo militari, ma politiche, economiche ed energetiche.

I focolai globali

Mentre in Ucraina si combatte, altre aree del mondo restano instabili: il Medio Oriente continua a essere attraversato da conflitti irrisolti, l'Indo-Pacifico è il nuovo epicentro della rivalità tra Stati Uniti e Cina, l'Africa sub-sahariana vive colpi di Stato e guerre civili che alimentano flussi migratori e lotte per il controllo delle risorse.

Stati Uniti meno egemoni

Tradizionalmente "arbitro" dei rapporti globali, Washington appare oggi più ripiegata su sé stessa. Debito pubblico elevato, polarizzazione interna e costi militari spingono gli USA verso un atteggiamento più selettivo. Perfino il dollaro, pur restando moneta di riferimento, ha ridotto il proprio peso nelle riserve globali, sceso al 58% nel 2023.

L'ascesa cinese

La Cina, al contrario, prosegue la sua ascesa: crescita economica, espansione tecnologica, proiezione geopolitica. La Nuova Via della Seta ha già coinvolto oltre 120 Paesi. Nel Mar Cinese Meridionale, Pechino costruisce basi militari e ridisegna equilibri regionali. La sfida

Un'epoca di complessità senza precedenti

Il nostro tempo viene spesso descritto come un'epoca di "disordine strategico". Non è una formula retorica, ma la fotografia di una realtà dove politica internazionale, economia e vita quotidiana sono sempre più interdipendenti.

Un tempo si poteva distinguere tra sfide politiche, sociali, economiche o ambientali. Oggi queste dimensioni si intrecciano. Una guerra produce crisi energetiche e alimentari; il cambiamento climatico alimenta migrazioni di massa; la tecnologia

trasforma lavoro e geopolitica. Le crisi non arrivano mai da sole: si sovrappongono e si rafforzano a vicenda.

Governare questa complessità è difficile. Le istituzioni democratiche, abituate a processi lenti e negoziati multilaterali, faticano a reagire con prontezza. Ma rinunciare a comprendere significherebbe condannarsi all'inerzia. Per questo serve una visione strategica, capace di analizzare scenari e trasformare rischi in opportunità.

Questa esigenza riguarda soprattutto l'Europa, oggi a un bivio. Da un lato, il rischio di un progressivo

agli Stati Uniti è aperta e multiforme, con conseguenze dirette per l'Europa.

La Russia tra revisionismo e risorse strategiche

Con l'aggressione dell'Ucraina, il Cremlino manifesta sempre più un revanscismo geografico e politico e, in prospettiva, un progetto di pressione intimidatoria sull'Europa. Comunque, nonostante le difficoltà economiche per il conflitto e le sanzioni che ne sono conseguite, la Russia mantiene un peso rilevante grazie a tre fattori: la sua centralità come esportatore di energia, la posizione geografica strategica e le competenze militari e spaziali. L'avvicinamento a Pechino rafforza la sua capacità di condizionamento. L'Europa resta il bersaglio principale della sua politica di pressione.

I BRICS allargati

Con l'ingresso di nuovi membri, i BRICS rappresentano il 42% della popolazione mondiale e il 37% del PIL globale. Se questo blocco si consolidasse, metterebbe seriamente in discussione la centralità dell'Occidente.

L'Europa tra dipendenza e autonomia

In questo scenario fluido, l'Europa appare priva di strumenti comuni in difesa ed esteri. Troppo spesso reagisce invece di agire. Eppure, le sue risorse restano notevoli: mercato unico, moneta forte, know-how industriale. La domanda è se riuscirà a diventare protagonista o se resterà ai margini.

Le grandi dicotomie del nostro tempo

Il nostro secolo è segnato da fratture trasversali che attraversano Stati e società:

- **Sostenibilità vs. turbocapitalismo:** transizione verde come necessità etica e geopolitica, ma osteggiata da chi teme costi e perdita di competitività.
 - **Autocrazie vs. democrazie:** i regimi autoritari rivendicano efficienza; le democrazie rischiano di apparire lente. Difendere i valori democratici significa renderli produttivi e credibili.
 - **Sovranismo vs. globalizzazione:** la pandemia ha mostrato i limiti delle catene globali, ma clima e digitale dimostrano che nessun Paese può fare da solo.
 - **Giovani vs. anziani:** il continente invecchia, i giovani vivono nella precarietà e nella mancanza di prospettive, con il rischio di frattura sociale e politica.
 - **Austerità vs. debito:** bilanciare stabilità finanziaria e investimenti strategici è cruciale per l'UE.
 - **Intelligenza artificiale vs. intelligenza umana:** la rivoluzione tecnologica solleva questioni etiche, occupazionali e geopolitiche. L'UE è pioniera nella regolazione, ma deve anche sostenere la competitività.
 - **Manifattura vs. Big Tech:** la sfida è non restare schiacciati tra Silicon Valley e modello cinese, integrando industria e digitale.
- Queste faglie non sono insanabili: possono diventare laboratori di innovazione se affrontate con pragmatismo.



Clima, risorse e demografia: le nuove linee di instabilità

Il XXI secolo rischia di essere ricordato come l'era delle crisi climatiche e demografiche.

- **Cambiamento climatico:** ondate di calore, alluvioni, incendi mettono a rischio salute e crescita economica. Per l'OMS, in Europa, oltre 100.000 morti, in due anni, legati al caldo.
- **Acqua:** risorsa scarsa per due miliardi di persone, fonte di tensioni geopolitiche.
- **Migrazioni:** per l'ONU, oltre 281 milioni di persone in movimento, molte per ragioni ambientali. Per l'Europa, che invecchia, possono essere una risorsa se gestite con visione.
- **Materie prime critiche:** litio, cobalto e terre rare sono il cuore della transizione energetica. La Cina domina, l'Africa diventa contesa.
- **Energia:** tre scenari per l'UE – accelerazione verde, rallentamento strategico o transizione asimmetrica – con conseguenze enormi sulla coesione interna.

In questo scenario fluido, l'Europa appare priva di strumenti comuni in difesa ed esteri. Troppo spesso reagisce invece di agire. Eppure, le sue risorse restano notevoli: mercato unico, moneta forte, know-how industriale. La domanda è se riuscirà a diventare protagonista o se resterà ai margini



L'Europa al bivio: crisi e prospettive di rilancio

Debolezze strutturali: processi decisionali lenti, frammentazione normativa, produttività stagnante, dipendenza militare dagli USA. Nei servizi digitali l'Europa resta indietro rispetto agli Stati Uniti. A ciò si aggiunge il calo demografico, che riduce forza lavoro e prospettive di crescita.

Potenzialità da valorizzare: mercato unico, capacità tecnologiche diffuse, leadership normativa, moneta stabile, il potenziale per rilanciarsi esiste. La sfida è trasformarlo in peso politico e strategico.

Linee d'azione proposte dagli analisti

- **Riforma delle istituzioni:** governance più efficace, sistema elettorale europeo uniforme.
- **Mercato unico più integrato:** meno barriere interne, più competitività.

- **Mobilità del lavoro:** riconoscimento reciproco delle qualifiche per favorire circolazione.
- **Mercato elettrico comune:** costi minori, più interconnessioni, concorrenza reale.
- **Ricerca e innovazione:** più investimenti pubblici, con valutazione rigorosa dei risultati.
- **Politiche industriali coordinate:** meno unilateralità nazionale, più dialogo con imprese e governi.
- **Mercati dei capitali:** debito comune e titoli pubblici europei, per rafforzare l'euro e attirare investimenti globali.

Conclusioni: dal disordine alla resilienza

L'Europa si trova davanti a un passaggio cruciale della propria storia. Le crisi degli ultimi anni hanno mostrato fragilità profonde, ma anche una sorprendente capacità di adattamento. Il compito odierno è evolvere: dalla frammentazione alla coesione, dalla lentezza alla visione strategica, dall'incertezza

Con l'aggressione dell'Ucraina, il Cremlino manifesta sempre più un revanscismo geografico e politico e in prospettiva un progetto di pressione intimidatoria sull'Europa. Comunque, nonostante le difficoltà economiche per il conflitto e le sanzioni che ne sono conseguite, la Russia mantiene un peso rilevante grazie a tre fattori...

a una comune volontà di futuro. Le istituzioni devono fornire il quadro normativo e politico, ma la vera spinta al cambiamento verrà dalle imprese e dall'industria, ossatura dell'economia europea che non rappresenta solo un settore economico, ma costituisce la spina dorsale in grado di sostenere occupazione, promuovere innovazione e garantire stabilità sociale. Manager e imprenditori hanno il compito di innovare, creare occupazione, rendere concreta la transizione verde e digitale.

Un'industria forte e competitiva può restituire all'Europa centralità globale. Se guidata da leader visionari e capace di fare sistema, l'UE può diventare laboratorio di crescita sostenibile, centro di eccellenza tecnologica e soggetto politico autorevole.

Il futuro della competitività europea si giocherà sia nei palazzi istituzionali sia nel quotidiano delle imprese. Le scelte dei prossimi anni determineranno se l'Europa resterà spettatrice nel disordine globale o se riuscirà a trasformarlo in occasione di rinascita e leadership. ■



La versione integrale dell'articolo è consultabile su www.dirigentindustria.it



Imballi in plastica: risorsa o minaccia

I temi del dibattito sulle plastiche che si terrà il 22 ottobre nell'ambito del Gruppo di Lavoro Progetto Innovazione

Maurizio Campagna

Socio e componente del Gruppo Volontari Per il Sociale di ALDAI-Federmanager

Dalla chimica all'educazione: il mio viaggio nella plastica

*Dopo una lunga esperienza all'estero presso **BASF** e **INEOS-Styrolution** come Product Manager, Sales Director EMEA e Amministratore Delegato, ho maturato una buona conoscenza dei polimeri come PVC, PP, PE, PS e ABS e contribuito allo sviluppo del riciclo meccanico e chimico.*

*Socio ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo Volontari Per il Sociale, con il progetto **More4You** abbiamo sviluppato e presentato all'ITS Feltrinelli (MI) un modulo con titolo **La Plastica: Opportunità/Risorsa o Minaccia**. Un tema tecnico e sociale pensato per aiutare gli studenti nella crescita e nell'orientamento professionale.*



L'economia della plastica in Europa

La produzione mondiale di plastica ha raggiunto i 413 milioni di tonnellate, diventando il terzo materiale umano più diffuso sulla Terra dopo acciaio e cemento (*fonte: Solfidel*). In Europa, il settore coinvolge 51.700 imprese e 1,5 milioni di lavoratori, generando un giro d'affari di 365 miliardi di euro. Numeri che confermano il peso economico del comparto, ma che impongono riflessioni sulle conseguenze ambientali: cambiamenti climatici, emissioni di gas serra e microplastiche.

Perché consumiamo così tanta plastica?

Per le sue proprietà uniche e insostituibili: **leggerezza, protezione,**

igiene, capacità di conservazione. Nei trasporti, ogni kg in meno fa risparmiare carburante ed emissioni. Circa il 75% del consumo di carburante è legato al peso dell'auto: anche pochi kg in meno aiutano a ridurre la CO₂ per km. **La plastica protegge i beni**, garantisce igiene alimentare e sterilità medica. **Aumenta la durata dei prodotti:** un incremento dello *shelf life* (durata di conservazione) di 6 giorni, grazie all'imballo, riduce lo spreco alimentare del 75%. Un terzo del cibo prodotto al mondo viene perso o sprecato tra fattoria e tavola, pari a oltre 1,3 miliardi di tonnellate (*fonte: FAO*).

La risposta dell'Europa: il regolamento PPWR

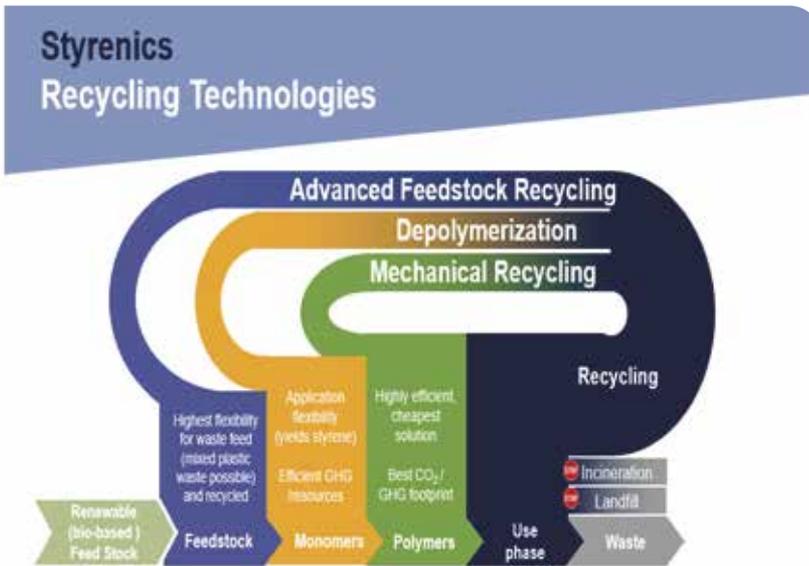
Il *Packaging and Packaging Waste*

Regulation (PPWR) mira a:

- ridurre del 15% i rifiuti da imballaggio entro il 2040;
- rendere gli imballaggi riciclabili in modo economicamente sostenibile entro il 2030;
- aumentare l'uso di plastica riciclata e bioplastiche;
- introdurre il deposito cauzionale per bottiglie e un'etichettatura uniforme in tutta Europa.

Riciclo meccanico e chimico: due strade per un futuro circolare

Il riciclo meccanico funziona bene con polimeri come PET e PS, che si contaminano poco nel flusso dei rifiuti e possono raggiungere una purezza del 99,9%, adatta per applicazioni alimentari (PET *bottle-to-bottle*, PS *yogurt-to-yogurt*).



Il riciclo chimico, tramite tecnologie come **pirolisi e depolimerizzazione**, consente di trattare materiali più complessi, riducendo le emissioni di CO₂ fino all'80% rispetto alla produzione da fonti fossili. La pirolisi è un processo di decomposizione termica: i rifiuti plastici vengono riscaldati a 300-900°C in assenza di ossigeno, scomponendosi in idrocarburi (olio, gas, cere) che possono essere raffinati. La depolimerizzazione è una reazione

chimica che riporta le plastiche ai monomeri originali.

Bioplastiche: la rivoluzione verde è davvero sostenibile?

Le bioplastiche derivano da fonti fossili (intermedi sintetici) o rinnovabili come PLA, oppure da sistemi Mass Balance (Bio PP, Bio PS), che mescolano fonti fossili e rinnovabili. Tutte contribuiscono a ridurre l'uso di materiali vergini e le emis-

sioni di gas serra. Ma le bioplastiche non sempre sono anche compostabili.

Plastic Tax e incentivi: quando la fiscalità guida il cambiamento

Le politiche fiscali europee, come la Plastic Tax, incentivano l'uso dei riciclati, premiando quote crescenti di riciclato e il riuso.

Conclusione: serve intelligenza, non demonizzazione

Gli imballaggi in plastica non sono il nemico. Se gestiti con innovazione e responsabilità, possono diventare alleati preziosi per un futuro più sostenibile. ■



L'incontro **Imballi in plastica: risorsa o minaccia si terrà**

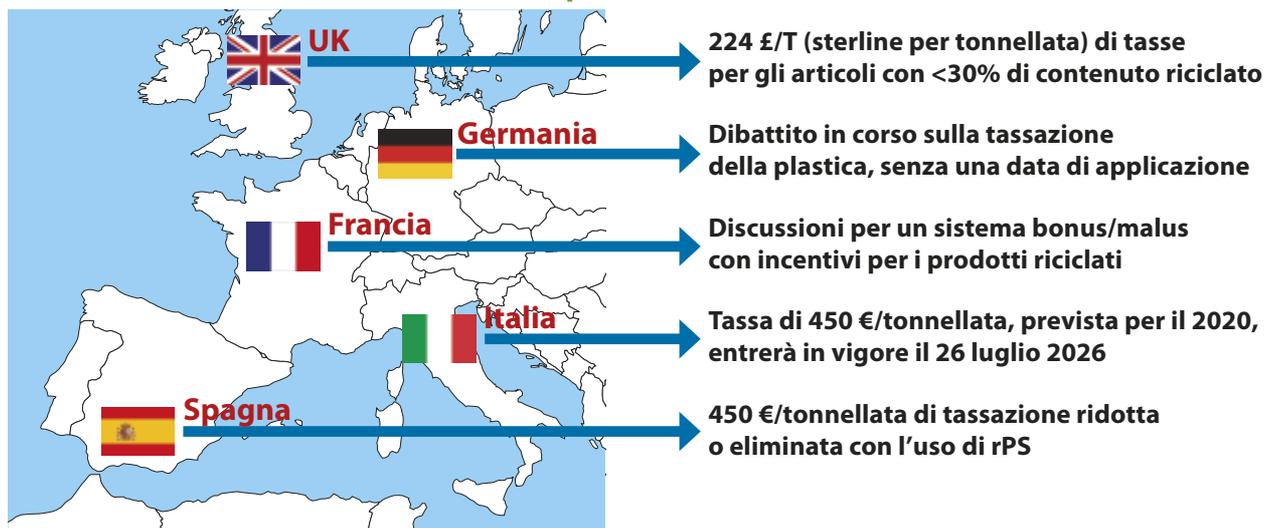
mercoledì 22 ottobre 2025 alle ore 17:30

in videoconferenza zoom

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

Tasse sugli imballaggi in plastica nell'UE

L'utilizzo di PS riciclato riduce/elimina queste tasse



Innovazione e attenzione alla salute: le ultime novità 2025 rilasciate dal Fasi

Ufficio Comunicazione Fasi

Aluglio si è completato 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, l'ultimo passaggio ha rappresentato 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 ha introdotto alcune nuove 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, sono stati 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 è ampliato 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, è stato 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, sono entrate 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 ha inserito un'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 durante 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 muscola-

re esercitata da un arto (superiore o inferiore) o dal tronco.

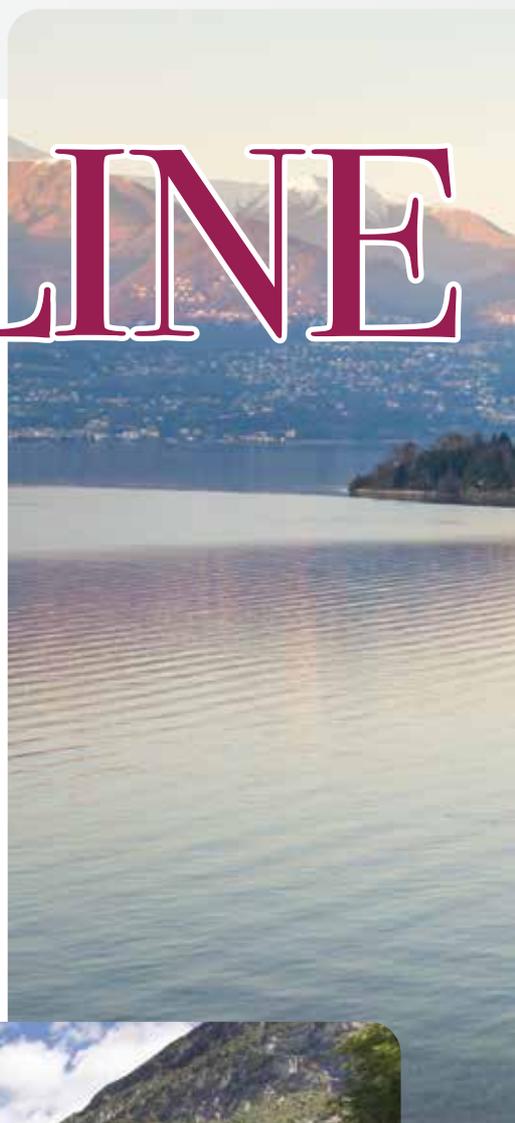
- **Analisi dinamometrica isocinetica segmentale** per misurare la forza e la resistenza dei muscoli di un singolo segmento del corpo (come un ginocchio, una spalla o un gomito), utilizzando una macchina isocinetica.
- **Test di valutazione della cinematica mandibolare** (funzione articolazione temporo 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 ha rappresentato 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. ■

CARTOLINE

Dalle rive assolate dei laghi lombardi ai sentieri e boschi d'autunno dove la luce soffusa tipica di questa stagione si estende fino alle città.

La Lombardia si racconta attraverso luoghi e paesaggi che seguono il ritmo della natura, atmosfere che sanno sorprendere



Bormio, Bagni Nuovi.

D'AUTUNNO



L'Eremo di Santa Caterina del Sasso, a Leggiano (VA).

Trek & Spa alpina tra cielo e silenzio a Sondrio

In **Valtellina**, tra le montagne di Sondrio, il **trekking incontra il benessere**: si parte leggeri, si sale a passo lento e in quota non c'è solo il panorama, ma il calore rigenerante di una spa alpina.

A **Bormio**, ad esempio, le **Terme Bagni Vecchi e Bagni Nuovi** offrono rifugio e vista sulle cime, dove poter immergersi dopo una camminata tra i boschi del **Parco dello Stelvio**. In aumento i rifugi che abbracciano la filosofia dello **sky wellness** dove l'esperienza si trasforma: yoga all'alba e saune con vetrate affacciate sui ghiacciai.

Slow Agri-experience nel lodigiano

Tra il giorno e la sera, le risaie lodigiane diventano specchi d'oro. Il cielo si riflette nell'acqua, gli aironi si alzano in volo.

Da **Zelo Buon Persico** a **Livraga**, le **passeggiate al tramonto** tra le risaie offrono un'esperienza unica: si cammina tra le rogge e gli argini, accompagnati da guide del posto che raccontano di cascine antiche e gesti rimasti uguali nei secoli. Alcune aziende agricole biologiche propongono **degustazioni a chilometro zero**: formaggi freschi, riso Carnaroli mantecato con erbe di campo, conserve fatte in casa e



Risotto giallo con raspadura del Lodigiano, delicata sfoglia di formaggio, tipicamente un Grana giovane, ottenuta raschiando la superficie della forma con un coltello speciale.

vini naturali del basso lodigiano. Ogni tappa è una scoperta, ogni incontro una storia.

Cammini d'autore e spiritualità green nei dintorni di Varese

A Varese, salire verso il **Sacro Monte** non è solo un'escursione: è un viaggio dentro l'arte e sé stessi. Il **Cammino delle Cappelle**, Patrimonio UNESCO, si snoda tra boschi e vedute mozzafiato, punteggiato da affreschi e architetture sacre. Oggi si arricchisce di nuove forme: **passeggiate narrate**, dove attori e guide intrecciano storia e leggende; **storytelling sonori**, con cuffie che accompagnano il cammino come un racconto in movimento. Luoghi come l'**Eremo di Santa Caterina del Sasso** o il **Villaggio Cagnola a Gazzada** offrono spazi per cammi-

ni culturali o spirituali, laboratori di scrittura meditativa. Qui, la lentezza è la vera forma del viaggio.

Il tempo delle città gentili: Milano, Mantova, Cremona a passo lento

A **Milano**, il ritmo non è solo quello frenetico. Basta allontanarsi dal centro per entrare in contatto con una città che valorizza il tempo: un caffè nel cortile di una casa di ringhiera, una passeggiata tra glicini e architetture Liberty, musica jazz in un giardino nascosto. Dai tetti verdi del centro storico a percorsi urbani tra arte e benessere, Milano sorprende chi sa fermarsi a sentire. **Mantova** è un affresco che respira. La si attraversa in barca, seguendo il Mincio tra ninfee e silenzi dorati. Oppure a piedi, tra le geometrie armoniose delle piazze rinascimenta-



Il Naviglio Grande a Milano.



Mantova, Piazza Castello. © inLombardia

li e il suono regolare dei passi sotto i portici. Ogni angolo racconta storie antiche, ogni luce trasforma la città in un quadro. **Cremona**, è musica che prende forma. Nei laboratori dei liutai, il legno si trasforma in suono sotto le mani sapienti degli artigiani. Camminare per Cremona significa ascoltare, toccare, annusare: il cuoio, la resina, le corde appena tese. Ma anche assaporare la sua anima dolce, tra botteghe di torrone, scorci armonici e piazze che vibrano come una cassa di risonanza. Tre città, tre modi di abitare il tempo e lo spazio. ■

Scopri di più: [in-lombardia.it](https://www.in-lombardia.it)

Cremona: liutaio al lavoro. © Turismo Comune di Cremona, Tagini.





Pensiero Creativo e Intelligenza Artificiale (IA)

Sinergia o competizione?

Antonella Segù

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

Michele Del Sordo

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



Quello dell'Intelligenza Artificiale (IA) è un mondo in rapidissima e spesso imperscrutabile evoluzione. Si tratta di sistemi che hanno già modificato comunicazione, ricerca scientifica, diagnostica e terapie mediche, processi produttivi, analisi finanziarie, innovazione artistica, istruzione e apprendimento, solo per citare i più sviluppati. Inevitabile quindi chiedersi quanto l'intervento di questi strumenti a supporto, ma anche integrazione, delle capacità intellettuali e creative dell'uomo, potrà agire da **facilitatore**, permettendogli di delegare compiti più esecutivi e ripetitivi a macchine sempre più performanti,

da **acceleratore** di processi decisionali o magari, in futuro, interagire in modo diretto con i processi neurologici umani supportandone la fisiologia.

Una delle prerogative più spiccate dell'uomo, la Creatività, ad oggi non ancora spiegata ma molto studiata, è tra i meccanismi cui l'IA può offrire grandi opportunità per l'innovazione. Interessante provare ad analizzare quale possa essere la sinergia e l'equilibrio di ruoli per il migliore impiego dell'IA nel processo creativo.

A questo tema il *Gruppo Volontari Per il Sociale* ha dedicato lo scorso maggio una Tavola Rotonda nel corso della quale due esperti, Gian-

ni Clocchiatti (Consulente HR per l'Innovazione e la Creatività, Fondatore di Eticrea e docente di master universitari, scrittore e Creativity Coach) e Michele Del Sordo (Senior Advisor CIO/CTO d'Azienda, Socio ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo VPS), si sono confrontati esplorando sulla base delle rispettive esperienze il rapporto appunto tra Creatività e IA.

Parlando di Pensiero Creativo il focus si è concentrato su quello di tipo *generativo*, che ha per oggetto lo sviluppo di idee nuove e originali, con l'obiettivo di formulare soluzioni a problemi concreti attraverso tecniche e strumenti di problem solving.

La Creatività è stata definita come la capacità di realizzare collegamenti e connessioni, nuove e utili, partendo da elementi preesistenti della realtà combinati tra loro in *modo nuovo e originale*. È un processo in 3 tempi che, partendo da una fase di “*divergenza*” per produrre stimolazioni immaginative e passando poi attraverso la “*convergenza*”, per valutare la trasformazione delle idee in azione concreta, promuove l’intuizione creativa, il cosiddetto *insight* da cui emerge l’Idea. Si tratta di una combinazione virtuosa tra pensiero induttivo e pensiero deduttivo. Si è anche detto che la Creatività ha come presupposto la *Curiosità*, la *Motivazione*, il *Coraggio*, la *Condivisone*. In che senso tutto questo?

Curiosità
per alimentare la conoscenza

Motivazione
la passione in antitesi all’indifferenza

Coraggio
la responsabilità verso la paura

Condivisone
la generosità verso l’egoismo, alimenta l’Intelligenza Collettiva

E quindi la Creatività può essere artificiale?

Per orientare le nostre valutazioni dobbiamo partire dalla considerazione che diverse capacità concorrono all’intelligenza dell’uomo. È il concetto di “Intelligenze Multiple” (Gardner 1983):

- **Linguistica:** bravo nel comprendere e interpretare testi
- **Logica:** bravo nella risoluzione di problemi
- **Visuospaziale:** bravo con le immagini
- **Corporeo-cinestetica:** bravo con il corpo

Fig. 1 - Piramide DIKW



- **Musicale:** bravo con l’ascolto e la musica
- **Interpersonale:** bravo con le persone
- **Intrapersonale:** bravo con il proprio comportamento
- **Naturalistica:** bravo con la natura
- **Esistenziale:** bravo a riflettere sui grandi temi (esistenza, vita, morte)

L’IA progetta e realizza sistemi informatici (hardware/software) che esibiscono capacità ispirate a quelle dell’intelligenza umana quando affronta problematiche/compiti ben definiti (IA *Ristretta*) o situazioni che riguardano ambiti e contesti molteplici (IA *Generale*). Il substrato comune ai diversi tipi di IA è la capacità di elaborare enormi quantità e varietà di dati in tempi impossibili per la mente umana. L’elaborazione si sviluppa progressivamente (fig. 1).

Il sistema IA, partendo dai *Dati* e avvalendosi di analisi via via più sofisticate e complesse, estrae le *Informazioni* rilevanti da cui far emergere nuova *Conoscenza* che viene combinata con quella già in suo possesso per proporre possibili

soluzioni al problema che gli viene sottoposto.

La valutazione di quanto proposto resta, tuttavia, una prerogativa umana. L’uomo, infatti, potrà farne uso o meno come ulteriore fonte di ispirazione per affrontare la situazione/problema contingente e, di conseguenza, agire con *Saggezza*, ovvero nel miglior modo possibile, potendo però avvalersi delle evidenze offerte dalla varietà e numerosità dei dati.

Se torniamo quindi alla definizione di cosa è *Creatività* possiamo facilmente concludere che la “macchina” può senz’altro *accelerare e potenziare* il Processo Creativo umano, formulando scenari generati a partire dai dati ma senza *l’apporto dell’intuizione*. Questo è il passaggio che, almeno per ora, fa della **Creatività una facoltà profondamente umana**, il dono potente e imprevedibile della nostra meravigliosa natura. Non è azzardato chiedersi se un giorno l’Uomo, sviluppando man mano la propria Creatività attraverso l’interazione con l’IA, non possa acquisire un modo addirittura più potente di essere creativo: genetica e neurologia potrebbero continuare a stupirci! ■

La Poesia Americana nel cuore del Novecento

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

Daniela Savini e Alberto Cantoni

Componenti del Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager

Parlare di poesia americana – o più precisamente di poesia nordamericana in lingua inglese degli anni centrali del Novecento, con la voce dell'occidente europeo – è cosa difficile e potrebbe condurre a una visione troppo limitata di quanto è avvenuto per un nuovo modo di fare cultura in un immenso Paese che ha sempre trovato in sé tutte le forze per reagire al conformismo e alla superficialità di cui spesso viene tacciato.

È un fatto che la poesia europea trova nella sua lunga storia tutti i fondamentali per essere un valore riconoscibile e non imitabile. Le liriche della Grecia antica come l'eredità del *Cantico dei Cantici*, la perfezione linguistica di Leopardi, le *Elegie Duinesi* di Rilke o le immagini della *Divina Commedia* dantesca sono premessa e ragione dell'inarrivabile lucidità delle mancate *Lezioni Americane* di Calvino, che fondano la loro leggerezza nelle dantesche immagini che parlano di Guido Cavalcanti, del doloroso raccontare di Paul Celan della spiaggia bretone dove gli "accadde il mondo" e dell'amaro dolore di Ungaretti sull'aspra roccia del Carso. Una lunga storia di stile e pensiero che si sposa in tutto nel nuovo che sta per realizzarsi, permette continuità e innovazione, sottili dettagli di voci come fulmineo apparire di



Walter Whitman, noto come Walt Whitman (Huntington, 31 maggio 1819 – Camden, 26 marzo 1892), è stato un poeta, scrittore e giornalista statunitense. Foto conservata della Biblioteca del Congresso degli Stati Uniti d'America, Divisione Stampe e Fotografie (Prints and Photographs Division). Pubblicata su Wikipedia.

immagini tradotte in parole. È un fatto acquisito, in Europa siamo troppo spesso convinti e con ragioni non trascurabili di essere un punto di non ritorno, un modello superiore, una civiltà che può solo molto dare e poco ricevere.

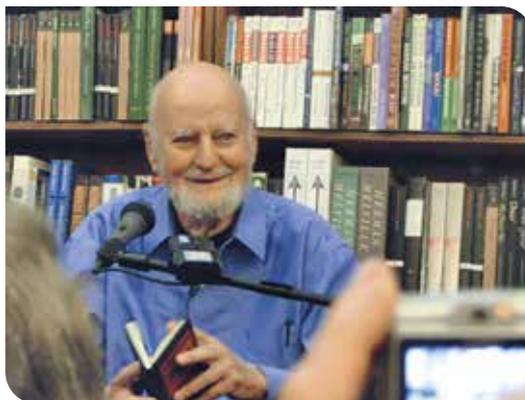
Se troviamo invece il coraggio di pensare con mente libera quanto altri hanno fatto, quanto proprio la cultura europea ha saputo generare in popoli a noi vicini, ma diversi per storia e tradizioni, figli dell'Europa ma non più da noi condizionati, allora è possibile vedere che

anche nell'America che oggi sbanda paurosamente nell'arroganza di populismi, di cui anche noi soffriamo, è avvenuto un cammino di illuminata cultura. Dalle altisonanti voci di esaltazione nazionale di Walt Whitman alle ormai consumate descrizioni funebri della *Spoon River Anthology*, un nuovo popolo ha saputo appoggiare i propri piedi sulla storia europea e tracciare un percorso verso un modo di fare poesia spesso fulminante e carnale, vincente e sconfitto, radicale e prolisso come mai in un'isolata Eu-

ropa si sarebbe potuto realizzare. Nasce così dalla generazione del tardo Ottocento, in quegli States che stavano realizzando una vera rivoluzione socio-industriale, finita poi anche in grande depressione, un modo di fare cultura che, appoggiandosi alla tradizione europea e spesso con essa fondendosi, genera una poesia nuova, ricca di simboli e di immagini, vissuta in prima persona come voce travolgente e colma di quell'intuizione lirica che può trasformare la realtà in fatti e i fatti in parole, ossia in poesia.

Nel momento in cui tutto sembrava essere mutabile, anche la voce della cultura afro-americana cerca di forzare le barriere dell'esclusione e sul fiume Mississippi, diretto in Messico, Langston Hughes scrive *The Negro speaks of River*, antecedente dei movimenti di liberazione che tanta tragedia hanno subito nell'America dei conservatori. Appare nel 1922 *The Waste Land* di T.S. Eliot, americano naturalizzato inglese e Premio Nobel 1948 per la letteratura, pagine ricche di immagini improvvisate, di modelli danteschi, della Bibbia e della leggenda del Graal. Poesia trasformata da Ezra Pound – "il miglior artigiano" – da convulso aggregato di parole e simboli nella più lacerante disillusione di un'umanità che non sapeva trovare consistenza e ha dimostrato con i fatti che stava dicendo il vero.

Quando tutto sembrava ormai avvenuto, ecco che si sono alzate le voci di Robert Frost, americano di San Francisco diventato immagine simbolo del raffinato New Englander e vincitore di svariati Pulitzer Prize, e di Wallace Stevens avvocato e top manager che ha vissuto di poesia nell'intimità del suo tempo libero. Dominante è stata anche la presenza dello stesso Pound, pellegrino in Europa e rifiutato in America con tutto il suo bagaglio dan-tesco, e di William Carlos Williams,



Lawrence Monsanto Ferlinghetti (nato Ferling), (24 marzo 1919 – 22 febbraio 2021) è stato un poeta, pittore, attivista sociale e co-fondatore della City Lights Booksellers & Publishers statunitense.

Source: Flickr
Autore: voxtheory from Las Vegas

simbolo di un popolo multietnico che trasferiva l'angoscia del vivere cittadino in sogno di libertà nelle immense distese della campagna americana, ricca per pochi e povera per molti fino alla schiavitù. Con loro anche Hilda Doolittle, nostalgica del magico ellenismo antico, e Marianne Moore, artefice di quel rinnovamento letterario che poneva la parola come vero senso delle cose. Siamo nei momenti più tragici per il mondo intero, la devastazione della Seconda Guerra mondiale, ma in America è avvenuto come in Europa il miracolo di nuove voci che si alzano libere di dire e tracciare una strada tutta personale e avvolgente, una strada che con l'Europa tutto incrocia e confronta, ma si pone e rimane indipendente. Ci troviamo così davanti alla realtà del Black Mountain College, una comunità culturale e universitaria dove il lavoro e la cultura progredivano al passo di nuove ricerche. Riflessioni sul colore e sulla non forma pittorica, sul rumore trasformato in suono di John Cage, sulla danza immobile di Merce Cunningham con la voce poetica e frammentaria di Robert Duncan, Denise Levertov, europea naturalizzata americana per vocazione, e di Robert Creeley. La loro sensuale musicalità sarà poi oggetto di profonda riflessione nelle nuove generazioni che apriranno la strada al secondo Novecento, regno dell'arte globale. Da San Francisco, Lawrence Ferlinghetti con il City Lights Bookstore

diviene simbolo della Beat Generation in cui troveranno spazio di pensiero e di parola quanto in apparenza è sembrato allucinato, ma in realtà vivido e reale, il ritmico incalzare con frenetico bebop di *Howl* di Allen Ginsberg e la convulsa *Bomb* di Gregory Corso. Senza mezzi termini si dichiara che non è la bomba che scoppia, ma è la persona umana che vuole farla scoppiare e quindi deve essere del tutto responsabile dei suoi effetti senza falsi compromessi politico economici. Nel cuore del Novecento la poesia è ormai un modo di essere, una voce di ribellione e di pace con cui tutto può essere detto e negato. Sylvia Plath in *Daddy* si libera, almeno crede, del dominio nazista del padre e Woody Allen, con attenta e sottile finezza, fa parlare in *Hannah and her Sisters* la sensuale e impercettibile voce di E.E. Cummings in cui "not even the rain has such small hands". Il mondo e non solo l'America sono entrati nel secondo Novecento e di questo parleremo in altra sede. ■



L'incontro La Poesia Americana nel cuore del Novecento si terrà

**mercoledì 5 novembre 2025
alle ore 17:00 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



CHECK-UP

Scopri il check-up giusto per te o la tua azienda.

Presso il Punto RAF Respighi, poliambulatorio connesso all'IRCCS Ospedale San Raffaele, offriamo percorsi Check-Up dedicati:

- ✓ **Check-Up Personalizzato**
completo e strutturato su di te
- ✓ **Check-Up Slim**
essenziale ma mirato, per valutazioni accurate
- ✓ **Check-Up Menopausa**
per monitorare i cambiamenti ormonali
- ✓ **Check-Up Sportivo**
analisi approfondita della condizione fisica e performance sportive
- ✓ **Check-up Light**
percorso base orientato alla prevenzione.

PUNTI**RAF**
Ospedale San Raffaele

Punto RAF - Via Respighi 2, Milano
Segreteria Check-Up: Tel: 02.5818.7820
(dal lunedì al venerdì ore 9:00-17:00)
E-mail: informazioni.checkup@hsr.it
prenotazioni.checkup@hsr.it

Bice Lazzari e l'arte del Segno

Alberto Cantoni

Componente del Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager

Nella storia della pittura e non solo italiana, Bice Lazzari (Venezia 1900 – Roma 1981) è riconosciuta come donna dall'arte immensa, dal corpo fragile e dal carattere di indomita libertà, lasciando un segno indelebile come dicono le sue stesse parole *"Guardare indietro nella mia vita è come dipanare un gomitolo imbrogliato dove la difficoltà è quella di trovare il capo"*. È necessario quindi mettersi in silenzio e pensare alla storia del Novecento, ai drammi e alla volontà di ricominciare di persone e popoli che in un mondo sempre più globale cercavano con tutte le forze il nuovo senza perdere il valore del passato. Eredi non solo di distruzioni, ma anche e soprattutto di valori civili, sociali e artistici nella irripetibile civiltà della cultura occidentale. Bice Lazzari inizia il suo cammino artistico nella Venezia di Virgilio Guidi e frequenta i giovani artisti che, con illuminata visione, stavano costruendo un nuovo linguaggio poetico di incisiva parola, spesso cruda come la terra del Carso di Ungaretti, e forme essenziali di architettura libera nello spazio a cui guardava Carlo Scarpa. Un'arte a tutto campo – come è stato per la musica nell'esperienza della Seconda Scuola di Vienna e per la pittura della forma – non forma nelle varie espressioni di Kandinskij e di Carrà – che testimoniava un intimo desiderio di raggiungere un punto di non ritorno dove una linea potesse lasciare traccia sul quadro come pura immagine di sé stessa. Già nel 1925, mentre ancora dominava la figurazione, Bice Lazzari traccia un disegno a matita su carta detto



Bice Lazzari, *"Composizione musicale"* (1957). Foto Alberto Cantoni

Astrazione di una Linea N. 1 che in modo sorprendente anticipa la sua strada finale di pittrice del Segno, che solo al termine degli anni '60 diventerà il carattere evidentissimo del suo dipingere.

Dal 1935 si trasferisce a Roma e continua la sua strada di artista, impegnandosi nella vita reale come artigiana nel disegno di stoffe e in ornamenti architettonici, vivendo la sua personale esperienza di pittrice indipendente che tutto condivide con l'ambiente in cui vive e in tutto mantiene la propria individuale evoluzione. Il suo modo di fare pittura evolve negli anni '50 dalla figurazione appresa in gioventù verso una forma pittorica fatta di densa materia che costruisce oscillanti geometrie, lavora negli anni '60 su colori terrosi che lentamente nel tempo si dissolvono fino allo sparire della materia

e della costruzione architettonica per lasciare voce alla purezza di una linea che sembra giacere libera sulla superficie del quadro. Non è sola nel suo evolvere verso forme così essenziali; nel suo cammino incontra maestri dell'arte come Antonio Calderara, pittore dello spazio – luce di pura percezione della natura, e Alberto Giacometti che aveva sottratto la materia dal corpo umano per farne sculture esistenziali. Bice Lazzari, nella sua arte, trasmette l'intimo percepire delle cose in quel segno così essenziale che tracciato sul supporto pittorico sembra voler dichiarare che tutto l'essere è in quel segno e che rappresenta tutto ciò che Bice Lazzari vuole rendere visibile. Veramente il punto zero della materia, ossessione continua di quanto ha rappresentato nel lontano passato l'atomo della filosofia greca e ha



Bice Lazzari, "Autoritratto" (1929).
Immagine tratta da Wikipedia

dato senso alla ricerca della fisica moderna.

La sua storia di artista si è realizzata e la sua essenzialità è vissuta a lato dello spazio immobile di De Chirico, della riflessione di Morandi, delle geometrie rettangolari di

Mondrian e dell'illusione di Licini, proprio nel tempo in cui molti pittori hanno scelto ben altre strade fatte di puro colore e di immaginarie geometrie. La sua avventura si è realizzata nel cuore del Novecento quando arte e pensiero sono stati fondamento e sorgente di un nuovo modo di essere civiltà, senza ignorare che nei nostri giorni purtroppo siamo costretti a prendere atto che questa nuova civiltà non si è affatto realizzata.

Sorge spontanea una domanda: quale ragione può trovare un'artista nel tracciare infinite linee che sembrano avere la sola ragione di segno indelebile generato da una personalità che vuole realizzarsi nel fare pittura? Quale ragione può avere lavorare in un modo di essere così essenziale, mentre il mondo che ti circonda si realizza e si arricchisce di forme e di contenuti fisicamente complessi e spesso dominanti la natura non più incontaminata e lo spazio urbano di articolate città? Domande che rimangono senza risposta, ma confermano ancora di più che Bice Lazzari non è mai stata lasciata sola nella ricerca dell'essenzialità delle cose; perché anche nella pittura e nell'architettura, nella

letteratura, nella scienza e nella spiritualità contemporanea molte persone si sono trovate davanti a un bivio che non poteva essere evitato e che Eric Fromm aveva così chiaramente espresso nel suo famoso saggio *Avere o Essere?* Non si può esistere umanamente senza realizzare quello che si trova nel nostro intimo di persone del tempo presente, di persone che sono in tutto la voce della nostra civiltà e qualunque sia la realtà che si deve affrontare per vivere una vita non di illusioni o di rinunce bisogna sapere quale strada seguire e cosa scegliere di essere. Bice Lazzari ha scelto la strada della pittura del segno nel mondo a cui tutti apparteniamo, di essere essenziale e non marginale. ■



L'incontro Bice Lazzari e l'arte del Segno si terrà

**mercoledì 26 novembre 2025
alle ore 15:30 in ALDAI,
in presenza in Sala Viscontea
Sergio Zeme e da remoto**

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

VADEMECUM PER GLI AUTORI

Titolo articolo
Sommario articolo
Testo articolo

**1 pagina,
2.500 battute!**

VORREI INVIARE UN TESTO ALLA REDAZIONE DI "DIRIGENTI INDUSTRIA"...

- 1) *Quale formato è idoneo?*
Formato word (.doc)
- 2) *Quante battute compongono una pagina della rivista?*
2.500 battute spazi compresi
- 3) *Come si contano eventuali occhielli, box e immagini da inserire nel testo?*
Se sono previsti occhielli, box, immagini e foto il numero delle battute va ridotto in modo proporzionale

Per l'ottimizzazione dei tempi e per non creare disagi nell'iter della lavorazione tecnica della rivista invitiamo cortesemente ad inviare alla Redazione i testi in versione definitiva. Il titolo

fornito dall'Autore può essere modificato dalla redazione per uniformità, come lunghezza e stile, ai titoli degli altri articoli della rivista.

ILLUSTRAZIONI

Le immagini non devono essere inserite nel documento Word di testo, bensì inviate separatamente in file ad alta risoluzione per la stampa. Formato per le immagini: JPG, TIFF, PDF alta risoluzione.

PER ULTERIORI CHIARIMENTI

Segreteria di Redazione
via Larga, 31 - 20122 Milano
Tel. 02.58376.208
e-mail: rivista@aldai.it

LETTERE E ARTICOLI FIRMATI IMPEGNANO TUTTA E SOLA LA RESPONSABILITÀ DEGLI AUTORI E NON RISPESCIANO NECESSARIAMENTE L'OPINIONE DI ALDAI. GLI ARTICOLI SONO PUBBLICATI A TITOLO GRATUITO.

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



**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, Valter Quercioli, CIDA, Mino Schianchi, Antonio Dentato, Avv. Marco De Bellis, Avv. Claudia Schmiedt, Pasquale A. Ceruzzi, Alfredo Avanzi, Maurizio Campagna, Ufficio Comunicazione Fasi, in Lombardia, Antonella Segù, Michele Del Sordo, Daniela Savini, Alberto Cantoni

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 17, 20-21 passante in alto, 22-23, 28, 29, 30, 33, 34-35, 36-37, 38, 40-41, 42-43, 46-47 di sfondo, 49, 50 in bssso, 52, 53, appartiene a stock.adobe.com
Altri copyright indicati direttamente sulle immagini corrispondenti

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 29 SETTEMBRE 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:

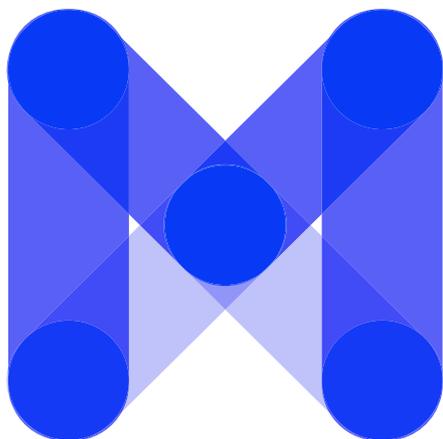
- IN RECEPTION: IN FOTOCOPIA E IN BUSTA CHIUSA INDIRIZZATA AD ALDAI - ALL'ATTENZIONE DI CRISTIANA SCARPA O SALVATORE FRAZZETTO - SPECIFICANDO NOME E COGNOME DELL'ASSISTITO, NEI GIORNI E NEGLI ORARI DI APERTURA DEGLI UFFICI

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



**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)



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