

NUMERO 9 - NOVEMBRE 2025 - ANNO LXXVIII

DIRIGENTI

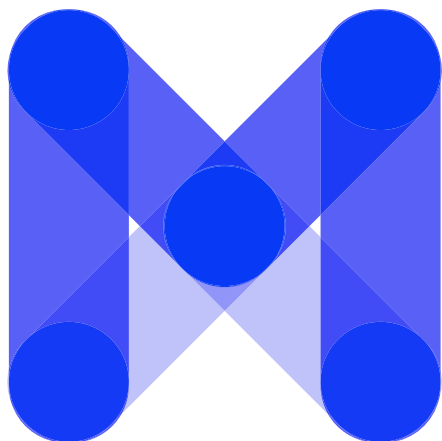


IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA

Quando sarà riconosciuto
il merito?





**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 (ad esaurimento)

Inizio lezioni:

28 novembre 2025

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)**



Uniti per il futuro del management

Quando penso ad ALDAI e a Federmanager, penso sempre a una grande famiglia che dal 1945 si impegna ogni giorno per dare voce e forza ai dirigenti – e ora anche ai quadri apicali e alle alte professionalità – tutelando, con azioni quotidiane e concrete, gli aspetti professionali, contrattuali, sociali e culturali del management delle aziende produttrici di beni e servizi.

Tra queste attività rientra l'elaborazione di importanti proposte, come quella presentata da Federmanager e inviata, attraverso gli associati, ai parlamentari delle proprie circoscrizioni territoriali in vista della Legge di Bilancio 2026, in fase di discussione mentre sto redigendo questo editoriale.

Il quadro normativo attuale non riconosce pienamente il contributo dei manager alla creazione di valore per imprese e collettività, generando così iniquità non più sostenibili e accettabili. La nostra categoria, che rappresenta il 5,45% dei contribuenti con redditi superiori a 55.000 euro lordi, versa da sola il 42% dell'intero gettito Irpef, continuando a subire – d'altro canto – un progressivo aumento del carico fiscale. Questo non è più sostenibile. È tempo di dare maggiore attenzione a chi mantiene con i propri contributi gran parte dell'intero sistema di welfare e di contrastare con ancor maggiore incisività il fenomeno del sommerso che non va più tollerato.

Per questo, Federmanager e le sue territoriali, tra cui ALDAI, che si è fatta da subito parte attiva, hanno fatto propria la missiva di cui sopra nei confronti dei parlamentari nei seguenti punti:

- Adeguamento automatico dei limiti di deducibilità fiscale per contributi a fondi di assistenza sanitaria integrativa e previdenza complementare in base all'inflazione.
- Revisione delle aliquote Irpef e delle detrazioni fiscali, eliminando discriminazioni in base al reddito.
- Sgravi sulle addizionali regionali Irpef e regime fiscale agevolato per i premi di risultato.
- Misure fiscali strutturali per il welfare aziendale.
- Piena perequazione delle pensioni e abrogazione dei limiti introdotti dalla Legge di Bilancio 2024 per la pensione anticipata in regime contributivo.
- Riforma della sanità integrativa e restituzione del prelievo forzoso ai Fondi interprofessionali di formazione continua.

Non è facile constatare come il nostro contributo – sia come manager in attività che come pensionati – non venga sempre riconosciuto come meriterebbe. Nonostante la nostra sia la categoria che sostiene davvero il Paese, il carico fiscale grava spesso sulle nostre spalle, penalizzandoci di fatto anche sul fronte previdenziale, ignorando quanto abbiamo versato negli anni. L'Assemblea nazionale di Federmanager del 29 ottobre a Roma è la prova che, quando uniamo le nostre forze, anche fisicamente, la nostra energia si moltiplica. Vedere l'entusiasmo di tanti colleghi da ogni territorio, incluso il nostro, pronti a partecipare con passione, idee, convinzione e ritrovata consapevolezza del nostro ruolo e della nostra responsabilità sociale, ci dà la certezza che la strada sia quella giusta. Il numero crescente di dirigenti attivi, non solo in ALDAI ma anche nelle altre realtà territoriali, lo dimostra ed è il segno che la nostra comunità è viva ed è ripartita sulla base di legittime e doverose aspettative verso sé stessi e verso il nostro sistema industriale, politico e sociale di appartenenza.

Il nostro vero punto di forza è la capacità di fare squadra. Solo così possiamo continuare a dialogare con le istituzioni e ottenere il riconoscimento che meritiamo. Restiamo uniti, perché il futuro del management italiano dipende anche da noi. ■

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

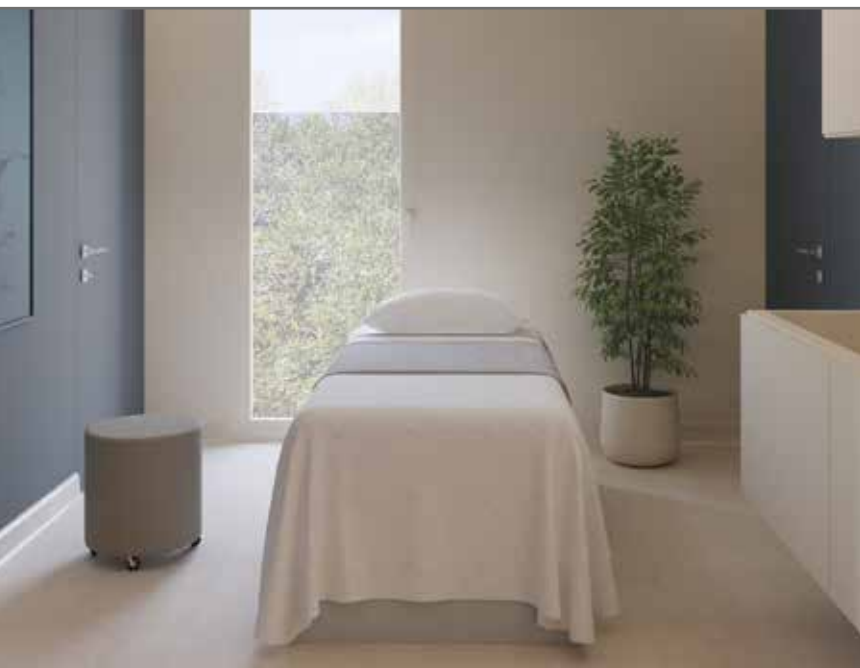
UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lobbardia@cida.it



TERME PREISTORICHE
RESORT & SPA

NUOVO REPARTO CURE TERMALI

/ Scopri le nostre offerte
dedicate ai soci **ALDAI**
Soggiorni con cure a partire
da € 720 più ticket /



NERÓ FESTIVAL
Unconventional Wellness Festival

/ dal 07 al 09 / NOVEMBRE

TORNA IL FESTIVAL
DEDICATO AL BENESSERE



Terme Preistoriche Srl
Montegrotto Terme (PD), Italia
Via Castello, 5
CIN: IT028057A1SVRFTVIB
www.termepreistoriche.it

Sommario

NUMERO 9 - NOVEMBRE 2025 - ANNO LXXVIII

FOCUS - Nel Paese che non riconosce il merito

EDITORIALE

- 1** Uniti per il futuro del management
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

FOCUS

- 6** La svalutazione delle pensioni in Italia
Stefano Cuzzilla
- 10** Un popolo oppresso dalle tasse?
Non esattamente...
a cura di CIDA e Itinerari Previdenziali

EUROPA

- 16** Ricerca & Innovazione in Europa:
siamo ancora in partita vs USA e Cina?
Silvia Pugi

LOMBARDIA

- 20** Vincere la sfida della competitività
in Lombardia e in Europa
a cura della Redazione

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 24** Welcome WOB 2025:
oltre 500 manager protagonisti
del cambiamento
Leila Tatiana Salour

- 28** Visione Manageriale
dell'Intelligenza Artificiale
Francesca Boccia

INNOVAZIONE

- 32** La nuova legge italiana
sull'Intelligenza Artificiale
Avv. Mauro Festa

LAVORO

- 34** Tavola rotonda sulle opportunità
di lavoro e sul mismatch
a cura della Redazione

FORMAZIONE

- 38** Un nuovo paradigma
di formazione potenziata
Carla Pampaloni

MANAGEMENT

- 41** Dal pensiero all'azione:
essere CEO di sé stessi
Giovanni Franco

SOCIETÀ

- 44** Crisi demografica, implicazioni
su sistema pensionistico
e politiche di welfare
Mino Schianchi



In copertina

I manager chiedono il rispetto del patto generazionale e del contributo apportato all'economia del Paese e alla società e durante la loro vita lavorativa.

PREVIDENZA

- 48** Pensioni sotto attacco:
la svalutazione continua
Antonio Dentato

DI+

- 52** L'Ambrosiana
Ufficio Stampa Veneranda Biblioteca
Ambrosiana

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 57** Pellizza da Volpedo a Milano
Paolo Sebastiano Ramella



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Prepararsi al domani – V. Quercioli
- Legami tra generazioni – M. Cardoni
- Italia ed Europa alla sfida del quantum – S. Diotti
- Il merito va a bilancio – G. Neglia
- Leadership in trasformazione – a cura della Redazione

- Costruire fiducia – M. C. Origlia
- La riduzione dell'imposta sui redditi a confronto con la tassazione in Francia - F. Del Vecchio
- Imparare a imparare – G. Torre
- Sapere inclusivo, governance innovativa – S. Cirone

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

ALDAI-FEDERMANAGER

• PROSEGUONO IL DIALOGO E LE VISITE IN AZIENDA



ALDAI continua a sostenere e promuovere attivamente il dialogo e gli incontri di approfondimento sul rinnovo contrattuale e di presentazione dei servizi, sia alle aziende che al management industriale, sottolineando l'importanza di far conoscere i vantaggi dell'appartenenza all'Associazione. L'occasione nasce dalla collaborazione strategica con colleghi e manager che hanno interesse a divulgare la conoscenza di uno strumento come il CCNL, ma anche i servizi e le opportunità che ALDAI riserva ai propri iscritti. Ogni incontro rappresenta un'occasione di approfondimento su tematiche di interesse mirate e specificatamente orientate a soddisfare il target e i bisogni dell'azienda di riferimento.

• DAI VALORE ALLE TUE CONOSCENZE ED ESPERIENZE: DIVENTA VOLONTARIO PER IL SOCIALE

Unisciti al Gruppo Volontari Per il Sociale: negli anni sono stati realizzati progetti di mentoring, orientamento, cittadinanza attiva e formazione rivolti a studenti, NEET e giovani immigrati.

Oggi, l'obiettivo è portare il contributo e la professionalità dei dirigenti in un numero crescente di istituti scolastici e contesti educativi.

Siamo manager per professione, volontari per passione.

Il gruppo è aperto a tutti i Soci ALDAI-Federmanager che desiderano impegnarsi (o re-impegnarsi) in attività concrete a contatto con le nuove generazioni.

Vuoi saperne di più o partecipare?

Scrivi a: volontariperilsociale@aldai.it



VOLONTARI PER il SOCIALE

GRUPPO di ALDAI-Federmanager

IN PILLOLE

• CONVENZIONI ESCLUSIVE PER IL SOCIO

Far parte di ALDAI e del sistema Federmanager significa far parte di un mondo di servizi e vantaggi pensati per la realtà manageriale del territorio, ma non solo: vieni a scoprire il servizio convenzioni "Soloxte" (rivolto ai Soci) che offre sconti e servizi esclusivi garantiti da partner attivi nei principali settori merceologici. Viaggi e turismo, tempo libero, shopping, salute e benessere sono solo alcune tipologie di promozioni che troverai nell'area riservata MyFeder (sezione Convenzioni) sul sito www.aldai.it. Scoprite tutte!



• DIVENTA UN MANAGER CERTIFICATO: ACCEDI A BEMANAGER, L'UNICO PERCORSO RICONOSCIUTO DA FEDERMANAGER



Vuoi certificare le tue competenze manageriali e distinguerti nel mondo del lavoro? Scopri BeManager, il percorso promosso da Federmanager che ti guida verso la Certificazione delle Competenze riconosciuta nel Piano Nazionale Industry 4.0.

Cosa offre BeManager? Un iter completo che unisce assessment e formazione per attestare:

- Competenze curriculari
- Soft skills: leadership, problem solving, comunicazione, visione strategica

L'iter prevede la certificabilità di 5 profili:

- Temporary manager
- Manager di rete
- Export Manager e Manager per l'internazionalizzazione
- Innovation Manager
- Manager per la sostenibilità

Diventa il manager che le aziende cercano!

Scopri di più inquadrando il QR Code qui a fianco



La svalutazione delle pensioni in Italia



Stefano Cuzzilla
Presidente CIDA

Accorato intervento del Presidente CIDA alla conferenza stampa del 17 settembre 2025

Le pensioni non sono un privilegio, ma salario differito: il frutto del lavoro, delle tasse e dei contributi versati. E come tale va garantito!

Le pensioni sono anche il più grande patto intergenerazionale che un Paese possa stipulare: chi lavora oggi sostiene chi ha lavorato ieri, nella certezza che domani, anche il proprio impegno, sarà riconosciuto. Eppure, questo patto in Italia è stato incrinato. Negli ultimi trent'anni, malgrado l'avvicinarsi di esecutivi di varia appartenenza politica e tecnica, le pensioni sono state trattate come strumento fiscale e redistributivo, un vero abuso. Le continue manipolazioni della perequazione hanno eroso il potere d'acquisto fino a "bruciare" l'equivalente di un anno intero di pensione.

Non è un dettaglio contabile, ma stiamo parlando di un intero anno di lavoro cancellato!

Voglio fare degli esempi concreti, perché i numeri raccontano più delle parole. Una pensione da circa 10mila euro lordi al mese ha perso quasi 180mila euro in quattordici anni, una da 5mila oltre 90mila, una da 3mila quasi 40mila. In altre parole, chi ha versato contributi per una vita intera si è visto cancellare l'equivalente di un anno di reddito, come se un pezzo della sua vita lavorativa fosse sparito nel nulla. E questa non è solo una questione di grandi cifre: significa che, nell'arco di un decennio, il potere d'acquisto si è ridotto fino al 10-12%. Per chi ha pensioni calcolate con il metodo contributivo, questo vuol dire ricevere meno del dovuto

Un ringraziamento sincero al professor Alberto Brambilla che, con i suoi studi, ci accompagna da anni in una battaglia di verità: una battaglia a tutela del patto sociale e del significato profondo del nostro sistema previdenziale. Dai dati che presentiamo emerge con chiarezza quanto profonda sia l'ingiustizia subita da chi sostiene il Paese da decenni. Numeri che parlano da soli, che raccontano un paradosso inaccettabile e che ci obbligano a chiedere scelte politiche coraggiose. Partiamo da un punto fermo scolpito nella Costituzione: i lavoratori hanno diritto a una tutela che li accompagni nella vecchiaia.

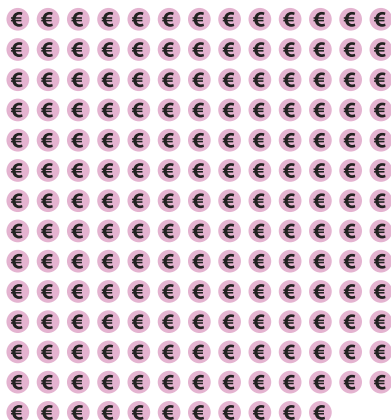


Tre esempi concreti di erosione del potere d'acquisto nell'arco di 14 anni

**Una pensione
di 10.000 euro lordi
al mese...**



**...ha perso quasi
180.000 euro**



**Una pensione
di 5.000 euro lordi
al mese...**



**...ha perso quasi
90.000 euro**



**Una pensione
di 3.000 euro lordi
al mese...**



**...ha perso quasi
40.000 euro**



e, peggio ancora, meno del necessario per difendersi dall'inflazione e dal costo della vita. Un'erosione che non corregge, ma consuma, che sfianca giorno dopo giorno la quotidianità delle persone.

Allora ci è sembrato giusto vedere cosa succede negli altri Paesi. Abbiamo chiesto che lo studio si soffermasse anche sul confronto europeo, perché è lì che l'anomalia italiana si vede con maggiore chiarezza. In Francia la rivalutazione è agganciata all'inflazione, in Germania ai salari, nel Regno Unito vige il cosiddetto **triple lock**, cioè un meccanismo che ogni anno garantisce l'aumento delle pensioni scegliendo il più alto tra inflazione, crescita dei salari o un minimo del 2,5%. Tre modelli diversi, ma con una cosa in comune: stabilità e certezza delle regole.

L'Italia, invece, è l'unico Paese dove il meccanismo cambia continuamente, piegato alle esigenze del momento e trattato come uno strumento per far quadrare i conti. Così la rivalutazione è diventata terreno instabile, precario, privo di coerenza.

È in questa distorsione che affonda le radici il paradosso più ingiusto!

Solo 1,8 milioni di persone – meno del 14% del totale – versano da sole quasi la metà dell'Irpef della categoria. In altre parole, un settimo dei pensionati rappresenta i contribuenti più fedeli, eppure sono proprio loro i più penalizzati dal blocco della perequazione. Al contrario, milioni di pensionati con trattamenti molto bassi – spesso frutto di pochi o nessun contributo – hanno beneficiato di rivalutazioni piene, tra il 100% e il 110%. È un autentico rovesciamento del principio di equità: **chi ha retto il Paese con il proprio lavoro e con le proprie tasse viene colpito**, chi ha contribuito meno viene protetto integralmente.

E se allarghiamo lo sguardo a tutti i contribuenti? L'ingiustizia morde ancora più forte. Appena il 17% dei cittadini sostiene da solo oltre il 60% dell'Irpef complessiva. È una sproporzione che tutti conosciamo e che ha un nome preciso: evasione fiscale. Ogni anno circa 90 miliardi di euro sfuggono al fisco, con

il 65% dell'Irpef che non arriva mai all'Erario. Attenzione, aiutare chi è più debole è un dovere, e la classe dirigente non si è mai sottratta a questa responsabilità. Ma diventa un'ingiustizia intollerabile quando la solidarietà ricade sempre sulle stesse spalle, mentre l'evasione rimane impunita. Al contrario, ciò che dovrebbe essere premiato è il **merito**, la **fedeltà fiscale**, la **lealtà contributiva**.

I patti vanno rispettati. Quando lo Stato non rispetta i patti, mina la fiducia dei cittadini e allontana i giovani dal sistema, lasciandoli con stipendi più bassi della media europea e con la sensazione che il loro impegno non verrà riconosciuto. E allora la domanda che pongo a tutti noi è semplice: vogliamo davvero che l'Italia resti uno Stato che mortifica il ceto medio, che scoraggia chi lavora e contribuisce, che non premia chi tiene in piedi il Paese? Oppure vogliamo ritrovare equilibrio, visione e rispetto dei patti sociali?

Lo studio *La svalutazione delle pensioni in Italia***, ci aiuta a misurare, con dati precisi, la distorsione di

Chi paga l'Irpef in Italia?

il 17% dei cittadini...



...sostiene da solo oltre il 60% dell'Irpef complessiva



questo sistema e a indicare la strada per correggerla.

I numeri dell'analisi sulle pensioni non sono solo tabelle. Sono la fotografia di una distorsione che dura da decenni. Ci parlano di un sistema che rovescia ogni logica: **il contributo maggiore diventa la penalità maggiore. Più hai versato, più ti hanno tolto.** Ci dicono quindi che il merito, in Italia, viene spesso confuso con il privilegio. Ma senza il ceto medio, questo Paese non va avanti. Senza i suoi contributi, senza le sue tasse, senza il suo lavoro, l'Italia si ferma. Eppure, da troppo tempo, questa parte vitale della società viene consumata goccia dopo goccia. Colpire chi ha versato quarant'anni di contributi

non è solo un errore contabile, è un segnale politico e sociale devastante: significa dire ai giovani che domani il loro impegno non verrà riconosciuto. E allora non stupiamoci se cresce la sfiducia, se i nostri talenti guardano all'estero, se il patto tra generazioni si logora ogni giorno di più. Ecco perché chiediamo alla politica di cambiare passo. Non servono altri cerotti, servono regole stabili. Non servono provvedimenti estemporanei, servono visione e coraggio.

Vogliamo ricordare alla politica che la previdenza non è una voce di bilancio: è la spina dorsale della società. Il decisore politico deve tutelare a 360° chi, con il proprio lavoro e il proprio impegno passato e

presente, svolge il ruolo di collante sociale, di ammortizzatore, di ponte generazionale. In questo senso, abbiamo accolto con interesse – e direi anche con aspettativa – le parole della Presidente Meloni quando ha indicato il ceto medio come la priorità della prossima Legge di Bilancio. Un impegno che noi prendiamo sul serio, perché per la prima volta si riconosce apertamente che senza questa fascia sociale non reggono né l'economia né il patto collettivo.

Ora serve coerenza, perché alle parole seguano scelte concrete. La nostra proposta – che rivolgiamo alla politica e alle istituzioni – è inequivocabile: chi ha dato di più deve avere regole stabili e la certezza del diritto. Serve la garanzia che lo Stato non possa cambiare le carte in tavola ogni volta che ha bisogno di fare cassa. E serve una Corte Costituzionale più coraggiosa, che non si limiti a tutelare il bilancio pubblico, ma sappia guardare in profondità alle questioni previdenziali, facendo emergere quelle storture che troppe volte sono state, illogicamente, legittimate.

Difendiamo questa parte della società perché significa difendere la dignità del lavoro, la fiducia dei cittadini, la speranza dei giovani. Significa difendere l'Italia. Questo è il messaggio che parte da CIDA. Non una protesta sterile, ma un appello costruttivo: restituire stabilità, fiducia e futuro al sistema previdenziale. È la condizione perché l'Italia possa crescere e guardare avanti con coraggio. ■

Colpire chi ha versato quarant'anni di contributi non è solo un errore contabile, è un segnale politico e sociale devastante: significa dire ai giovani che domani il loro impegno non verrà riconosciuto



** Lo studio è consultabile sul sito di Itinerari Previdenziali. Inquadra il QR Code qui a lato per accedervi

Un popolo oppresso dalle tasse? Non esattamente...

Il 43,15% degli italiani non ha redditi e vive "a carico" di qualcuno

a cura di CIDA e Itinerari Previdenziali

Dall'ultimo Osservatorio sulle dichiarazioni dei redditi ai fini Irpef realizzato dal Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali con il sostegno di CIDA, emergono alcune verità scomode e controcorrente: il 72,59% degli italiani dichiara redditi fino a 29mila euro, corrispondendo solo il 23,13% di tutta l'Irpef, un'imposta neppure sufficiente a coprire le prime tre funzioni di welfare (sanità, assistenza sociale e istruzione). La fotografia di un Paese in cui in realtà sono pochi a pagare per tutti



Non siamo un Paese “strozzato” dalle tasse, ma un Paese in cui il peso del fisco è concentrato su una minoranza di contribuenti. È la fotografia che emerge dalla dodicesima edizione dell’*Osservatorio sulle entrate fiscali*, a cura del Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, presentata lo scorso 30 settembre alla Camera dei De-

putati insieme a CIDA, sostenitrice della ricerca, in occasione del convegno ***Il difficile finanziamento del welfare italiano***.

«Si dice spesso che l'Italia sia un Paese oppresso dalle tasse. Ma è davvero così? I numeri dicono di no. Il problema non è che tutti paghino troppo, ma che pochi paghino per tutti. Quasi un cittadino su due non

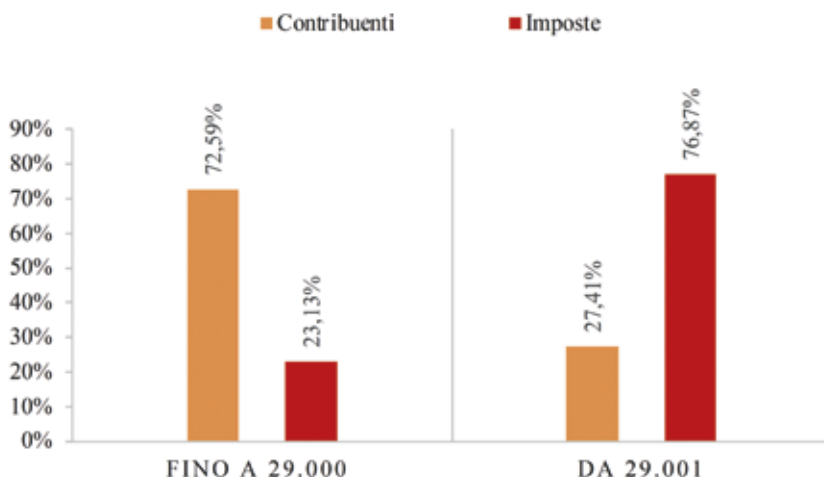
versa nemmeno un euro di Irpef, e così poco più di un quarto dei contribuenti si fa carico da solo di quasi l'80% dell'imposta. È come in una squadra di calcio: se solo tre giocatori corrono e gli altri otto guardano, non si vince nessuna partita. Questo squilibrio logora il ceto medio, scoraggia i giovani e mette a rischio il futuro del Paese. Per questo, alla vigilia della Legge di Bilancio, chiediamo

alla politica scelte coraggiose: meno evasione, più equità, investimenti veri su lavoro e salari», dichiara **Stefano Cuzzilla, Presidente CIDA**.

Dalla rielaborazione dei dati MEF e Agenzia delle Entrate emerge infatti che, nel 2024, su una popolazione di 58.997.201 cittadini residenti, sono stati 42.570.078 quanti hanno presentato una dichiarazione dei redditi (con riferimento all'anno di imposta precedente). A versare almeno 1 euro di Irpef, però, solo 33.540.428 residenti, vale a dire poco più della metà degli italiani; **a ogni contribuente corrispondono quindi 1,386 abitanti**. Dati che non sembrano riflettere la narrazione di una popolazione oppressa dalle tasse, ancora di più se incrociati con quelli relativi all'effettiva ripartizione del carico fiscale: **su 42,6 milioni di dichiaranti, poi, il 76,87% dell'intera Irpef è pagato da circa 11,6 milioni di contribuenti, mentre i restanti 31 ne pagano solo il 23,13%** (vedi figura 1).

«Il totale dei redditi prodotti nel 2023 e dichiarati nel 2024 ai fini Irpef è ammontato a 1.028 miliardi, **per un gettito Irpef generato – al netto di TIR e detrazioni – di 207,15 miliardi** (di cui 185,58 miliardi, l'89,9%, di Irpef ordinaria): valore in aumento del 9,43% rispetto all'anno precedente. **Crescono sia i dichiaranti** (42.570.078, numero addirittura superiore a quello record del 2008) **sia i contribuenti/versanti**, vale a dire coloro che versano almeno 1 euro di Irpef, che toccano quota 33.540.428. Mentre salgono sia i contribuenti con redditi compresi tra i 20 e i 29mila euro (9,7 milioni) sia quelli con redditi medio-alti dai 29mila euro in su, diminuiscono i dichiaranti per tutte le fasce di reddito fino a 20mila euro, che calano da 22,356 a 21,241 milioni», **ha documentato il Prof. Alberto Brambilla, Presidente del Centro Studi e Ricerche**

Figura 1 - Dichiarazioni dei redditi ai fini Irpef relative a tutti i contribuenti



Fonte: Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate 2025, Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali

Itinerari Previdenziali, nel corso della sua relazione, dalla quale è emerso un primo importante paradosso malgrado un trend complessivamente positivo. L'Osservatorio evidenzia sì una riduzione dei dichiaranti con redditi bassi in favore di quelli medio-alti ma, anche per effetto di bonus e detrazioni, non ci sono variazioni sostanziali nella ripartizione del carico fiscale, che pesa soprattutto sulle spalle di uno sparuto ceto medio. «Basti pensare che, **malgrado il miglioramento di PIL e occupazione** – precisa Brambilla – **il 43,15% degli italiani non ha redditi e, di conseguenza, vive a carico di qualcuno**. Sono invece 1.184.272 i soggetti (in aumento di oltre 170mila unità sullo scorso anno) che denunciano un reddito nullo o negativo, non pagando quindi né tasse né contributi».

Redditi dichiarati, tipologie di contribuenti e consumi: un Paese di "poveri" benestanti?

Altrettanto rilevanti, e meritevoli di una riflessione su equità ed efficienza del nostro sistema fiscale, anche i profili di distribuzione dei contribuenti che, sulla base di

quanto dichiarato nel 2024, hanno corrisposto almeno 1 euro di Irpef nel 2023 (vedi figura 2).

Nel dettaglio, da 0 a 7.500 euro lordi si collocano 7.288.399 soggetti, il 17,12% del totale, che pagano in media 26 euro di Irpef l'anno (19 se rapportati ai cittadini) e sono pertanto pressoché a carico dell'intera collettività. Nella fascia subito superiore, quella dei contribuenti che dichiarano redditi tra i 7.500 e i 15.000 euro lordi l'anno sono 7.696.479: in questo caso, al netto del TIR, l'Irpef media annua pagata per contribuente è di 296 euro (214 euro per abitante), a fronte – a titolo esemplificativo – di una spesa sanitaria pro capite pari di circa 2.222 euro. L'insieme di queste 3 fasce di contribuenti, vale a dire 16.169.510 soggetti, versa solo l'1,19% del totale Irpef: **rapportato al numero di abitanti, questo significa che 22,409 milioni di persone (l'equivalente di Lombardia, Lazio, Campania e oltre) pagano, al netto di deduzioni e detrazioni, un'imposta media di 100 euro annui**.

Tra 15.000 e 20.000 euro di reddito lordo dichiarato si trovano circa 5 milioni di contribuenti, che pagano un'imposta media annua di

TASSE



Sommando tutte le fasce di reddito fino a 29mila euro, si evidenzia dunque che il 72,59% dei contribuenti italiani versa soltanto il 23,13% di tutta l'Irpef

Figura 2 - Dichiarazioni dei redditi ai fini IRPEF relative a tutti i contribuenti

Dichiarazioni redditi ai fini IRPEF 2024 relative a TUTTI I CONTRIBUENTI, anno di imposta 2023								
Classi di reddito complessivo in euro	Numero contribuenti	al lordo trattamento spettante						Imposta media in € per cittadino
		Numero versanti	Ammontare IRPEF in migliaia di €	% Ammontare sul totale	Imposta media in € x contribuente	n. abitanti corrispondenti ai contribuenti	% contribuenti sul totale	
zero o inferiore	1.184.272	0	0	0,00%	0	1.641.264	2,78%	0
da 0 a 7.500	7.288.399	2.120.966	659.088	0,31%	90	10.100.877	17,12%	65
Fino a 7.500 compresi negativi	8.472.671	2.120.966	659.088	0,31%	78	11.742.141	19,90%	56
da 7.500 a 15.000	7.696.479	5.670.608	6.008.415	2,84%	781	10.666.429	18,08%	563
da 15.000 a 20.000	5.072.285	4.697.482	9.347.628	4,42%	1.843	7.029.600	11,92%	1.330
da 20.000 a 29.000	9.658.273	9.475.629	36.255.408	17,14%	3.754	13.385.249	22,69%	2.709
da 29.000 a 35.000	4.359.429	4.317.428	27.263.138	12,89%	6.254	6.041.664	10,24%	4.513
da 35.000 a 55.000	4.832.187	4.797.293	48.478.894	22,92%	10.032	6.696.852	11,35%	7.239
da 55.000 a 100.000	1.776.374	1.762.889	37.031.913	17,51%	20.847	2.461.849	4,17%	15.042
da 100.000 a 200.000	556.548	552.921	24.521.584	11,59%	44.060	771.311	1,31%	31.792
da 200.000 a 300.000	86.279	85.870	7.583.065	3,59%	87.890	119.573	0,20%	63.418
sopra i 300.000	59.553	59.342	14.368.644	6,79%	241.275	82.534	0,14%	174.095
TOTALE	42.570.078	33.540.428	211.517.777	100%		58.997.201	100%	

Fonte: Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate 2025, Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali

1.817 euro, che si riduce a 1.311 euro per singolo abitante; seguono da 20.001 a 29.000 euro 9,7 milioni di contribuenti, con un'imposta media di 3.750 euro che scende a 2.706 se rapportata al totale abitanti: un importo che, come per la fascia successiva, basterebbe di per sé a coprire i costi della spesa sanitaria pro capite, ma che resterebbe comunque insufficiente guardando alle altre principali funzioni di welfare non coperte da contributi di scopo, tra cui appunto l'assistenza. Seguono quindi i redditi tra 29.001 e 35mila euro, fascia in cui si collocano 4.359.429 contribuenti pari a 6.041.664 abitanti: questi contribuenti, il 10,24%, pagano un'imposta media di 6.254 euro l'anno, 4.512 euro per abitante, e versano complessivamente il 13,16% delle imposte. Sommando tutte le fasce di reddito fino a 29mila euro, si evidenzia dunque che il 72,59% dei contribuenti italiani versa soltanto il 23,13% di tutta l'Irpef: **«una fotografia più vicina a quella di un Paese povero che di uno Stato membro del G7 e che parrebbe oltretutto poco veritiera guardando a consumi e abitudini di spesa degli italiani, che solo nel 2023 hanno destinato al gioco d'azzardo, slot machine e gioco online compreso, circa 150 miliardi di euro o che, ancora, figurano ai primi posti in Europa per possesso di abitazioni, moto e autoveicoli, smartphone e abbonamenti a pay-tv»**, il commento del Professore.

Ma quindi chi paga davvero le tasse in Italia? A salire, la scomposizione per scaglione mostra **quei poco più di 7 milioni di versanti con redditi superiori ai 35mila euro** che, nella sostanza, si fanno carico del finanziamento del nostro welfare state. Più precisamente, esaminando le dichiarazioni relative agli scaglioni di reddito più elevato, **sopra i 100mila euro, l'Osservatorio individua solo**

l'1,65% dei contribuenti (poco più di 700mila persone, meno degli abitanti della città di Torino, per fare un esempio) **che, tuttavia, versano il 22,43% del totale Irpef**. Sommando i 1.776.374 (il 4,17% del totale, paganti il 17,88% del totale delle imposte) titolari di redditi lordi da 55.000 a 100mila euro, si ottiene che il 5,82% paga il 40,31% dell'Irpef. Includendo anche i redditi dai 35.000 ai 55mila euro lordi, **risulta pertanto che il 17,17% paga il 63,71% dell'imposta sui redditi delle persone fisiche**. Ricomprendendo infine lo scaglione 29mila-35mila euro, "autosufficiente" su quasi tutte le funzioni di welfare salvo una quota di assistenza, si ottiene che **il 27,41% dei contribuenti corrisponde il 76,87% dell'Irpef complessiva** e, si suppone, una quota altrettanto rilevante delle altre imposte.

Volendo esemplificare la poco efficace progressività nella ripartizione del carico fiscale, basti fare un esempio: considerando l'effetto TIR, **al 2023 le imposte pagate da un lavoratore dipendente con un reddito tra 35 e 55mila euro sono 34 volte quelle di un reddito tra 7.500 e 15mila euro**, mentre tra 100.000 – che valgono al netto delle tasse circa 52mila euro – e 200.000 euro sono pari **a 149 volte**; con oltre 300mila euro di reddito, **l'imposta equivale a 814 lavoratori** tra 7.500 e 15mila euro (133 con redditi tra 15 e 20mila).

«Basta guardare questi numeri per capire dove sta la verità: meno di un terzo dei contribuenti sostiene da solo oltre tre quarti dell'Irpef. È una sproporzione che non possiamo ignorare. Non è un sistema progressivo, ma un meccanismo che concentra il peso fiscale su una minoranza e lascia il resto del Paese sulle spalle di pochi. Chi guadagna dai 60mila euro in su, di fatto, finisce sempre per pagare per due: per sé e per chi resta totalmente a carico della collettività. È la trappola del ceto medio: molti

ricevono senza dare, pochi danno senza ricevere. Ed è su questi pochi che regge l'intero welfare italiano» puntualizza **Stefano Cuzzilla**.

La redistribuzione della ricchezza e il difficile finanziamento del welfare italiano

Come garantire innanzitutto la sostenibilità del nostro sistema di protezione sociale ma, più in generale, produttività e sviluppo del Paese se il grosso del carico fiscale grava su una ristretta minoranza? Questo il secondo grande paradosso su cui invita a riflettere l'Osservatorio, che realizza con cadenza annuale un'analisi delle dichiarazioni individuali dei redditi Irpef e delle altre principali imposte dirette e indirette (tra cui Irap, Ires, Isost e gettito IVA), **con l'obiettivo di ottenere indicatori utili a comprendere l'effettiva situazione socioeconomica del Paese** e a verificare la tenuta del suo sistema di protezione sociale.

Solo per pagare la spesa sanitaria, per i primi 3 scaglioni con redditi da negativi/zero fino a 20mila euro, la differenza tra l'Irpef versata e il costo della sanità (2.222 il valore pro capite) supera i 56 miliardi. Considerando anche l'istruzione e la spesa assistenziale e welfare degli enti locali, **la redistribuzione totale supera i 233 miliardi (1,13 volte l'importo dell'intera Irpef) su circa 675 di entrate**, al netto dei contributi sociali. **In pratica, viene redistribuito l'80,56% di tutte le imposte dirette**, principalmente a beneficio soprattutto del 72,59% dei contribuenti con redditi fino a 29mila euro. **Un costante trasferimento di ricchezza, sotto forma di servizi gratuiti di cui quest'enorme platea di beneficiari spesso non si rende neppure conto**, in parte anche a causa delle ripetute promesse di nuove elargizioni da parte della politica che tende viceversa a trascurare i percettori di

redditi medio-alti, spesso esclusi da bonus e altri benefici malgrado il forte contributo fornito al sistema. *«Da troppo tempo lo Stato italiano pare poggiarsi sul pericoloso binomio "meno dichiarare e più avrai dallo Stato" che, in assenza di controlli e combinato a un eccesso di assistenzialismo, incoraggia elusione e lavoro nero. Giusto aiutare chi ha bisogno, così come garantire a tutti diritti primari, come ad esempio quello alla salute – la puntualizzazione di Brambilla – ma, al tempo stesso, non si può trascurare quanto queste cifre siano verosimilmente "gonfiate" da economia sommersa ed evasione fiscale per le quali primeggiamo in Europa: è davvero credibile che quasi la metà degli italiani viva con circa 10mila euro lordi l'anno?».*

E con queste prospettive come mantenere, infine, il nostro generoso *welfare state*? Solo nel 2023 sono statati necessari 131,119 miliardi per la spesa sanitaria, oltre 164 per l'assistenza sociale e altri circa 13,4 miliardi per il welfare degli enti locali: **un conto totale da oltre 300 miliardi** che, in assenza di tasse di scopo (come, ad esempio, accade per le pensioni che sono in attivo al netto dell'Irpef), **viene finanziato attingendo alla fiscalità generale**: a queste sole 3 voci di spesa sono state dunque destinate nell'ultimo anno di rilevazione pressoché **tutte le imposte dirette Irpef, addizionali, Ires, Irap e Isost e anche 32,8 miliardi di imposte indirette**, in primis l'IVA. Negli ultimi 16 anni i redditi dichiarati sono aumentati del 28,46%, mentre la spesa per il welfare è cresciuta del 45%, trainata soprattutto da quella assistenziale, **il cui valore tende ormai ad avvicinarsi pericolosamente al gettito dell'Irpef ordinaria**. Basta questo semplice confronto per capire come si stia davanti a un **onere, già oggi**

e ancora di più in futuro, molto gravoso da sostenere e che lascia ad altre funzioni statali, indispensabili allo sviluppo del Paese (come infrastrutture, investimenti in capitale e così via), solo le residuali imposte indirette, le accise e **la strada del debito**. *«Debito che – puntualizza Brambilla – ogni anno aumenta spaventosamente nell'indifferenza generale e, infatti, siamo il fanalino di coda in Europa per occupazione e produttività.*



D'altra parte, siamo tra i pochi Paesi che non hanno un'anagrafe e una banca dati dell'assistenza: lo Stato fa sconti, bonus, decontribuzioni, ma non sa quanto pagano comuni, province, regioni, comunità montane e così via, con il risultato che in questi ultimi 16 anni sono esplose agevolazioni e misure assistenziali che, se da una parte si sono stratificate, complicando e rendendo meno equo il sistema fiscale, dall'altro hanno finito con l'incentivare implicitamente lavoro irregolare e fenomeni di sotto-dichiarazione».

«Oggi il vero banco di prova è la Legge di Bilancio – dichiara Cuzzilla – quella stessa manovra che, come ha detto la premier Meloni, intende concentrarsi sul ceto medio. Non ci aspettiamo miracoli, sappiamo che le risorse sono poche. Ma è proprio nei momenti di scarsità che si misura il coraggio della politica. Serve un cambio di paradigma: smettere di disperdere energie in bonus effimeri e iniziare a costruire scelte di lungo respiro. Se il ceto medio è davvero al centro, allora bisogna crederci fino in fondo. Perché non stiamo parlando di una parte qualsiasi della società, ma della spina dorsale del Paese. Donne e uomini che hanno sempre fatto la loro parte, che non si sono mai tirati indietro, e che oggi sono pronti a dare forza a una nuova stagione. A condizione che la politica decida finalmente di investire su di loro. Il futuro dell'Italia – conclude Cuzzilla – si gioca qui: nella fiducia restituita al ceto medio, nelle opportunità offerte ai giovani, in un fisco che non sia più una ferita, ma un patto di equità e di fiducia. Solo così il fisco potrà diventare ciò che deve essere: l'alleato della crescita e della coesione sociale». ■



research and innovation

Ricerca & Innovazione in Europa: siamo ancora in partita vs USA e Cina?

Silvia Pugi*

CEC European Managers, Delegato all'Innovazione

L'Europa è rimasta indietro nella corsa tecnologica globale. Nonostante talenti eccellenti, università di primo livello e un mercato da 450 milioni di consumatori, si appoggia su soluzioni tech americane (servizi cloud, software, motori di ricerca,

modelli AI) e resta indietro rispetto a tecnologie cinesi (motori elettrici, pannelli solari, batterie). Il risultato è una vulnerabilità tecnologica e una debolezza geopolitica (vedi dazi americani e guerra in Ucraina). La nuova Commissione Europea sta cercando di cambiare passo

e rientrare in partita. A Bruxelles si sono recentemente svolti i *Research & Innovation Days*, l'evento annuale di presentazione dello stato dell'innovazione in Europa, e finalmente si è visto qualcosa di ambizioso. **È stata presentata una strategia industriale comune EU**

che superi le frammentazioni tra i 27, affiancata da un programma di **aumento degli investimenti in Ricerca e Sviluppo** che incentivi più collaborazione pubblico-privato e trasformi la ricerca in imprese globali.

Il contesto

Ma facciamo un passo indietro. La strategia industriale dell'Europa è stata definita a partire dal Rapporto Draghi, indicando 3 linee di azione: innovazione, transizione energetica, difesa. A un anno dall'insediamento dell'attuale commissione, al Parlamento Europeo c'è stato il discorso sullo stato dell'Unione e la "strigliata" di Mario Draghi su quanto poco si sia fatto (finora circa il 10%).

Eppure, qualcosa si muove.

Intanto l'innovazione è entrata al centro dell'agenda europea. Nel suo discorso di apertura dei *Research & Innovation Days*, **Ursula von der Leyen** si è spinta fino a dichiarare *"la determinazione della Commissione Europea a rendere l'Europa il leader mondiale nella ricerca e nell'innovazione"* (!) e ha delineato una **strategia europea per innovazione e ricerca basata su tre pilastri: talenti, finanziamenti e crescita**.

- Per attrarre i migliori **talenti**, la Commissione lancia un pacchetto

da 500 milioni di euro, raddoppia i fondi per i ricercatori che si trasferiscono in Europa e istituisce un nuovo *"super grant"* settennale per garantire stabilità a lungo termine agli scienziati di punta.

- Sul fronte dei **finanziamenti**, il programma *Horizon Europe* vedrà il suo budget raddoppiato a 175 miliardi di euro. Questo investimento mira a consolidare il successo del programma, che ha già generato oltre 30 Premi Nobel, e che ha dimostrato un ritorno economico di 11 euro per ogni euro investito.
- Per trasformare la ricerca d'avanguardia in imprese di successo, il nuovo bilancio affiancherà a *Horizon Europe* un nuovo *Competitiveness Fund*, destinato alla **crescita** nei settori strategici come l'intelligenza artificiale e le tecnologie green. È stata infine lanciata una nuova strategia per startup e scale-up, per rimuovere le barriere normative, colmare i divari di finanziamento e liberare capitale di rischio per aziende high-tech.

Il problema: perché l'Europa è rimasta indietro

Come ha detto **Henna Virkkunen**, Vicepresidente esecutivo della Commissione EU per la sovranità tecnologica, la sicurezza e la demo-

crazia *"In Europa inventiamo tecnologie rivoluzionarie, ma poi le vediamo scalare altrove. Il problema non sono le idee, ma il sistema che non le sostiene"*.

Alcuni dati chiave:

- **Commercializzazione:** l'Europa eccelle nella ricerca, produciamo il 32% delle pubblicazioni scientifiche globali, ma solo un terzo di queste innovazioni viene sfruttato commercialmente.
- **Investimenti in Ricerca & Innovazione (R&I):** l'UE investe il **2,2% del PIL in Ricerca & Innovazione, contro il 3,6% degli USA e il 2,6% della Cina** e la distanza si allarga se si considerano gli investimenti privati (fonte Eurostat 2025).
- **Scale-up di startup:** solo 7 unicorni europei nel 2024, contro 140 in USA e 70 in Cina. Il 90% delle startup europee fatica a superare la Serie B per mancanza di capitali di rischio e mercati frammentati (27 Stati membri con regole diverse su fiscalità e accesso ai capitali).
- **Cultura del rischio:** in Europa aziende e fondi pensione vedono ancora le startup come troppo rischiose, senza capire che vanno guardate in ottica di portafoglio (investo in 100, puntando sul fatto che 10 mi ripagheranno con gli interessi per l'intero capitale).





La soluzione: 5 azioni concrete per colmare il gap

"Non possiamo permetterci di essere solo spettatori della rivoluzione tecnologica. Dobbiamo essere protagonisti, o rischiamo di diventare irrilevanti" sono le parole di **Ekaterina Zaharieva**, Commissario europeo per le startup, la ricerca e l'innovazione.

Per cambiare passo, le leve a cui sta lavorando la Commissione:

1. Aumentare e indirizzare gli investimenti

- **Obiettivo:** portare gli investimenti in R&I al **3% del PIL** entro il 2030 (oggi siamo al 2,2%), con **almeno il 50% da fondi privati** (oggi 30%).
- **Come:**
 - **Raddoppiare il budget di Horizon Europe** (oggi 95,5 miliardi di euro per 7 anni) e **semplificare l'accesso ai fondi** per startup e PMI.
 - **Incentivi fiscali** per investi-

menti privati in R&I (es. crediti d'imposta per VC e corporate venture).

- **Fondi sovrani europei** per tecnologie critiche.

2. Creare un vero mercato unico per l'innovazione

- **Obiettivo:** eliminare le barriere che frammentano il mercato (es. regole diverse su appalti pubblici, fiscalità).
- **Come:**
 - **Armonizzare le norme** per startup e scale-up definendo il **28° Regime**, un quadro giuridico unico valido in tutti i 27 Stati europei.
 - Destinare il **5% degli appalti pubblici UE** (2.000 mld €/anno) a soluzioni innovative di PMI e startup.
 - **Attrazione e valorizzazione dei talenti:** sono state lanciate varie iniziative per attrarre ricercatori da tutto il mondo, come **Choose Europe** (il numero di

domande di finanziamento da parte di ricercatori stranieri è quadruplicato).

3. Scommettere sulle scale-up, non solo sulle startup

- **Obiettivo:** trasformare le startup europee in **campioni globali** (oggi solo il 10% supera i 100 dipendenti).
- **Come:**
 - **Fondo europeo per la scale-up:** 20 miliardi di euro per co-investire con VC privati in fase di crescita (modello **EIC Fund**).
 - **Programmi di "corporate venturing":** incentivare le grandi aziende europee a investire in startup (sul modello per es. di Siemens, Airbus, Enel).
 - **Mercati dei capitali:** completare l'unione dei capitali, per facilitare il finanziamento delle nuove imprese innovative e le IPO tech.

4. Accelerare la ricerca sulle tecnologie dual-use

• **Obiettivo:** sfruttare le sinergie tra ricerca e innovazione per la difesa e a uso civile (es. AI, robotica, semiconduttori). Il tabù della tassonomia ESG è rotto, il nuovo *European Defence Fund* e *Horizon Europe* investiranno in tecnologie che rafforzino sia la nostra sicurezza che la nostra competitività industriale.

• **Come:**

- **Estendere il mandato dell'EIC** (European Innovation Council) per finanziare progetti dual-use.
- Hub tecnologici europei: dove ricerca civile e militare collaborino (es. HEDI, **Hub for EU Defence Innovation**).
- **Standard aperti:** evitare la dipendenza da fornitori extra-UE in settori critici (es. cloud, 5G).

5. Coinvolgere i cittadini e le aziende

- **Obiettivo:** creare una **cultura dell'innovazione** in Europa
- **Come:**
 - **Programmi di "innovazione aperta":** coinvolgere i cittadini nella co-progettazione di soluzioni (es. smart city, salute).
 - **Formazione continua:** investire in **upskilling** della forza lavoro.

Le aree identificate come prioritarie per gli investimenti in Europa

- 1. Clean tech** per la transizione energetica, per raggiungere la neutralità climatica e la sostenibilità industriale: idrogeno verde, eolico offshore, energie rinnovabili, economia circolare, materiali avanzati.
- 2. Tecnologie Digitali, AI e deep tech:** AI, microchip, quantum

computing, cybersecurity sono il pilastro per la sovranità digitale europea, ridurre le dipendenze strategiche e posizionare l'Europa come leader globale.

3. Salute: biotecnologia e terapie

avanzate, lotta contro il cancro, salute digitale.

4. Difesa e tecnologie dual-use: per rafforzare sia la nostra sicurezza sia la nostra competitività industriale.

Cosa possono fare i manager

Gli **European Research & Innovation Days 2025** hanno mostrato le iniziative della Commissione per accelerare ricerca e innovazione, in termini di legislazione, fondi e incentivi, dando delle leve in più per aumentare produttività e crescita delle aziende europee.

Ora spetta ai manager sfruttarle:

- **Investire di più in R&I**, aumentando la percentuale dei ricavi dedicata all'innovazione.
- **Collaborare con startup:** creare programmi di corporate venturing e open innovation.
- **Promuovere programmi di up-skilling** delle persone.

In CEC-European Managers stiamo lavorando per questo. E voi? ■



** Silvia Pugi è componente dell'executive board di CEC European Managers, con il ruolo di Vice Segretario Generale.*



CEC European Managers è la federazione che rappresenta un milione di manager presso le istituzioni europee.

Vincere la sfida della competitività in Lombardia e in Europa

a cura della Redazione



Si è svolto a Bruxelles presso il Comitato delle Regioni – lo scorso 24 settembre – l'evento "Lombardia, Europa. Vincere la sfida della competitività" che ha visto la partecipazione di oltre 200 stakeholder e rappresentanti delle istituzioni italiane ed europee

Nel saluto iniziale l'Ambasciatore **Vincenzo Celeste**, Rappresentante Permanente dell'Italia presso l'Unione Europea, ha accolto con favore l'iniziativa della Lombardia, uno dei principali poli produttivi della regione, di mettere sul tavolo la competitività e la difesa del modello economico e sociale europeo in un periodo di forte turbolenza geopolitica e di radicali cambiamenti della programmazione europea.

Cuore dell'incontro la proposta della Commissione Europea illustrata nel **Quadro Finanziario Pluriennale 2028-2035** che – seppur ambiziosa – introduce sostanziali modifiche alla *Politica di coesione* e alla *Politica Agricola Comune* che suscitano forti perplessità da parte del Parlamento Europeo, del sistema delle Regioni e di molti Paesi membri. Infatti, oltre al ridimensionamento delle risorse dedicate a queste politiche – dai $\frac{2}{3}$ a metà del bilancio per il periodo 2028-2035 – desta preoccupazione la creazione di un Fondo unico correlato a un Piano nazionale e regionale per ciascun Stato membro, con un forte allineamento alle priorità indicate dalla Commissione, una marcata flessibilità nella destinazione delle risorse e un modello *performance based* simile a quello del PNRR e colle-

gato alla realizzazione di riforme strutturali su base nazionale.

Un primo "campanello d'allarme" viene posto da **Alberto Cirio** – Presidente della Regione Piemonte intervenuto in rappresentanza della Presidente del Comitato Europeo delle Regioni **Kata Tüttő** – il quale evidenzia che le politiche di coesione sono le più efficaci e riconoscibili politiche europee sul territorio e che l'ipotizzata centralizzazione delle stesse non sia necessariamente sinonimo di miglioramento ed efficacia, rischiando anzi di degenerare in contrapposizioni tra enti locali. Ed è proprio secondo queste linee che il Comitato delle Regioni si opporrà al *Quadro Finanziario Pluriennale* e a politiche che non coinvolgano nella governance le dimensioni territoriali locali.

Gli interventi dei rappresentanti di Regione Lombardia

Apprendo i lavori della giornata, il Presidente **Attilio Fontana** ha confermato che la Lombardia è tra le prime regioni manifatturiere d'Europa ed è l'unica italiana a essersi dotata di una propria politica industriale: nel 2024 sul suo territorio sono stati realizzati 96 progetti d'investimento (su 249 complessivi in Italia) e negli ultimi 5 anni gli investimenti hanno mantenuto stabilmente una quota tra il 35% e il 45% del totale nazionale. Fontana ha inoltre ribadito che le Regioni e i territori sono più capaci degli Stati centrali di fare politiche industriali, agricole, formative e di programmare, attuare e mettere a



terra le risorse che arrivano dall'Unione Europea. Ne sono esempi i settori dell'automotive, dell'acciaio o della chimica, nei quali si evidenzia che alcune delle politiche europee vanno profondamente ripensate perché stanno mettendo a rischio l'eccellenza dell'Europa in questi settori, sulla base di scelte fatte in un altro momento storico e in un quadro geopolitico che oggi è completamente mutato. Occorre quindi fare squadra tra regioni italiane ed europee, coinvolgendo anche il Parlamento Europeo, per evitare che il modello del PNRR – che ha scavalcato e marginalizzato le regioni – venga applicato anche alla programmazione del prossimo settennio, riducendo il ruolo dei territori a meri beneficiari o attuatori delle politiche nazionali con fondi europei.

La giornata è poi proseguita con il dialogo tra **Raffaele Cattaneo**, Sottosegretario alle Relazioni Internazionali ed Europee, e **Daniel Gros**, Direttore dell'Institute for European Policymaking dell'Università Bocconi – moderati dalla Professoressa **Francesca Ferrari** dell'Università dell'Insubria – dal

titolo *Un'Europa in trasformazione: i driver del cambiamento*: in questo confronto è emerso il profondo cambiamento del ruolo dell'Europa negli ultimi decenni, da cui necessariamente deriva che anche le politiche debbano adeguarsi. Ad esempio, quelle ambientali dovrebbero coniugare innovazione e sostenibilità economica e sociale per non compromettere la capacità industriale; gli investimenti europei dovrebbero essere concentrati sulle eccellenze tecnologiche e produttive che caratterizzano il nostro continente, rafforzando le condizioni di contesto favorevoli alle imprese innovative. Va ritrovata una chiara identità europea, recuperando le radici culturali e storiche dell'Unione, evitando il predominio degli Stati nazionali sull'Europa dei popoli e delle Regioni e la riduzione dell'UE a mero apparato burocratico.

I tavoli tematici

Numerosi i panel e i tavoli tematici che si sono susseguiti nel corso della giornata. Da **Manifattura, competitività e autonomia strategica**, presieduto dall'Assessore

allo Sviluppo Economico **Guido Guidesi**, in cui i rappresentanti del sistema economico lombardo hanno presentato le criticità e le urgenze del mondo produttivo; a **Diritto a rimanere: l'esperienza della Strategia delle Aree interne in Lombardia e la sfida dell'housing a prezzi accessibili**, presieduto dall'Assessore agli Enti locali, Montagna, Risorse energetiche, Utilizzo risorsa idrica **Massimo Sertori** e dall'Assessore alla Casa e Housing sociale **Paolo Franco**, in cui si è approfondito il concetto di "right to stay", recentemente introdotto dalla Commissione Europea; da **La sfida delle competenze: ricerca, università, formazione, lavoro**, presieduto dall'Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro **Simona Tironi**, in cui è stato analizzato il ruolo della formazione professionale e delle politiche attive del lavoro come veri e propri motori di sviluppo, portando a testimonianza i numerosi progetti di Regione Lombardia in tal senso, con un occhio di riguardo anche all'avvento dell'intelligenza artificiale; a **Nuovo MFF**, presieduto da **Marco Alparone**, Vicepresidente



e Assessore al Bilancio di Regione Lombardia, in cui sono state esaminate opportunità, sfide e prospettive rispetto alla proposta sul *Multiannual Financial Framework* 2028-2034 della Commissione Europea dal punto di vista finanziario (risorse e modalità di accesso), di bilancio regionale e del ruolo che può avere la filiera del credito.

Infine i tavoli **Ambiente, sistemi verdi, competitività, sostenibilità**, presieduto dall'Assessore Ambiente e clima **Giorgio Maione**, con un contributo video dell'Assessore Territorio e Sistemi verdi **Gianluca Comazzi**, sui temi dell'adattamento climatico, della difesa del suolo, delle bonifiche e della biodiversità in un approccio integrato per la resilienza territoriale; e **Agricoltura e sicurezza alimentare**, presieduto dall'Assessore all'Agricoltura, Sovranità alimentare e Foreste **Alessandro Beduschi**, che ha visto il dibattito concentrarsi principalmente sulla proposta della Commissione per la nuova PAC (Politica Agricola Comune) e su altri temi cruciali per un'agricoltura competitiva e sostenibile.



Conclusioni

Nella sessione conclusiva **Antonella Sberna**, Vicepresidente del Parlamento Europeo, ha ricordato che la Lombardia è tra le regioni virtuose, in grado di programmare e spendere efficacemente le risorse europee, dando servizi reali ai cittadini.

Raffaele Fitto, Vicepresidente Esecutivo della Commissione Europea ha sottolineato che, a seguito del Rapporto Draghi sulla competitività, la Commissione ha varato come primo atto del suo insediamento la *Bussola della competitività* e creato il *Fondo per la competitività*, ma soprattutto ha legato la competitività allo sviluppo dei territori: con la revisione di medio termine della *Politica di coesione 2021-2027* la competitività è stata inserita tra le priorità e tra le aree di intervento, ed è stata introdotta la possibilità

di utilizzare le risorse della *Politica di coesione* per potenziare la competitività regionale, con un sistema di incentivi.

Nelle sue conclusioni il Presidente **Attilio Fontana** ha rimarcato che con l'iniziativa *Lombardia, Europa. Vincere la sfida della competitività* la Lombardia si è presentata a Bruxelles come sistema, chiedendo con forza alle istituzioni europee che la *Politica di coesione* e la sua impostazione territoriale non vengano penalizzate dal nuovo *Quadro Finanziario Pluriennale*.

Per ottenere un ripensamento occorre essere uniti e far sentire costantemente la voce della Lombardia, dell'istituzione e degli stakeholder, affinché in Commissione Europea vengano rappresentate le istanze della regione e dei suoi territori. ■



Su www.dirigentindustria.it è possibile accedere alla versione integrale dell'articolo



Welcome WOB 2025: oltre 500 manager protagoniste del cambiamento

Le onde del mare possono infrangersi contro gli scogli, ma continuano a fluire

**Welcome
WOB 2025!**

Leila Tatiana Salour

Componente del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*

Una serata di voci che diventano una rotta. Dalle aperture istituzionali ai dialoghi con i professionisti emerge un'idea semplice e potente: non basta "il posto", serve il "valore" che porti al tavolo. E la rete, il networking, le competenze si costruiscono prima dei tre mesi in cui si rinnovano i CdA: quando arriva il momento delle decisioni è tardi per iniziare a farsi conoscere

Con il patrocinio di



Il 2 ottobre si è tenuta all'Auditorium San Fedele di Milano la cerimonia conclusiva di partecipazione alla terza edizione di **Women On Board (WOB 2025)**, il percorso formativo nato per favorire l'inclusione e l'accesso delle donne nei Consigli di Amministrazione di imprese pubbliche e private.

L'evento è stato organizzato da **Manageritalia Lombardia** con **ALDAI-Federmanager** e **AIDP**, patrocinato da **Regione Lombardia** e dalla **Consigliera di Parità Regione Lombardia**.

La serata ha visto la presenza di rappresentanti delle associazioni – **Angela Melissari** Vicepresidente ALDAI-Federmanager, **Tiziana Vallone** Vicepresidente Manageritalia Lombardia e **Lara Carrese** Vicepresidente AIDP Lombardia – e delle istituzioni, tra cui **Anna Maria Gandolfi**, Consigliera di Parità Regione Lombardia.

Sul palco si sono poi alternati rappresentanti del mondo economico e imprenditoriale: **Laura Donnini**, CEO e publisher di HarperCollins Italia, e **Marina Forquet Famiglietti**, head of HR Italy & Fixed Income di Euronext, in un dialogo moderato da **Manuela Ronchi**, CEO di Action Agency.

Spazio anche a un confronto con gli Head Hunters – tra cui **Cinzia Donalisio** (Amrop), **Cristina Spagna** (Kilpatrick) e **Flavio Zollo** (Assogestioni) – moderato da **Silvia Battigelli** (Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager) e **Luisa Quarta** (Manageritalia Lombardia).

I dati dicono che il 66,7% dei CdA italiani è ancora tutto maschile e le donne sono il 20% dei componenti*. Dati che evidenziano come sia ancora molto il lavoro da fare per giungere a una vera parità di genere. «Viviamo in un tempo in cui la leadership femminile non può più essere considerata secondaria» – commenta il **Presidente ALDAI-Federmanager Giovanni Pagnac-**

co, che continua – *«la bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro costa all'Italia oltre 2 miliardi di euro di PIL ogni anno. Colmare questo divario non è solo una questione di equità, è una leva di crescita, innovazione e competitività. Come ALDAI-Federmanager siamo orgogliosi di essere parte attiva di questo cambiamento. Da sempre ci impegniamo per valorizzare il talento manageriale femminile, per abbattere gli stereotipi, per creare spazi di confronto e crescita»*.

«Lo facciamo attraverso le attività e l'impegno del Gruppo territoriale Minerva» sottolinea la **Vicepresidente ALDAI-Federmanager Angela Melissari**, tra coloro che hanno partecipato all'evento WOB, in apertura lavori, aggiungendo che *«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, attraverso un network e una community che cresce e si alimenta, che si connette e condivide»*.

Per **Tiziana Vallone, Vicepresidente Manageritalia Lombardia** *«L'ingresso di sempre più donne nei CdA delle imprese italiane e lombarde non è solo un segno di inclusione, ma deve essere una leva per favorire e aumentare la managerialità nelle società italiane e una migliore governance. Consigli di Amministrazione che integrano punti di vista diversi prendono decisioni più solide e sostenibili nel tempo»*.

Lara Carrese, Vicepresidente AIDP Lombardia, ha dichiarato: *«La progettazione e l'implementazione del percorso WOB rappresentano*

un esempio concreto del valore che può nascere dal confronto corale e dalla diversità. Frutto delle energie e delle competenze di più associazioni e istituzioni, il progetto dimostra che, quando le idee sono chiare e gli attori coinvolti sanno collaborare, si ottengono risultati significativi, massimizzando il contributo di ciascuno. In questo senso, la W di WOB significa women ma anche welcome, accoglienza delle differenti voci competenti all'interno dei board».

I contributi istituzionali arrivano con il messaggio di **Anna Maria Gandolfi** (Consigliera di Parità Regione Lombardia) e di **Simona Tironi** (Assessore all'Istruzione, Formazione, Lavoro Regione Lombardia). È il momento in cui la politica e le istituzioni dicono "ci siamo", e lo fanno in un contesto che parla di merito, regole e cultura organizzativa.

Il potenziale c'è, ma va tradotto in valore

C'è una differenza sottile ma decisiva tra raccontare il cambiamento e metterlo in pratica. La terza edizione di **Women On Board (WOB)** ha scelto la seconda strada: l'edizione 2025 ha visto **15 incontri, 50 ore di formazione, 1.500 partecipanti** (6% uomini), competenze giuridiche, economiche e aziendali, una **shortlist nazionale** crescente (grazie alla determinazione di oltre 516 manager lombarde) consultabile dalle imprese**, survey con dati incoraggianti (97% soddisfazione, 91% si sente preparato a ruoli nei CdA, 79% ha ampliato la rete, 61% ha ricevuto proposte). Il messaggio operativo è netto: **formazione, posizionarsi, allenare la relazione** con contenuti e continuità.

la bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro costa all'Italia oltre 2 miliardi di euro di PIL ogni anno. Colmare questo divario non è solo una questione di equità, è una leva di crescita, innovazione e competitività

Uno dei momenti più intensi della serata ha visto sul palco Laura Donnini (CEO e Publisher HarperCollins Italia), Maria Teresa Minotti (VP & GM Southern Europe PayPal) e Marina Forquet Famiglietti (Head of HR Italy & Fixed Income Euronext), moderate da Manuela Ronchi (CEO Action Agency).

Le tre manager hanno portato sul palco il loro percorso con lucidità e autenticità, parlando di trasformazioni, sfide e nuovi modelli di leadership, e facendo emergere alcuni messaggi chiave:

- Il futuro del cambiamento si gioca nella capacità di **coinvolgere uomini e nuove generazioni**, non di contrapporli.
- La **leadership inclusiva è relazionale**: non è “chi sei” ma “che tipo di relazione porti al tavolo”.
- La nuova generazione spingerà il cambiamento ma chiede coerenza e modelli credibili, non slogan.

Come si entra davvero nei board

È nel panel del “**come si fa**” – con Cinzia Donalisio (Partner Amrop), Cristina Spagna (CEO & Board Member Kilpatrick) e Flavio Zollo (Advisor del Comitato dei Gestori di Assogestioni) – che sono emersi consigli preziosi su percorsi, competenze e atteggiamenti da adottare (e da evitare) per arrivare ai tavoli decisionali. La finestra italiana è **compressa (gennaio-marzo)** e i rinnovi avvengono spesso “a blocco”: per questo la valutazione privilegia il **track record** e c’è meno tempo per esplorare le **soft skills**. La conseguenza operativa è chiara: **arrivare nove mesi prima**, lavorando su **competenze, esperienza, conoscenza** del settore e della **cultura aziendale**, con ca-

In tre edizioni abbiamo costruito molto più di un percorso formativo: abbiamo creato una rete viva, fatta di competenze, energie e relazioni autentiche

pacità di **leggere contesti** diversi, **cultivare un network autentico e chiarezza di motivazioni** – sapere perché si vuole entrare in un CdA e che contributo si può dare. Cosa non fare: improvvisare, confondere il networking con frequentazioni casuali, idealizzare i CdA come luoghi di status perché sono organi complessi, con responsabilità giuridiche, reputazionali e personali significative.

Flavio Zollo ha chiuso il suo intervento con un pizzico di ironia evidenziando cosa non fare – prendere troppi caffè con gli head hunter e farsi distrarre da chi siede dove “non dovrebbe” – e la necessità di essere sempre lucidi e con una visione strategica. Cristina Spagna ha, invece, ricordato che ognuno deve trovare da sé il proprio spazio, costruendo vere relazioni e cercando di capire il proprio posto nel contesto, in quanto nessun altro lo farà. Cinzia Donalisio, infine, ha concluso con un focus sul raggiungimento dell’obiettivo di entrare in un CdA: la soddisfazione deriva non dall’essere lì a prescindere, ma dall’essere lì perché si è stati scelti per le proprie competenze, esperienze e capacità di contribuire in modo strategico.

Perché restare nelle associazioni (il “perché adesso”)

Silvia Battigelli ha chiuso la serata

con un messaggio: «**Non smettere mai di imparare** perché la formazione continua non è un titolo da esibire ma un investimento su sé stesse, è **impegnarsi sempre con spirito di condivisione e restituzione** sapendo che ciò che offriamo ci torna amplificato. Su questi pilastri si fonda l’impegno di ALDAI: offrire **occasioni concrete di crescita e accoglienza** per chi desidera contribuire attivamente a generare opportunità per tutta la comunità».

Tradotto: **frequentare le associazioni tutto l’anno**, non solo nel bisogno, perché **le relazioni che contano si costruiscono prima dei tre mesi decisivi**, quelli in cui si rinnovano la maggior parte dei CdA tra gennaio e marzo. In quel periodo le scelte si basano su reputazione, continuità e valore dimostrato nel tempo.

Nessuna... conclusione!

Le ideatrici di *Women On Board*, **Cristina Mezzanotte** (Manageritalia) e **Sara Cirone** (coordinatrice nazionale per Federmanager, AIDP e HUB del TERRITORIO): «In tre edizioni abbiamo costruito molto più di un percorso formativo: abbiamo creato una rete viva, fatta di competenze, energie e relazioni autentiche. Questo è il vero patrimonio di *Women On Board*: una comunità che cresce insieme e che vuole portare valore sui tavoli. Ora il nostro impegno è valorizzare al massimo la **shortlist nazionale****, posizionandola e promuovendola così che diventi uno strumento concreto per facilitare l’ingresso di nuove competenze nei CdA italiani».

WOB 2025 ci lascia così: una rotta chiara, **costruire prima, presentarsi con contenuto, portare valore**. ■

* Fonte: elaborazione di Manageritalia su dati Modefinance, società del gruppo TeamSystem)

** scansiona il QR code per accedere alla shortlist nazionale



FORMAZIONE ANIMP

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER

AREE:

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

TITOLO CORSO	NOVEMBRE – DICEMBRE 2025
AREA EXECUTION (ENGINEERING – CONSTRUCTION)	
L'INGEGNERIA INTEGRATA NELL'IMPIANTISTICA – L'INNOVAZIONE DIGITALE	20-25-26-27 Novembre
METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT	1-3-4 – 10-11 Dicembre

ANTEPRIMA CORSI GENNAIO-MARZO 2026

TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE ED INTERNAZIONALE: ANALISI DEI RISCHI E PERCORSI NEGOZIALI	17-18-19 Febbraio
COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO	12-13 Marzo
RICONOSCERE E VALORIZZARE I TALENTI DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE	24-25 Marzo
AREA PROJECT MANAGEMENT - SUSTAINABILITY	
CORSO PROFESSIONALE SUL PROJECT MANAGEMENT SECONDO LA METODOLOGIA IPMA	18 - 20 - 27 - 28 Febbraio 6 -7 -12 Marzo
METODOLOGIE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	4 - 5 - 13 Marzo
NOVITÀ - MS PROJECT: FUNZIONALITÀ E UTILIZZO	4 e 5 Febbraio
IL CONTROLLO DI PROGETTO - PROGRESS E REPORTING	3-4-11-14-24-25 Marzo
NOVITÀ - SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT	12-13-14 Marzo + 18 Marzo
COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	E-LEARNING ordinabili on-line tutto l'anno
PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE PM IPMA - LIV. D	

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



Visione Manageriale dell'Intelligenza Artificiale

Il bilancio semestrale della Commissione IA Federmanager

Francesca Boccia

Coordinatore della Commissione Nazionale Intelligenza Artificiale Federmanager e componente del Comitato di Redazione *Dirigenti Industria*

Nel contesto delle profonde trasformazioni tecnologiche in atto, la **Commissione Nazionale Intelligenza Artificiale di Federmanager** rappresenta un presidio strategico all'interno dell'ecosistema federale. Istituita per interpretare e guidare l'evoluzione dell'intelligenza artificiale in chiave manageriale, la Commissione si propone di promuovere una cultura dell'innovazione responsabile, capace di coniugare sviluppo tecnologico, visione industriale e tutela delle competenze professionali. All'interno del sistema Federmanager, la Commissione agisce come piattaforma di confronto e proposta, valorizzando il contributo dei dirigenti dell'industria su temi ad alta complessità come la governance degli algoritmi, l'adozione dell'IA nelle filiere produttive e i nuovi modelli di leadership digitale.

Collaborazione con le istituzioni nazionali ed europee

Nel corso del primo semestre dell'anno, la Commissione Nazionale Intelligenza Artificiale di Federmanager ha intensificato il proprio ruolo di interlocutore con le principali istituzioni italiane ed europee, partecipando a tavoli tecnici, consultazioni pubbliche e attività di *policy shaping*.

A livello nazionale, la Commissione ha preso parte a numerose consultazioni nazionali.

Tra queste:

Quella promossa da **Agid, Agenzia per l'Italia Digitale** sulle **Linee guida in materia di intelligenza artificiale per la PA**. Il contributo di Federmanager ha sottolineato l'importanza di una definizione chiara dei **criteri di affidabilità, trasparenza e responsabilità** nell'impiego di sistemi di IA nei servizi pubblici, evidenziando la necessità di un coinvolgimento sistematico delle competenze manageriali nella fase di progettazione e valutazione delle soluzioni tecnologiche.

Quella presso il **Ministero delle Imprese e del Made in Italy**, tenutasi l'8 maggio scorso, dedicata alla redazione del **Libro bianco sulla Politica industriale**. In tale occasione, la Commissione ha evidenziato il ruolo strategico dell'IA nel rilancio della competitività industriale e ha avanzato proposte concrete per l'inclusione dei dirigenti nel governo delle filiere tecnologiche.

A livello europeo, il dialogo con la Commissione Europea e con gli altri stakeholder coinvolti nell'attuazione dell'AI Act, ha rappresentato un'occasione per consolidare il ruolo della Commissione come attore credibile nel dibattito sulle implicazioni strategiche dell'adozione dell'intelligenza artificiale nei settori produttivi, nei servizi e nella sfera pubblica.

istituita per interpretare e guidare l'evoluzione dell'intelligenza artificiale in chiave manageriale, la Commissione si propone di promuovere una cultura dell'innovazione responsabile, capace di coniugare sviluppo tecnologico, visione industriale e tutela delle competenze professionali



IA

Partecipazione alla consultazione della Commissione Europea sull'AI Act

Tra le iniziative di maggior rilievo, si colloca la partecipazione alla **consultazione pubblica della Commissione Europea** sull'attuazione dell'**AI Act**, con particolare riferimento alla classificazione dei sistemi di intelligenza artificiale ad **alto rischio** e alla loro **interazione con altri atti normativi dell'Unione**, come il GDPR, la NIS2, il Regolamento sui servizi digitali e la nuova disciplina europea sulla pubblicità politica.

Federmanager ha risposto in modo articolato ai 50 quesiti della consultazione, segnalando i punti critici e proponendo soluzioni operative per evitare duplicazioni normative, lacune interpretative e ostacoli non necessari all'innovazione.

Il documento inviato alla Commissione Europea rappresenta una **sintesi qualificata del punto di vista manageriale**, capace di integrare competenze tecniche, esperienze organizzative e consapevolezza dei processi decisionali in azienda.

Alcuni dei principali elementi messi in evidenza:

- la necessità di evitare una **sovrapposizione tra obblighi normativi** che potrebbero creare incertezza operativa e costi non proporzionati, in particolare per le aziende medio-piccole;

- l'importanza di predisporre **linee guida europee** sui concetti di "modifica sostanziale", "spiegabilità" e "valutazione d'impatto sui diritti fondamentali";

- l'esigenza di **modelli contrattuali standard** per facilitare la cooperazione tra attori della catena del valore dell'IA;

- il ruolo chiave della **formazione manageriale** come fattore abilitante per una governance responsabile dei sistemi IA ad alto rischio, soprattutto nei settori sensibili.

Con questo contributo, la Commissione IA di Federmanager ha riaffermato la centralità del management come **elemento di equilibrio tra progresso tecnologico e tutela dell'interesse generale**, consolidando il proprio ruolo nella costruzione di una cultura industriale dell'intelligenza artificiale in Italia e in Europa.

Uno sguardo al futuro: quantum computing e intelligenza artificiale. Il documento strategico del Miur approvato il 10 luglio 2025

Il 10 luglio 2025 il Ministero dell'Università e della Ricerca ha approvato in via definitiva il **Documento strategico nazionale sul quantum computing**, un piano di indirizzo che traccia le linee guida per lo sviluppo della **tecnologia quan-**

All'interno del sistema Federmanager, la Commissione agisce come piattaforma di confronto e proposta, valorizzando il contributo dei dirigenti dell'industria su temi ad alta complessità come la governance degli algoritmi, l'adozione dell'IA nelle filiere produttive e i nuovi modelli di leadership digitale



Federmanager, attraverso la propria Commissione IA, intende posizionarsi come interlocutore competente e responsabile nel dialogo tra imprese, istituzioni e sistema scientifico, anche su temi ad alto contenuto innovativo come il quantum computing

tistica in Italia. Il documento riconosce il quantum computing come tecnologia abilitante chiave, destinata a trasformare settori come la simulazione molecolare, la logistica avanzata, la crittografia, la finanza e – in prospettiva – anche l'intelligenza artificiale.

Questo importante passo istituzionale segna l'inizio di una **fase programmatica**, nella quale ricerca, industria e policy dovranno dialogare per costruire ecosistemi coerenti e competitivi su scala europea.

L'integrazione tra quantum computing e IA non è più una prospettiva remota, ma un **orizzonte tecnologico su cui è urgente riflettere**. Le potenzialità computazionali offerte dai sistemi quantistici potrebbero portare a un'accelerazione radicale di modelli di machine learning, ottimizzazione e simulazione, con impatti tangibili sulla produttività e sui modelli di business.

Per il management industriale, ciò comporta **nuove sfide di governance tecnologica, investimento strategico e gestione del capitale umano**.

Sarà fondamentale dotare il management di strumenti culturali e operativi per comprendere queste tecnologie emergenti, valutarne criticamente i rischi e coglierne le opportunità.

Federmanager, attraverso la propria Commissione IA, intende posizionarsi come **interlocutore competente e responsabile** nel dialogo tra imprese, istituzioni e sistema scientifico, anche su temi ad

alto contenuto innovativo come il quantum computing.

In questo contesto, verranno avviati contatti con le principali **università, centri di ricerca e poli tecnologici** attivi sul quantum computing, con l'obiettivo di favorire **trasferimento tecnologico, alleanze pubblico-private e percorsi formativi dedicati ai dirigenti**. L'obiettivo è garantire che l'Italia non solo sviluppi eccellenze scientifiche, ma sia anche in grado di **governare consapevolmente le tecnologie quantistiche nel tessuto produttivo**.

Nel processo di **transizione digitale** che coinvolge imprese, pubbliche amministrazioni e società civile, il ruolo del management è sempre più decisivo. I dirigenti sono **attori centrali nel definire visioni, processi e modelli di governance** capaci di integrare l'innovazione con gli obiettivi strategici delle organizzazioni.

L'evoluzione digitale deve poggiare su un modello manageriale forte, competente e inclusivo, capace di coniugare l'efficienza tecnologica con la **tutela dei diritti**, l'ottimizzazione dei processi con l'**attenzione al benessere delle persone**, la crescita economica con la responsabilità sociale.

Questa visione guiderà le nuove progettualità della Commissione, orientate ad affrontare le sfide emergenti con **spirito critico, capacità anticipatoria e un costante riferimento ai valori di Federmanager**. ■

Tratto da Progetto Manager



La nuova legge italiana sull'Intelligenza Artificiale

Opportunità, vincoli e profili critici

Avv. Mauro Festa

Partner Cernelutti Law Firm

Vicecoordinatore Gruppo Intelligenza Artificiale ALDAI-Federmanager



Con l'approvazione definitiva della Legge delega 23 settembre 2025, n. 132 (Legge AI), l'Italia si pone in prima fila tra gli Stati membri dell'Unione Europea nel dotarsi di un quadro normativo nazionale specifico sull'intelligenza artificiale.

Principi e finalità: un'impostazione "antropocentrica"

La Legge 132/2025 sancisce principi guida che devono ispirare l'intero impianto regolatorio nazionale, in coerenza con l'AI Act europeo. Tra i principi chiave troviamo: trasparenza, proporzionalità, robustezza, accuratezza, non

discriminazione, protezione dei dati personali e diritti fondamentali, sostenibilità e responsabilità umana. È una norma di cornice, che non contiene ancora le regole tecniche di dettaglio, ma affida al Governo il compito di adottare una serie di decreti attuativi. Tale scelta conferisce flessibilità all'impianto normativo, ma introduce anche un periodo di incertezza applicativa, durante il quale imprese e operatori dovranno muoversi in un contesto in evoluzione.

Al centro della legge vi è un'impostazione dichiaratamente antropocentrica: l'IA è considerata strumento di supporto all'uomo, mai suo sostituto.

Governance e autorità

La Legge, in particolare l'art. 20, individua organismi e ruoli istituzionali per la supervisione nazionale dell'IA, in particolare l'AGID (Agenzia per l'Italia Digitale) e l'ACN (Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale), che si dovranno coordinare anche con le Autorità già operanti. Non viene, tuttavia, istituita un'Autorità indipendente dedicata esclusivamente all'IA, scelta che ha suscitato alcune perplessità tra gli operatori giuridici: l'assenza di un organismo terzo, autonomo dal Governo, potrebbe rendere meno trasparente il controllo sull'applicazione della legge e più difficile la gestione dei ricorsi da parte dei cittadini.

Ambiti di applicazione settoriale

Il testo delega al Governo la possibilità di fissare regole specifiche per settori sensibili: sanità, pubblica amministrazione, giustizia, lavoro. In tali ambiti si rafforzano obblighi di informazione (ad esempio per i cittadini che subiscono decisioni automatizzate) e criteri di sicurezza.

Particolarmente significativa, per il mondo delle professioni intellettuali, è la previsione contenuta all'articolo 13. Il legislatore chiarisce che l'utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale da parte dei professionisti (avvocati, ingegneri, consulenti, architetti, medici...) è consentito esclusivamente per attività di supporto e con prevalenza del lavoro intellettuale umano.

Il secondo comma dell'articolo 13 introduce, poi, un obbligo di trasparenza verso il cliente: il professionista deve comunicare in modo chiaro, semplice ed esaustivo se e in quale misura abbia utilizzato sistemi di intelligenza artificiale nello svolgimento della propria attività.

La trasparenza non è solo un requisito legale, ma anche un dovere deontologico. Il cliente ha diritto di sapere se un testo, un'analisi o una valutazione è stata generata, in tutto o in parte, con l'ausilio di un sistema di IA. Allo stesso modo, il professionista ha il dovere di mantenere il controllo sul contenuto e di verificare l'attendibilità delle informazioni fornite dagli strumenti digitali. È una disposizione che valorizza la centralità della persona, riaffermando che la tecnologia, non può sostituire il pensiero critico e la responsabilità personale che caratterizzano l'attività intellettuale.

Nel settore lavoro e organizzazione aziendale, l'articolo 11 stabilisce che l'intelligenza artificiale deve essere impiegata per migliorare le

condizioni dei lavoratori, tutelarne l'integrità psicofisica e accrescere la qualità delle prestazioni, mai per finalità di controllo o compressione dei diritti. L'uso dell'IA deve avvenire in modo sicuro, affidabile e trasparente, senza ledere la dignità umana né violare la riservatezza dei dati personali. Il datore di lavoro è tenuto a informare preventivamente i lavoratori circa l'utilizzo dei sistemi di IA, secondo le modalità previste dall'art. 1bis del d.lgs. 152/1997, recante *"Ulteriori obblighi informativi nel caso di utilizzo di sistemi decisionali o di monitoraggio automatizzati"*.

Si ricorda, inoltre, che ai sensi dell'AI Act, che costituisce la fonte normativa principale in materia e non è sostituita dalla legislazione nazionale, l'impiego di sistemi di intelligenza artificiale per la gestione delle risorse umane (quali, ad esempio, la definizione dei piani di carriera o la valutazione delle performance) è classificato tra gli utilizzi ad alto rischio. Conseguentemente, le imprese sono tenute a rispettare stringenti obblighi di conformità e a predisporre adeguate misure organizzative e tecniche per garantire il rispetto del quadro regolatorio vigente.

Ciò richiede attenzione da parte dei manager e degli HR nel progettare processi che prevedano IA.

Opportunità e linee di indirizzo pratiche per manager e imprese

• Strategia proattiva e compliance

Le aziende possono anticipare i requisiti normativi già oggi definendo framework interni di valutazione del rischio, documentazione dei sistemi IA, audit e supervisione umana. L'adozione di principi come *explainability* e trasparenza è già da considerare nella progettazione.

• Governance interna dell'IA

È utile istituire funzioni o comitati interni dedicati alla supervisione dell'IA (compliance, etica, data go-

vernance). In contesti industriali e manageriali, tali strutture permettono di coniugare innovazione e controlli.

• Formazione e cultura digitale

La legge enfatizza l'obbligo, già introdotto dall'AI Act europeo, dell'alfabetizzazione digitale e della formazione continua per gestire consapevolmente l'IA. Le imprese devono investire nelle competenze interne e sensibilizzare i propri *team* su rischi, bias e implicazioni etiche.

Conclusione

La Legge 132/2025 sull'IA introduce un primo quadro nazionale organico per lo sviluppo, l'adozione e la governance dell'intelligenza artificiale nel nostro Paese, in armonia con l'AI Act europeo. Pur non introducendo innovazioni sostanzialmente nuove rispetto alla normativa dell'Unione (circostanza naturale, trattandosi di un Regolamento, direttamente applicabile negli Stati membri), la legge assume un valore prettamente politico e culturale: quello di affermare, con chiarezza, che l'Italia intende governare l'IA e non subirla.

Il vero banco di prova sarà ora la fase attuativa. L'efficacia del nuovo impianto dipenderà dalla qualità dei decreti delegati, dall'assetto della governance nazionale e dalla capacità di colmare le aree ancora grigie, come l'assenza di un'autorità indipendente o la definizione di procedure di ricorso contro decisioni automatizzate e applicazioni biometriche.

Per manager, imprenditori e professionisti dell'industria, la sfida sarà trasformare vincoli e rischi in opportunità competitive: chi saprà integrare etica, compliance e innovazione, anticipando le regole, disporrà di un vantaggio strategico. È il momento di muoversi attivamente nella definizione di processi aziendali consapevoli e resilienti. ■

Tavola rotonda sulle opportunità di lavoro e sul mismatch

a cura della Redazione

Il moderatore dell'incontro, Franco Del Vecchio, evidenzia l'attenzione sul *mismatch* del lavoro, in quanto le innovazioni che caratterizzano i nostri tempi stanno modificando radicalmente l'organizzazione del lavoro, aumentando la produttività e la competitività delle imprese che riescono a coglierne le opportunità.

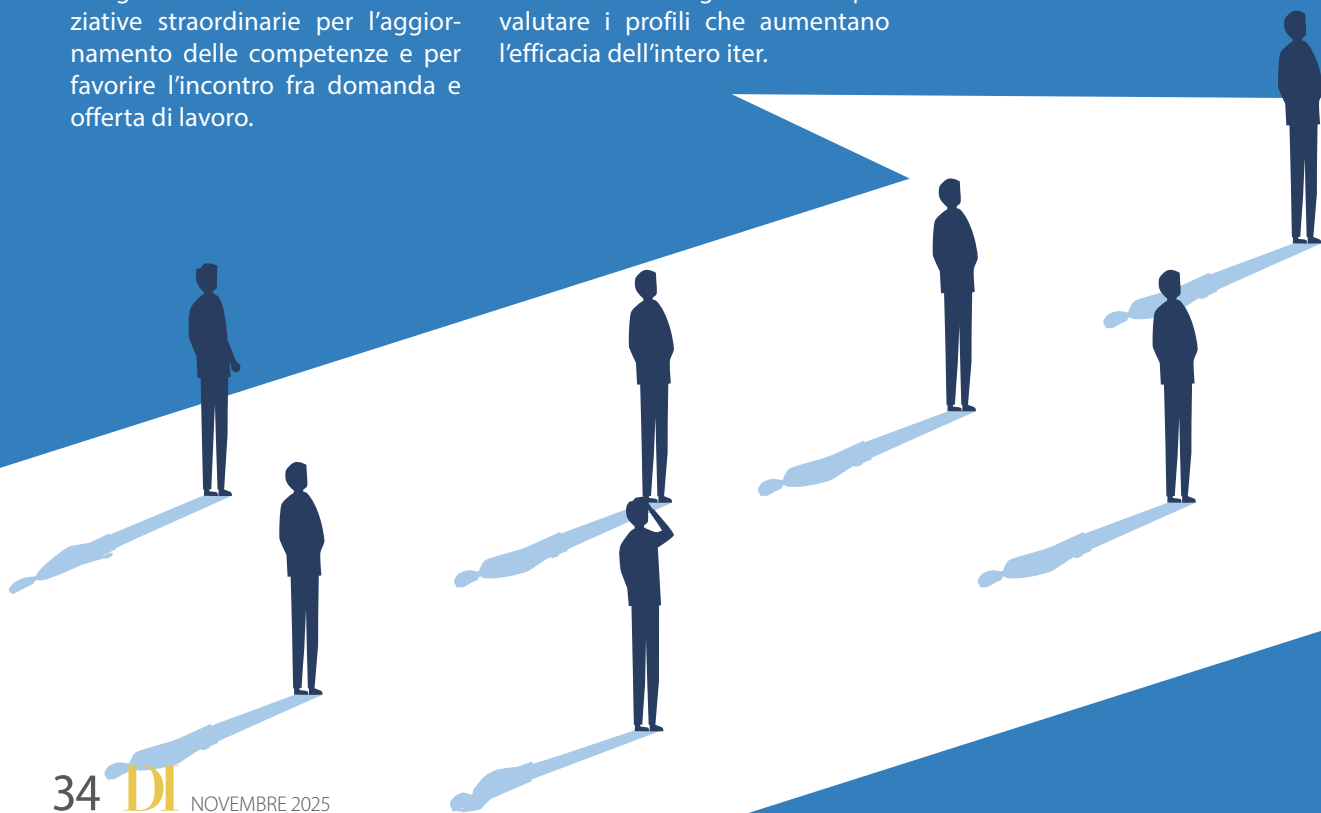
L'innovazione corre però più velocemente delle capacità di apprendimento e di utilizzo delle nuove soluzioni, e il crescente divario fra le skills richieste dalle imprese e quelle disponibili dei manager e dei giovani candidati richiede iniziative straordinarie per l'aggiornamento delle competenze e per favorire l'incontro fra domanda e offerta di lavoro.

Cosa ne pensa un giovane e autorevole cacciatore di teste

Ottavio Maria Campigli, Head Hunter Senior Equity Partner & Founder W Executive, ritiene che i cambiamenti dei nostri giorni abbiano stimolato un mercato dinamico del lavoro professionale manageriale con interessanti opportunità, come testimonia anche il successo della società **W Executive**: una crescita, sostenuta anche dalla maggiore velocità di ricerche e selezioni resa possibile dalla facilità di acquisire grandi quantità di informazioni e dagli strumenti per valutare i profili che aumentano l'efficacia dell'intero iter.

Nel suo intervento, Campigli ha ripreso i temi dell'articolo pubblicato su *Dirigenti Industria* di settembre – **Quali sono i trend del futuro del lavoro** – e ha presentato il modello **W Leadership Index**, realizzato da W Executive in collaborazione con SDA Bocconi, per approfondire poi le aree rilevanti di *mismatch* delle competenze.

Sebbene ogni ricerca sia personalizzata sulle specifiche aspettative dell'impresa, il modello si basa su cinque pilastri relativi alle competenze maggiormente richieste oggi:



1. INFORMATION MANAGEMENT

La capacità di visione strategica attraverso la gestione e l'analisi delle informazioni. La capacità di leggere i bilanci dei concorrenti e di individuare opportunità dai report degli analisti di mercato per comprendere e anticipare i *trend* che non sono stati ancora "cavalcati". La capacità di avere visione e pensiero strategico rappresenta una competenza determinante in un contesto nel quale, secondo Accenture, dal 2020 a oggi, il 50% delle imprese in Europa ha modificato, almeno parzialmente, il proprio modello di business.

2. TASK MANAGEMENT

La capacità di "mettere a terra", di eseguire e trasformare la visione strategica in iniziative in grado di conseguire i risultati concreti attesi.



3. PEOPLE MANAGEMENT

La gestione del *team* e, in generale, dei rapporti personali a tutti i livelli all'interno dell'organizzazione.

4. INFORMAL NETWORK MANAGEMENT

La gestione delle relazioni di valore, prevalentemente esterne e informali, che permetteranno di ottenere il successo economico dell'impresa.

5. PERSONAL MANAGEMENT

La coscienza di sé e la capacità di sviluppare la propria carriera. Una delle cinque dimensioni che non ha una correlazione diretta con l'impatto del professionista sui risultati a breve e medio termine dell'azienda, tuttavia, le persone con elevato *personal management* hanno migliori prospettive di carriera di lungo termine e possono quindi essere di interesse per l'impresa.

Venendo al *mismatch*, la maggiore difficoltà nella ricerca e selezione, secondo Campiglli, si riscontra nella combinazione di "**visione strategica**" e capacità di "**messa a terra**". L'Università di Harvard ha rileva-

to che l'87% degli executive delle prime 500 aziende *Fortune 500* è in grado di contemplare entrambe le dimensioni, riuscendo quotidianamente a passare dal piano della visione strategica all'implementazione, per conseguire eccellenza nella gestione. In Europa e in Italia ci sono ancora molti manager che si distinguono solo per una delle due competenze, ma difficilmente per entrambe. Oggi, ad esempio, solo l'8% delle aziende italiane utilizza l'intelligenza artificiale all'interno del proprio modello organizzativo. Un executive ha la responsabilità di acquisire consapevolezza e visione strategica sull'impatto dell'IA, così come la capacità di innestarla nei processi aziendali e formare il personale all'uso degli strumenti che possono migliorare la produttività e la competitività.

Il secondo mismatch riguarda le competenze tecnologiche. Pochi anni fa in Italia soffrivamo di un *digital mismatch* pari al 71%. Secondo AIDP (Associazione Italiana Direttori del Personale), l'80% dei direttori del personale pensava che per avere successo le organizzazioni dovessero avere executive e board member particolarmente esperti in digitale, in grado di avere idee chiare su cosa fare, ad esempio della *blockchain* o dell'intelligenza artificiale, ma solo il 9% si riteneva soddisfatto delle



L'innovazione corre però più velocemente delle capacità di apprendimento e di utilizzo delle nuove soluzioni, e il crescente divario fra le skills richieste dalle imprese e quelle disponibili dei manager e dei giovani candidati, richiede iniziative straordinarie per l'aggiornamento delle competenze e per favorire l'incontro fra domanda e offerta di lavoro

conoscenze disponibili in azienda. C'è quindi tanto da fare per migliorare i buoni risultati che, nonostante tutto, le imprese sono finora riuscite a conseguire.

Il punto di vista della direzione del personale di una prestigiosa multinazionale

Luca Miglierina, Talent Management Lead di **Sanofi**, ha confermato le crescenti difficoltà nel cercare candidati con le necessarie competenze, con conseguente aumento dei tempi di ricerca. Oltre al mismatch delle *skills* digitali e funzionali, Miglierina ritiene importanti anche il **matching culturale** con i valori dell'azienda e *soft skills* in linea con le aspettative: questo rende sempre più importante bilanciare e armonizzare la ricerca di figure esterne con lo sviluppo dei talenti all'interno dell'azienda. Secondo una recente indagine **Mer-**

cer, il 50% degli executive *C-level* del settore *Life Science* rileva difficoltà nel trovare candidati con un buon mix di skills hard e soft, e uno su tre ritiene prioritario lo sviluppo delle competenze interne, come sta appunto facendo Sanofi con specifiche funzioni di talent e people management.

L'esperienza del "medico delle carriere"

Con 28 anni di ricerca e selezione di executive in **Egon Zehnder** e 11 anni di attività di supporto ai manager nello sviluppo delle carriere, **Claudio Ceper** conferma l'importanza delle competenze soft per i manager. Se fino a 35-40 anni quelle tecniche e funzionali sono determinanti, dopo tale età la carriera è determinata – oggi, come e più del passato – dalle soft skills, dalla capacità di gestire l'intelligenza emotiva, di fare networking, di saper negoziare e

avere coraggio; e cita la frase emblematica di **Hermينيا Ibarra** "You don't get what you deserve, you get what you negotiate". Il coraggio e la determinazione, la formazione continua, non solo tecnica, ma anche soft per lo sviluppo della **servant leadership** sono fondamentali per ridurre il mismatch con le aspettative delle imprese.

Le indicazioni del Presidente dei giovani direttori del personale di AIDP

Secondo **Vincenzo Scuotto**, il ruolo dei direttori del personale – in stretta relazione da una parte con imprenditori e datori di lavoro, e dall'altra con manager e dipendenti – offre un osservatorio a 360° sul mercato del lavoro e una visione oggettiva delle aree di *mismatch* evidenziate nei precedenti interventi. Oltre alle evidenti necessità di *reskilling* e *upskilling* delle com-

petenze, per stare al passo e cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche e organizzative, è necessario prendere atto di un contesto economico e sociale caratterizzato da instabilità e incertezza che rendono più complessa la pianificazione. Rispetto al passato sono aumentate anche le differenze fra le generazioni che devono cooperare efficacemente nelle aziende. Per ridurre il *mismatch* anche i direttori HR possono contribuire con idee chiare sul profilo e la *job description* da fornire agli *head hunter* per la ricerca di personale, in modo da allineare il più possibile i professionisti della ricerca e i candidati agli obiettivi delle imprese.

Il Job Day per favorire il dialogo imprese-candidati e ridurre il mismatch

Carlo Barberis, Presidente della fiera **Expo Training**, tenutasi alla Fiera Milano Rho il 30 e 31 ottobre 2025, ha organizzato – nell'ambito della manifestazione – l'iniziativa **Job Day** per realizzare migliaia di incontri fra candidati e imprese, con l'obiettivo di dare una risposta al problema del *mismatch* e favorire l'occupazione, e in particolare l'orientamento e l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. Per risolvere il problema, Barberis ritiene fondamentale l'incontro fra domanda e offerta di lavoro, l'orientamento dei giovani e un efficace piano di politiche attive che sviluppi la collaborazione fra istituzioni, imprese, centri per l'impiego e la formazione da parte di enti pubblici e privati. Lo scorso anno hanno partecipato alla tredicesima edizione della fiera Expotraining 25.000 persone e 300 scuole, mentre per l'edizione 2025 sono stati messi a disposizione 30.000 m² per ospitare un numero maggiore di persone. Ai visitatori

Rispetto al passato sono aumentate anche le differenze fra le generazioni che devono cooperare efficacemente nelle aziende

interessa sapere quale lavoro è interessante fare, e il comitato scientifico di Expo Training ha proposto di puntare sulle attività e sulle competenze richieste per individuare il percorso di studio e la specializzazione formativa più idonea. L'iniziativa – presentata alla Camera dei deputati il 25 settembre durante la conferenza **Navigare il domani: le nuove frontiere dell'intelligenza artificiale per l'orientamento e la formazione** – è finalizzata all'umanizzazione del processo di orientamento e selezione, preservando la dimensione dialogica dell'incontro, la valutazione olistica dei profili e la tutela della dignità e dell'autonomia delle persone.

Come favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro

È seguito, quindi, un dibattito sulle iniziative per favorire l'orientamento e l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro.

Luca Miglierina ha fatto notare che l'IA sarà utilizzata anche per sostituire lavori tipicamente assegnati ai giovani al primo impiego, è quindi fondamentale ripensare alle professioni del futuro alla luce delle tecnologie abilitanti e per questo è importante tanto l'aggiornamento delle scuole e delle università quanto l'impegno dei manager nel ruolo di coach per favorire l'apprendimento e la crescita.

Ottavio Maria Campigli ha ricordato che uno studio di Deloitte rileva la presenza di cinque generazioni nelle aziende europee, e quindi tante forze diverse che si incrociano nell'arena organizzativa. È im-

pegno di tutti fare in modo che le persone, e in particolare i giovani, siano ingaggiati e partecipino attivamente tenendo in considerazione diversi strumenti, aspettative, velocità e linguaggi. L'efficace collaborazione fra diverse generazioni è quindi una sfida complessa e articolata.

Per Vincenzo Scuotto va fatta una riflessione anche sul concetto dei talenti e del lavoro in diverse aziende rispetto al percorso di carriera nella stessa impresa di un tempo, per stimolare un maggiore impegno nello scoprire le doti di ciascun dipendente valorizzandone il contributo nell'ambito del team di lavoro.

Conclusioni del Presidente ALDAI-Federmanager

Giovanni Pagnacco ha espresso vivo interesse e apprezzamento per i contenuti dell'incontro che pongono l'Associazione dei manager, dei direttori del personale e dei professionisti dell'*executive search* nelle condizioni di contribuire al successo delle imprese e alla realizzazione delle persone. La nostra associazione – Federmanager – mette al centro la persona: la sua valorizzazione e la sua tutela, il suo lavoro e la sua famiglia, il welfare sanitario e previdenziale, lo sviluppo del networking e l'aggiornamento manageriale per evitare il *mismatch*.

Invitando i colleghi e le colleghe ad iscriversi all'Associazione, per aumentarne l'autorevolezza e il valore dei servizi, Giovanni Pagnacco ha ringraziato i relatori e i partecipanti all'incontro. ■



Su www.dirigentindustria.it è possibile accedere al video dell'incontro e alla versione integrale dell'articolo



Un nuovo paradigma di formazione potenziata

Come Federmanager Academy, con IA e Neurodidattica, sta riscrivendo il futuro del management

Carla Pampaloni*

Responsabile Didattica Multimediale – Federmanager Academy

Il convegno *Navigare il domani: le nuove frontiere dell'AI per l'orientamento e la formazione*, svoltosi il 25 settembre scorso nella Sala della Regina della Camera dei deputati, cui ho partecipato su invito di Carlo Barberis, Presidente di ExpoTraining e Fiera Milano SpA, ha offerto un qualificato ed efficace confronto istituzionale e tecnico sul ruolo dell'intelligenza artificiale nei processi educativi e professionali.

Tra i temi emersi, la necessità di integrare innovazione tecnologica e responsabilità sociale, promuovendo modelli *human-centered* che mantengano la persona al centro. L'IA è stata analizzata come strumento per migliorare l'orientamento e la formazione, ma anche come leva per ripensare politiche pubbliche e strategie di governance. Ampio spazio è stato dedicato alla dimensione etica dell'orientamento, alla tutela della dignità nei processi di selezione e alla costruzione di sinergie tra scuola, università, impresa e istituzioni.

Il mio intervento si è focalizzato sul disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, noto come *mismatch*, una criticità strutturale del mercato occupazionale europeo. In Italia, l'81% delle PMI segnala difficoltà nel reperire profili professionali adeguati, collocando il Paese tra i più colpiti. Le cause sono molteplici: la formazione non sempre risponde ai fabbisogni aziendali, le *soft skills* sono spesso trascurate e i percorsi formativi faticano ad allinearsi con i ruoli emergenti. Il risultato è una perdita economica stimata in 43,9 miliardi di euro l'anno, pari al 2,5% del PIL nazionale. In questo scenario, il *capitale umano* si conferma una leva strategica. Le competenze tecniche, manageriali e relazionali sono indispensabili per affrontare le sfide della transizione digitale odierna. Tuttavia, investire in tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale,

senza un parallelo investimento nella formazione delle competenze "umane", rischia di amplificare il divario.

È qui che entra in gioco un altro elemento chiave: lo sviluppo del *pensiero critico*. Per i manager, saper pensare in modo critico significa essere in grado di analizzare scenari complessi, valutare alternative, prendere decisioni consapevoli e guidare con una visione concreta. Il pensiero critico non è quindi un'opzione accessoria, ma un investimento necessario e complementare all'adozione delle nuove tecnologie.

Federmanager Academy, essendo la Scuola di Formazione di Federmanager, ha come missione proporre interventi formativi di alta qualità, innovativi ed efficienti, *anticipando* le trasformazioni del contesto industriale e le esigenze emergenti del management. L'impegno è rivolto allo sviluppo di competenze strategiche, digitali e sistemiche, contribuendo alla crescita di un capitale umano in grado di gestire e guidare il cambiamento.

Il Presidente di Federmanager Valter Quercioli ha dichiarato: *"La digitalizzazione e lo sviluppo industriale sostenibile sono sfide decisive. Vogliamo rappresentare un management all'altezza delle 5D: decarbonizzazione, digitale, deglobalizzazione, difesa e demografia"*.

In linea con questa visione, in Academy abbiamo sviluppato un nuovo paradigma di *formazione manageriale potenziata*, orientata alla creazione di un ecosistema formativo neurocentrico e umano-centrico, che approccia la didattica come una scienza. Un modello che integra neuroscienze cognitive e tecnologie intelligenti adattive per personalizzare contenuti, tempi e modalità di apprendimento, secondo il principio del *brain-centered learning* (BCL), favorendo un apprendimento profondo e trasferibile. L'adozione della logica

"Human-In-The-Loop" (HITL) garantisce che la tecnologia affianchi, senza sostituire, il ruolo umano nel processo decisionale.

A incarnare questa visione è il Didatta 4.0: una nuova figura professionale di formatore, certificata secondo standard internazionali ed europei, pensata per guidare l'evoluzione della formazione manageriale. Il Didatta è co-progettista di esperienze formative, facilitatore del dialogo tra formazione e lavoro e guida attiva nel processo evolutivo delle competenze. In grado, altresì, di utilizzare anche dashboard basate su intelligenza artificiale per il monitoraggio continuo e il coaching personalizzato, intervenendo in modo mirato sui bisogni emergenti.

In conclusione, formare non basta: è necessario *potenziare*. La trasformazione digitale impone un ripensamento profondo dei modelli formativi, orientato allo sviluppo di competenze adattive, neurocompatibili e coerenti con le esigenze del mercato, calate in un ecosistema formativo neurocentrico/umanocentrico: un ambiente in cui la didattica sia concepita come scienza, capace di attivare processi cognitivi profondi e trasferibili, in linea con le sfide della leadership contemporanea. La sfida è aperta. Federmanager Academy è pronta a condividere visione, strumenti e buone pratiche per contribuire allo sviluppo di un *hub* per la formazione manageriale del futuro. ■

* Carla Pampaloni

Pedagogista, Training Educational Manager, Specialista di Formazione e Didattica Integrata (eLearning, aula, coaching, on the job, ecc), Instructional Designer, Tecnico del Comportamento Analista A.B.A., Giornalista.

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





Dal pensiero all'azione: essere CEO di sé stessi

L'impatto "sistemico" del leader consapevole

Giovanni Franco*

Trainer, speaker ed executive coach, certificato PCC presso International Coaching Federation.

Fondatore di ICA (Italia) – Istituto per la Creatività Applicata Srl e managing partner di IAK International



Il leader che parte da sé

"Leader si nasce o si diventa?" Una domanda che torna spesso, quasi come un mantra, ma la cui risposta va oltre le etichette semplicistiche. La leadership non è un dono innato né un traguardo che si raggiunge solo con titoli, corsi o anni di esperienza. È piuttosto un percorso di consapevolezza interiore, un viaggio continuo che parte dalla sfida più impegnativa: imparare a conoscere, comprendere e guidare la persona più complessa che incontreremo mai nella vita professionale e personale, noi stessi. Solo chi riesce a gestire i propri

impulsi, a leggere i propri meccanismi interiori e a trasformare i propri limiti in energia, può davvero aspirare a condurre gli altri con autenticità, equilibrio e ispirazione. Questa è la leadership che nasce dall'interno, da una profonda conoscenza di sé e dalla capacità di rimanere presenti in ogni istante, anche di fronte a stress, conflitti o imprevisti.

Il leader tossico e il turnover

La differenza è enorme. Se, per ipotesi, tutti i leader fossero consapevoli, probabilmente respireremmo

un clima aziendale radicalmente diverso. I dati parlano chiaro: secondo una recente ricerca Gallup, il 70% del livello di engagement di un collaboratore dipende direttamente dal suo manager. Non è un caso se la principale causa di dimissioni non è lo stipendio ma la relazione con il capo.

Dal mio osservatorio privilegiato, posso però dire che non ho mai incontrato persone che si svegliano la mattina con l'intenzione di andare a fare i leader "tossici". Al contrario, nel loro agire inconsapevole, i loro obiettivi come efficacia, crescita o rapidità sono assolutamente



costruttivi. Il punto è che un leader "tossico" – autoritario, accentratore, che dà poco spazio all'ascolto – nella sua inconsapevolezza genera conflitti, incomprensioni e fuga di talenti con un impatto negativo sui risultati desiderati. Un leader consapevole, al contrario, gestisce le tensioni senza negarle, stimola la collaborazione e aiuta i collaboratori a crescere. La consapevolezza diventa così un vantaggio competitivo: per l'azienda, perché l'engagement e i risultati migliorano; per i collaboratori, perché si trovano in un clima di fiducia in cui potersi esprimere e performare meglio; per il leader stesso, che aumenta il divertimento e il piacere di lavorare, provando gioia e sentimenti positivi verso le persone vicine.

Le difficoltà quotidiane

Ma diciamoci la verità: mantenere questa consapevolezza non è affatto semplice. Basta un imprevisto, una performance sotto le aspettative, un collega che ci contraddice... ed ecco che l'automatismo prende il sopravvento. La neuroscienza lo conferma: il nostro cervello è programmato per reagire più velocemente agli stimoli che per riflettere su di essi. Lo psicologo Daniel Kahneman lo definisce "pensiero veloce", quello che spesso guida le nostre reazioni impulsive.

E allora, come possiamo non farci travolgere dal pilota automatico? Dobbiamo allenarci! Ovvero, imparare a creare uno spazio di libertà tra lo stimolo e la risposta: uno spazio piccolo, invisibile, ma decisivo, di cui parla anche Viktor Frankl: *"Tra stimolo e risposta c'è uno spazio. In quello spazio risiede la nostra libertà e il nostro potere di scegliere la nostra risposta"*. Ed è lì che nasce la possibilità del cambiamento. Nella mia ventennale esperienza come trainer e coach ho osservato che la scoperta di questo spazio, di solito ignorato, porta ad accedere a una vera palestra di consapevolezza: non un concetto astratto, ma un'esperienza concreta e trasformativa, che apre a nuove modalità di scelta e di azione.

Chi vuole condurre gli altri, prima conduca sé stesso

Allenare la consapevolezza significa diventare padroni dei propri pensieri, riconoscere i fattori bloccanti e trasformarli in energia. Ma è anche imparare a stare presenti a sé stessi in ogni istante, osservando emozioni e impulsi senza esserne travolti. Posso confermare che, quando un leader riesce a "stare sul pezzo" in questo modo sviluppa una nuova vitalità: cresce il desiderio di mettersi in gioco, diminuisce la paura del rischio e si accende la voglia di innovare. È questo atteggiamento autentico che ispira gli altri. La leadership non è più questione di slogan motivazionali, ma di autenticità quotidiana. Le persone non cercano supereroi, ma capi veri, coerenti, capaci di mostrarsi vulnerabili e di rimanere presenti.

Un life hack per una leadership consapevole

Vi lascio un esercizio semplice, un piccolo *life hack* per iniziare. Molti di voi ne hanno certamente già sentito parlare e alcuni, forse, lo praticano già con regolarità. La mia

collega Francesca Brusa Pasqué lo ha denominato *Gocce di consapevolezza*, in modo da evidenziare il profondo senso di cura di questa breve ma potentissima pratica. Chiudete gli occhi (se preferite, socchiudeteli) e ascoltate il vostro respiro per un minuto. Sentite com'è, accettatelo senza cambiarlo, così come avviene, ascoltate il suono leggero, percepite le parti del corpo che si muovono grazie al respiro. Non forzate niente, semplicemente... siate il vostro respiro. Un minuto, solo un minuto. E se poi ci prendete gusto, un po' di più. Che pensieri emergono? Che emozioni giungono? Come vi sentite? Questo è il primo passo per creare un contatto con voi stessi. E, quindi, inspira... espira...

Il futuro è dei leader consapevoli

Il mondo del lavoro sta cambiando rapidamente ma un punto rimane fermo: le aziende crescono solo se crescono le persone. Oggi dobbiamo confrontarci con l'intelligenza artificiale che sta trasformando ruoli, processi e perfino le modalità di decisione. È proprio qui che il valore umano del leader diventa ancora più centrale: sarà la consapevolezza – e non l'automatismo – a fare la differenza. Perché se l'AI può analizzare dati e proporre soluzioni, solo un leader autentico e presente potrà dare un senso, direzione e soprattutto un'anima al lavoro delle persone. ■

* Giovanni Franco

Trainer, speaker ed executive coach. Certificato presso International Coaching Federation come PCC – Professional Certified Coach: ispira e accompagna all'eccellenza individui, team e organizzazioni su scala internazionale da più di 20 anni. Fondatore di ICA Italia - Istituto per la Creatività Applicata e Senior Trainer del Seminario TETA® sulla Leadership Consapevole (Italia) - Managing partner di IAK International.



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



Crisi demografica, implicazioni su sistema pensionistico e politiche di welfare

L'Italia affronta un inverno demografico che minaccia la tenuta del welfare e delle pensioni: meno nascite, più anziani, giovani in fuga e lavoro instabile. A pagare il prezzo sono i pensionati e il ceto medio, colpiti da misure depressive e da una politica assente. Per invertire la rotta servono riforme fiscali e previdenziali coraggiose, politiche per l'occupazione e la natalità, e un impegno concreto per restituire equità e dignità sociale a chi ha sempre contribuito allo sviluppo economico e sociale del Paese

Mino Schianchi

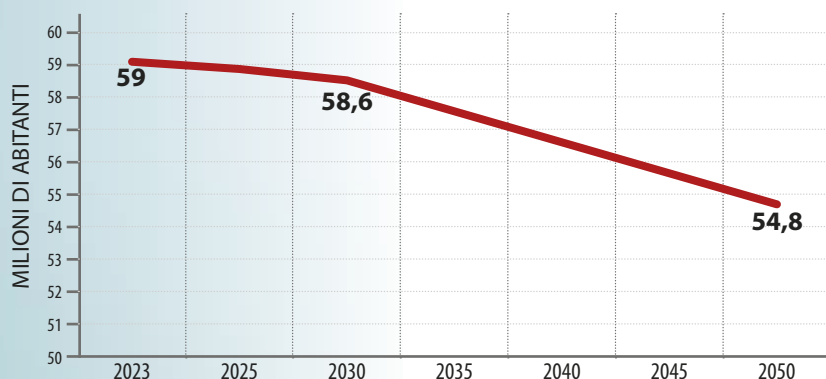
Presidente Comitato Nazionale di Coordinamento Gruppi Seniores Federmanager e Presidente Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager

Il quadro dell'inverno demografico

Negli ultimi 40 anni, la demografia italiana ha subito una trasformazione radicale: il "boom" demografico degli anni '60-70 ha lasciato spazio, via via, a una progressiva e inesorabile diminuzione delle nascite, a un invecchiamento accelerato della popolazione e a una crescente importanza delle dinamiche migratorie come fattore di equilibrio socioeconomico.

Questa trasformazione non è semplicemente una questione sociale, ma una sfida strutturale che mette in discussione i fondamenti stessi del modello di welfare e del patto intergenerazionale su cui il Paese ha prosperato nel dopoguerra. Questa trasformazione sta coinvol-

Andamento popolazione italiana



Tasso di fecondità in Italia nel 2024

1,18 figli per donna
il tasso necessario per mantenere stabile la popolazione è **2,1**

32 ANNI
l'età media in cui una donna ha il primo figlio

gendo tutte le dimensioni del Paese: dalla sostenibilità finanziaria del sistema pensionistico e sanitario all'organizzazione del welfare, dal mercato del lavoro alla coesione sociale.

Secondo l'Istat, con l'attuale inversione demografica, la popolazione italiana dovrebbe passare dai circa 59 milioni al 1° gennaio 2023 a 58,6 milioni nel 2030 e a 54,8 milioni nel 2050. Il dato più significativo di questa tendenza è il tasso di fecondità, che nel 2024 è sceso a un nuovo minimo storico di 1,18 figli per donna. Questo valore è drammaticamente lontano dalla soglia di sostituzione generazionale di 2,1 figli per donna, necessaria per mantenere stabile la popolazione in assenza di migrazioni.

Fattori economici, sociali e culturali del calo demografico

Uno degli ostacoli principali alla natalità in Italia è rappresentato dai fattori economici: il costo della vita, la precarietà e la bassa retribuzione lavorativa, l'accesso difficile alla casa e ai servizi pubblici per l'infan-

zia rendono ardua la decisione di mettere al mondo figli.

Accanto ai motivi economici si sommano fattori culturali: l'aumento dell'età media al primo figlio (oggi oltre 32 anni), il posticipo delle scelte familiari, un'incertezza diffusa riguardo il futuro e una nuova concezione dell'autorealizzazione che non coincide più – o non solo – con la genitorialità. La trasformazione del ruolo femminile, pur avendo portato a una maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro, non si è accompagnata a un reale cambio nei modelli di welfare e nel mercato occupazionale italiano. La cura dei figli ricade ancora prevalentemente sulle madri, e la persistente asimmetria nella divisione dei carichi domestici, insieme alla carenza di servizi, alimenta una cultura che funge più da ostacolo che da leva per la natalità.

Le conseguenze della crisi demografica si riflettono in modo diretto e severo sul mercato del lavoro e sulla struttura economica del Paese. A fronte di circa 6,1 milioni di occupati tra 50 e 59 anni che nei prossimi 10 anni si affacceranno alla pensione, la popolazione tra i 20 e i 29 anni di età, pari a circa 6 milioni di persone, è insufficiente per la sua completa sostituzione.

Mobilità e immigrazione

La crisi demografica italiana si intreccia con un'intensa mobilità, sia internazionale sia interna. Negli ultimi dieci anni, mezzo milione di

Sostituzione fra persone che si affacceranno al mondo del lavoro e persone che ne usciranno causa pensione nei prossimi 10 anni

6,1 milioni
le persone fra i 50 e i 59 anni che nei prossimi 10 anni si affacceranno alla pensione

le persone fra i 20 e i 29 anni che nei prossimi 10 anni potranno sostituire i fuoriusciti
6 milioni



500 MILA

**giovani fra i 18 e i 34 anni
hanno lasciato l'Italia
negli ultimi 10 anni**

giovani tra 18 e 34 anni ha lasciato l'Italia alla ricerca di migliori opportunità lavorative. Le cause sono molteplici: mercato del lavoro rigido, scarsi incentivi per i talenti, salari poco competitivi, diffusa mancanza di inclusione e scarsa meritocrazia.

I dati e le proiezioni indicano chiaramente che, nel medio termine, l'immigrazione è un "tampone" indispensabile per compensare il deficit demografico e la contrazione della forza lavoro, pur senza costituire la soluzione unica al problema.

Longevità e invecchiamento

Il progresso dell'aspettativa di vita rappresenta la seconda componente della problematica demografica italiana. L'aumento della longevità, pur essendo un positivo traguardo sociale, combinato con il calo delle nascite, sta portando a un rapido invecchiamento della popolazione. Nel 2024, la speranza di vita alla nascita si è attestata a 83,4 anni. L'età media della popolazione italiana, già la più alta d'Eu-

ropa, è salita a 48,7 anni nel 2024 e si prevede che raggiungerà i 50,6 anni nel 2050.

Le conseguenze di questo invecchiamento si riflettono sulla struttura dei consumi. L'incremento della popolazione anziana porterà a un aumento della spesa per salute, assistenza e servizi alla persona, a scapito di altre categorie di consumo come abbigliamento, trasporti e cultura. Questo cambiamento dei consumi influenzerà diversi settori economici, richiedendo una profonda riorganizzazione del tessuto produttivo e commerciale del Paese.

83,4 ANNI

la speranza di vita alla nascita
in Italia, la più alta d'Europa

Sistema pensionistico

L'incremento della popolazione anziana e il calo di quella in età lavorativa rappresentano pertanto la prima e più critica fonte di fragilità strutturale del sistema pensionistico. Questo squilibrio intergenerazionale, aggravato da un mercato del lavoro giovanile caratterizzato da precarietà e bassi salari, alimenta un profondo senso di ingiustizia tra le nuove generazioni, le quali dovranno lavorare più a lungo per ottenere pensioni meno generose rispetto a quelle percepite da quelle precedenti.

Attualmente, si contano circa 72 pensionati ogni 100 lavoratori, e l'indice di dipendenza degli anziani (rapporto tra popolazione over-65 e popolazione attiva 15-64) è il più alto dell'Unione Europea, pari al 37,5% contro una media UE del 33%. Avere meno lavoratori (e meno giovani) significa peggiorare le performance del sistema economico.

Evoluzione e riforme del sistema pensionistico

L'Italia ha avviato una lunga stagione di riforme strutturali dal 1992 in poi. I "pilastri" delle riforme Amato, Dini e Fornero hanno progressivamente innalzato l'età pensionabile, imposto la rivalutazione dell'importo pensionistico su basi contributive, introdotto finestre di uscita flessibili, sviluppato la previdenza complementare. Queste riforme

48,7 ANNI

l'età media della popolazione
italiana nel 2024

50,6 ANNI

l'età media della popolazione
italiana nel 2050

Rapporto fra pensionati e lavoratori in Italia

OGNI 72 PENSIONATI



CI SONO 100 LAVORATORI



hanno avuto l'effetto di: ridurre gli spazi del pensionamento anticipato, aumentare l'età di uscita (oggi fissata a 67 anni, con possibilità di revisione in base all'aspettativa di vita futura), portare la gran parte dei lavoratori al calcolo totalmente contributivo dell'assegno pensionistico, con tassi di sostituzione (rapporto tra prima pensione e ultimo stipendio) in calo dal precedente 80% al 60%. La tendenza anche per il futuro sarà un innalzamento progressivo dell'età effettiva di pensionamento, l'esigenza di promuovere la previdenza complementare e il rafforzamento del legame tra contribuzione reale e importo dell'assegno pensionistico. Questo processo, accentuato dalle riforme che hanno ritardato l'età di uscita dal mercato del lavoro, solleva questioni sulla produttività e la capacità di adattamento dell'economia. Secondo l'OCSE le riforme delle pensioni devono essere accompagnate da sforzi per garantire che i lavoratori rimangano occupabili per tutta la vita, anche nelle ultime fasi della loro carriera.

Prospettive della previdenza complementare e riforme di lungo termine

L'adesione alle forme di previdenza complementare, nonostante un trattamento fiscale di favore, non ha ancora raggiunto i livelli degli altri Paesi. Nella classifica OCSE per patrimonio dei fondi pensione rispetto al PIL, l'Italia si posiziona al 25° posto. Per aumentare la sostenibilità del sistema pensionistico e garantire l'adeguatezza delle

prestazioni, il Governo e le parti sociali intendono promuovere la previdenza complementare tuttora poco sviluppata rispetto al resto dell'UE (36% di adesione contro l'84% della Germania o l'88% del Regno Unito). Gli interventi prospettati prevedono il versamento automatico ai Fondi pensione del TFR in quanto determinante per assicurare un consistente afflusso di contributi al sistema della previdenza complementare. Nell'ottica di favorire la partecipazione alla previdenza complementare meritano di essere considerate anche alcune nuove proposte: ridefinizione dei limiti di deducibilità, fiscalità in fase di contribuzione, modalità di erogazione della prestazione finale, incentivi e semplificazione dell'offerta dei Fondi, maggiore educazione finanziaria dei lavoratori.

Effetti sul welfare sociale, povertà e coesione territoriale

L'inverno demografico aggrava la pressione su tutti gli ambiti del welfare: calano le risorse da redistribuire, aumenta la platea dei beneficiari (pensionati, anziani non autosufficienti, minori in fami-

glie vulnerabili), si allarga il divario tra territori e famiglie più o meno esposte al rischio di povertà. La spesa pubblica per prestazioni sociali ha raggiunto i 587 miliardi di euro nel 2025, per circa il 90% destinata a previdenza e assistenza, mentre appena il 10% finanzia misure dirette di inclusione sociale e servizi.

Affrontare la crisi demografica e le sue conseguenze sui sistemi di welfare richiede un approccio integrato che agisca su più fronti in modo sinergico. Le soluzioni non risiedono in una singola politica, ma in un piano strategico basato su tre pilastri interconnessi: politiche a favore della natalità, gestione intelligente della migrazione e piena valorizzazione del potenziale lavorativo interno.

Considerazioni finali

Occorre agire sull'aumento del tasso di partecipazione attiva al lavoro, specialmente delle donne e dei giovani NEET, sulla prevenzione sanitaria e sulla formazione continua per aumentare produttività e capitale umano. Vanno superati gli interventi frammentari: è indispensabile una strategia integrata di medio-lungo termine con strumenti di welfare adattivi, investimenti mirati in servizi pubblici, un mercato del lavoro più inclusivo e dinamico, una previdenza su più pilastri e una politica migratoria trasparente e proattiva. Solo così, l'Italia potrà tradurre la sfida dell'inverno demografico in un'opportunità per costruire una società più coesa, produttiva e sostenibile. ■



Posizione dell'Italia nella classifica OCSE per patrimonio dei fondi pensione rispetto al PIL

Pensioni sotto attacco: la svalutazione continua



Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

Da oltre venticinque anni le pensioni sono nel mirino: manovre di bilancio e decreti hanno stravolto la perequazione, riducendo il potere d'acquisto e colpendo soprattutto chi ha versato di più. Non è difesa di privilegi, ma di diritti: la pensione non è più un porto sicuro, e senza partecipazione attiva il peso del risanamento continuerà a gravare sui pensionati

Quasi ogni mese questa Rivista torna a occuparsi del tema delle pensioni, non solo in rispetto della sua struttura formale, ma perché, insieme a poche altre iniziative di informazione e di approfondimento su questioni socioeconomiche, resta uno strumento di forte impegno civile che i pensionati hanno per difendersi e denunciare provvedimenti che, con implacabile continuità, ne riducono il valore reale. Ogni Legge di Bilancio introduce infatti nuovi interventi che, anziché tutelare i redditi maturati in una vita di lavoro e contributi, ne erodono progressivamente il potere d'acquisto.

La questione non riguarda più soltanto noi: è ormai un tema sociale e politico di primo piano. Lo confer-

ma la conferenza stampa promossa da CIDA – lo scorso 17 settembre – in collaborazione con il Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, durante la quale è stato presentato lo studio *La svalutazione delle pensioni in Italia*, un'analisi che va oltre le cifre e fornisce una prospettiva ben definita: la svalutazione progressiva delle pensioni come scelta politica di lungo termine. Una soluzione che, però, mina il patto sociale e alimenta sfiducia nelle istituzioni: ecco perché occorre ripetere e riportare il tema al centro del dibattito pubblico e pretendere un confronto trasparente con chi governa. Non si tratta di difendere privilegi, ma di garantire equità, giustizia sociale e rispetto dei diritti costituzionalmente garantiti.

L'analisi ha evidenziato gli effetti

della mancata rivalutazione dei trattamenti pensionistici negli ultimi 30 anni (maggiori dettagli nell'articolo *Mancata rivalutazione pensioni: in 30 anni bruciato un anno di vitalizio* pubblicato su *Dirigenti Industria*, ottobre 2025). L'aspetto che nell'analisi viene maggiormente evidenziato è la ripetitività dei tagli, che iniziano nel lontano 1996. Dal 1997 al 2025, in soli 28 anni, il meccanismo della rivalutazione delle pensioni è cambiato in modo discrezionale per ben 15 volte. In un'altra parte dello studio il giudizio è ancora più severo e segnala le gravi perdite e le troppe arbitrarietà perpetrate dai vari Governi che, nel periodo considerato, si sono succeduti alla guida del Paese. Innanzitutto, il "continuo balletto fra rivalutazione a scaglioni

e per fasce". Meccanismo, quest'ultimo, che penalizza fortemente le pensioni oltre 4 volte il minimo. È la fotografia sconcertante di quello che è stato fatto sulle pensioni negli ultimi decenni e continua...

C'è, però, una buona notizia. Dopo anni di pressioni sui vari Governi, finalmente, con il Decreto Ministeriale 15 novembre 2024 è stato ripristinato il meccanismo di rivalutazione più favorevole, quello a scaglioni (invece di quello per fasce). Qui finisce la buona notizia. Perché la partita non è chiusa. Per tre motivi.

Il primo riguarda un argomento più volte trattato in questa Rivista: con il ritorno al sistema standard, la valorizzazione automatica a scaglioni è ricominciata da quel valore della pensione che non considera l'incremento che si sarebbe prodotto se non fossero intervenuti blocchi e modifiche in peggior del meccanismo perequativo; per chi quei provvedimenti li ha subiti, continuerà *"l'effetto nefasto di trascinarsi per tutta la vita"*, per dirla con una sintetica ed efficace espressione ripresa dalla Relazione sopra citata.

Gli altri due afferiscono a:

- a) l'ipotesi d'incostituzionalità dell'intero sistema di perequazione delle pensioni adottato con le Leggi di Bilancio 2023 e 2024;
- b) il diritto negato alla rivalutazione della pensione a una minoranza di pensionati, senza nessuna apprezzabile motivazione.

L'incostituzionalità del meccanismo di perequazione

Nel mese di giugno 2025 il Tribunale di Trento (Sezione Lavoro) ha sollevato davanti alla Corte Costituzionale la questione di legittimità delle norme che, con le Leggi di Bilancio 2023 e 2024, hanno applicato il meccanismo

di perequazione delle pensioni "a blocchi". In pratica, invece di adeguare le pensioni all'inflazione per scaglioni – come previsto dalle disposizioni che regolano la materia (V. art. 34 co. 1 Legge 23.12.1998, n. 448; art. 1 co. 478 Legge 160/2019; Cfr. Sent. Cost. n. 19/2025, p. 7 e p. 9.1) – è stato adottato un sistema "a blocchi" che vede l'applicazione di un'unica percentuale di miglioramento sull'intero importo pensionistico. Una modalità che produce distorsioni gravi. Infatti non si tratta solo di minore adeguamento, ma di appiattimento verso il basso delle pensioni medio-alte. Ciò determina un'ingiustizia evidente: chi ha versato di più e ha pagato alti contributi per costruirsi una pensione di maggiore consistenza, vede cancellati i propri sforzi, la sua pensione perderà progressivamente valore in termini di potere d'acquisto, vita natural durante dell'interessato. E questo è contro il principio di proporzionalità più volte riaffermato dalla Corte Costituzionale che, ai fini della determinazione della pensione, fa espresso riferimento alla quantità e qualità del lavoro prestato dal titolare durante la sua vita lavorativa.

È, dunque, nel quadro delle osservazioni appena svolte che va letta l'Ordinanza del Tribunale di Trento. In attesa della Pronuncia della Corte Costituzionale possiamo dire, dunque, che la questione della rivalutazione della pensione resta aperta.

La ragionevolezza come parametro di riferimento nella rivalutazione delle pensioni

E resta aperta anche l'altra questione, quella relativa alla mancata perequazione per i residenti all'estero, che trova ulteriori elementi di sostegno proprio nelle considerazioni che si leggono nell'Ordinanza appena detta. Perché l'Ordinanza di Trento non si limita, semplice-

mente, a evidenziare dubbi di costituzionalità relativi al meccanismo a "fasce" di cui sopra, ma fornisce elementi di riflessione e di analisi anche su altre tematiche pensionistiche dibattute nelle strutture della nostra Organizzazione, come i parametri che il legislatore è chiamato a rispettare nelle decisioni relative alla rivalutazione annuale delle pensioni: in primo luogo la ragionevolezza.

Un parametro fondamentale, sul quale la Corte ha più volte richiamato il legislatore a un rispetto rigoroso. Infatti, *"il sacrificio dell'interesse dei pensionati alla conservazione del potere di acquisto degli assegni [...] non può dirsi ragionevole quando le esigenze finanziarie sottese all'intervento di limitazione della rivalutazione siano non illustrate in dettaglio. Occorre quindi una motivazione sostenuta da valutazioni della situazione finanziaria basate su dati oggettivi, emergenti, ad esempio, dalle relazioni tecniche di accompagnamento delle misure legislative"* (sent. n. 234 del 2020, punto 15.2.3 e precedenti ivi citati; conf. sent. n. 19 del 2025, punto 10).

Discriminazione ingiusta e immotivata

Ed è, appunto, con riferimento a questo indirizzo della Corte Costituzionale che sono state avviate iniziative che concernono la questione aperta da quell'art. 1 c. 180 della Legge di Bilancio 2025. Norma che, come noto, ha escluso dall'adeguamento automatico all'inflazione, "in via eccezionale", i pensionati italiani residenti all'estero con trattamenti superiori al minimo INPS. È una scelta che non solo intacca il potere d'acquisto di questi pensionati, ma sancisce un'ingiusta discriminazione rispetto a chi, con lo stesso livello di assegno, risiede in Italia¹. Le motivazioni di questa esclusione dovrebbero emergere, secondo l'insegnamento della Corte, dalla Relazione tecnica che ha

accompagnato la Legge di Bilancio 2025 ove troviamo che: *“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”*. In altri termini la motivazione è questa: se un pensionato risiede all’estero e percepisce una pensione superiore al minimo INPS, gli viene negato l’adeguamento per l’anno 2025, chi invece ha un assegno più basso lo riceve. Tutto qui. I *“dati oggettivi”* – relativi alla *“situazione finanziaria”* – li troviamo nella tavola statistica della Relazione tecnica: sono 353.514 i trattamenti pensionistici pagati dall’INPS all’estero, di questi 292.750 sono pensioni fino a 1 volta il minimo, che quindi ottengono la rivalutazione; ne restano 60.764 che, invece, ne sono escluse. La Relazione tecnica – come si legge nella documentazione dell’Ufficio parlamentare di bilancio – stima un risparmio di spesa al netto degli effetti fiscali pari a 8,6 milioni nel 2025 (circa 83,6 milioni nel periodo 2025-2034, data la riduzione dello stock pensionistico su cui applicare la rivalutazione negli anni successivi al 2025)².

Una quantificazione che porta, necessariamente, a fare il conto di tutti i provvedimenti riduttivi adottati in questo primo quarto di secolo, e che produrranno effetti di trascinamento fino al 2034. Dalle Relazioni tecniche che hanno accompagnato quei provvedimenti risulta che, fino a quella data, le pensioni d’importo superiore al minimo INPS, a causa di mancate rivalutazioni, subiranno una perdita di 88 miliardi circa. Ma una parte di questa perdita è messa esclusivamente sulle spalle dei pensionati residenti all’estero³, senza nessun chiarimento con riguardo alle *“valutazioni della situazione finanziaria, basate su dati oggettivi”* che hanno indotto il legislatore a introdurre un provvedimento in evidente violazione di principi e norme posti a difesa

della libertà dei cittadini di fissare la loro residenza dove meglio credono:

- a) violazione del principio di uguaglianza (art. 3 Cost.);
- b) violazione della libertà di emigrazione (art. 35, c. 4 Cost.);
- c) violazione del diritto europeo in materia di sicurezza sociale (Reg. CE 883/2004, art. 7);
- d) mancato rispetto di convenzioni bilaterali internazionali.

Infine, va aggiunto, che il provvedimento è stato adottato senza chiedere il parere preventivo e obbligatorio del Consiglio Generale degli Italiani all’Estero (CGIE), come prescritto dalla norma istitutiva di questo Organismo⁴.

Quando la pensione non è più un porto sicuro

Per le cose dette fin qui, è necessario formulare alcune riflessioni e trarre le conseguenze che ne derivano. Lo abbiamo già affermato più volte in questa Rivista e vale la pena ribadirlo: è finita l’illusione di un tempo sereno di riposo per dirigenti e quadri in pensione che, durante la vita lavorativa, hanno pagato imposte con le aliquote più elevate, hanno versato ingenti contributi previdenziali, hanno assunto ruoli di alta responsabilità e rischi, contribuendo in modo decisivo allo sviluppo economico e sociale del Paese. L’esperienza dei primi venticinque anni di questo nuovo secolo dimostra che per questi pensionati non esiste una fase di tranquillità in cui poter “staccare” dalle scelte politiche che incidono direttamente sulla loro condizione economica. Una volta maturata la pensione e fissate le regole di pagamento e di rivalutazione, sembrava che il patto con lo Stato fosse concluso. E invece non è così.

Se appartieni alla fascia di reddito dai “35mila euro in su” fai parte di quel 13,94% di pensionati che versa il 46,33% del gettito fiscale⁵. È

proprio a questa categoria che la politica rivolge i propri interventi: con leggi, decreti e manovre di bilancio, introduce sistemi di calcolo che comprimono progressivamente il valore delle pensioni, altera il meccanismo della perequazione, lo svuota di significato e decide quanta parte del reddito debba essere erosa. Non basta confidare che si tratti di misure eccezionali o temporanee: la politica ti insegue, dovunque ti trovi, in Italia o fuori dall’Italia, senza tenere conto della tua situazione economica e/o personale.

Per questo è fondamentale non cedere alla rassegnazione. Chi pensa di potersi disinteressare delle scelte politiche scopre, prima o poi, che ogni Legge di Bilancio incide direttamente sulle sue tasche. Occorre, invece, vigilanza attenta, impegno costante e, quando necessario, ricorsi nelle sedi di giustizia competenti. Perché la pensione non è più un porto sicuro: se vogliamo difenderla, dobbiamo restare protagonisti attivi del dibattito pubblico e non lasciare che altri decidano del nostro futuro.

Un’iniziativa Federmanager

In questa prospettiva, e in vista della Legge di Bilancio 2026, Federmanager – in quanto associazione maggiormente rappresentativa dei dirigenti e dei quadri apicali dei dirigenti industriali – ha elaborato un documento che raccoglie una serie di proposte a sostegno del management in servizio e in pensione. Nel numero di ottobre 2025 di questa Rivista, nell’articolo intitolato *Verso una maggior consapevolezza*, vengono presentate le proposte relative a Fisco, Sanità integrativa e Formazione.

In particolare, qui segnaliamo il capitolo dedicato alla Previdenza:

- **Rivedere l’indicizzazione delle pensioni:** superare definitivamente ogni forma di congelamento della perequazione; puntare alla rivalutazione al 100% o,

almeno, mantenere la rivalutazione per scaglioni, abbandonando il modello applicato "in deroga" per alcuni anni per esigenze di bilancio pubblico.

- **Abolire i limiti alla pensione anticipata contributiva:** eliminare le norme della Legge di Bilancio 2024 che impongono soglie di importo a chi accede alla pensione anticipata con il sistema contributivo.
- **Tutela dei pensionati italiani all'estero:** abolire la disposizione che esclude i pensionati residenti all'estero dal meccanismo di rivalutazione automatica dei trattamenti pensionistici.

Il documento andrà diffuso e portato all'attenzione dei decisori politici affinché sia preso in considerazione nella prossima Legge di Bilancio 2026.

Perché ciò avvenga, sono indispensabili impegno attivo e determinazione ai diversi livelli dell'Organizzazione. Occorre rivendicare con decisione i diritti in gioco e rendere visibile la nostra voce nello spazio pubblico; solo così si potrà evitare che, ancora una volta, l'aggiustamento dei conti pubblici sia attuato con misure depressive sulle pensioni. Rimanere protagonisti, senza delegare ad altri il compito di decidere il nostro futuro, è una responsabilità che continua a coinvolgere ciascuno di noi e la collettività. Insieme. ■

353.514

i trattamenti pensionistici pagati dall'INPS all'estero



UNA TASSA NASCOSTA SULLE PENSIONI?

ULTIMA
ORA

Mentre questa rivista era in procinto di andare in stampa, il 21 ottobre si è svolta l'udienza pubblica della Corte Costituzionale sull'Ordinanza n. 23/2025/M della Corte dei Conti dell'Emilia-Romagna, che solleva dubbi di legittimità costituzionale sull'art. 1, comma 309, della legge 29 dicembre 2022, n. 197.

L'Ordinanza evidenzia che si tratta di plurimi interventi nel corso degli anni (8 a partire dal 1997) che hanno comportato una distorsione dello strumento (intervento eccezionale) che diviene ordinario, sì da violare ragionevolezza e uguaglianza. Pertanto ha dichiarato rilevanti e non manifestamente infondate le questioni di legittimità costituzionale:

a) dell'art. 1, comma 309, della legge 29 dicembre 2022, n. 197 (Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025);

a.1) in riferimento all'art. 53 della Costituzione;

a.2) in riferimento al principio della ragionevolezza e temporaneità delle misure eccezionali.

La questione è ora, come detto, all'esame della Corte Costituzionale, che, a seguito dell'udienza del 21 ottobre, dovrà stabilire se le modifiche riduttive apportate al meccanismo di perequazione siano compatibili con i principi di legalità, uguaglianza ed equità tributaria.

NOTE

- 1) Una discriminazione (come anche indicato nei documenti CIDA e Fe-dermanager) che produce effetti non solo nell'oggi: questi infatti cresceranno nel tempo, come gli interessi composti ma in negativo, anno su anno, vita natural durante del pensionato. Infatti, mentre ai pensionati in Italia verrà applicata la rivalutazione secondo il meccanismo a scaglioni, ai residenti all'estero l'adeguamento riprenderà, ma dall'importo bloccato, a fine 2024, dal sistema contestato davanti alla Corte Costituzionale.
- 2) Cfr. Audizione della Presidente dell'Ufficio parlamentare di bilancio nell'ambito delle audizioni preliminari all'esame del disegno di Legge di Bilancio per il 2025 (C. 2112-bis) Commissioni riunite V della Camera dei deputati (Bilancio, tesoro e programmazione) e 5a del Senato della Repubblica (Programmazione economica, bilancio), 5 novembre 2024, p. 107. (V. https://www.upbilancio.it/wp-content/uploads/2024/11/UPB_Audizione-DDL-bilancio-2025.pdf).
- 3) Esiste un diffuso pregiudizio, frutto di una pubblicistica non sempre obiettiva e documentata, che descrive i pensionati che trasferiscono la residenza all'estero come soggetti interessati soprattutto a ottenere

vantaggi fiscali. La realtà è ben diversa. Lo spiega l'INPS nel suo sito internet: "Le pensioni pagate ai non residenti in Italia da enti residenti in Italia o da organizzazioni stabilmente operanti nel nostro Stato, sono imponibili in linea generale in Italia". Su 160 Paesi esteri in cui vengono pagate pensioni dall'INPS i più vantaggiosi dal punto di vista fiscale sono in numero molto limitato, e fanno riferimento a Convenzioni bilaterali stipulate nel secolo scorso. (Vedi Rapporto INPS *Pensioni pagate all'estero. Aggiornamento anno 2023*). Va aggiunto che i pensionati che si trasferiscono stabilmente all'estero sono iscritti all'AIRE (Anagrafe degli Italiani Residenti all'Estero) e vengono automaticamente esclusi dal sistema sanitario italiano.

- 4) V. Consiglio Generale degli italiani all'estero, 2025, la Segretaria Generale del CGIE Prodi: *La metà dei finanziamenti, il doppio della determinazione*; CGIE, Legge 368/1989, art. 3, c. 1-bis.
- 5) Cfr. Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate 2025, dodicesima indagine sulle entrate fiscali. *Le dichiarazioni dei redditi 2023: l'analisi IRPEF e delle altre imposte dirette e indirette per importi, tipologia dei contribuenti e territori negli ultimi 16 anni*. Centro studi e ricerche Itinerari Previdenziali.



L'AMBROSIANA

IL MUSEO PIÙ ANTICO DI MILANO CHE ANCORA PARLA AL PRESENTE

L'Istituzione

La Veneranda Biblioteca Ambrosiana viene istituita a Milano nel 1607, dal Cardinale Federico Borromeo, con lo scopo di dare vita a un'istituzione capace di promuovere cultura e valori cristiani. Sulla base di questo disegno la prima a prendere forma fu la Biblioteca che, fin dalla sua apertura, fu concepita come un luogo aperto e inclusivo: chiunque sapesse leggere e scrivere vi poteva entrare e consultare i manoscritti custoditi. Una decisione, per i tempi, assolutamente avanguardista che la consacrò a "una delle prime biblioteche aperte al pubblico d'Europa". Al suo interno è custodito un tesoro prezioso che annovera oltre a un milione di stampati, quasi quarantamila manoscritti, dodicimila disegni, ventiduemila incisioni e altre rarità, facendo della Biblioteca Ambrosiana una delle più importanti a livello mondiale. Nel 1618 si aggiunse la Pinacoteca Ambrosiana – una galleria inizialmente privata di proprietà del Car-

dinale e successivamente di dominio pubblico – che, in un percorso espositivo articolato in 24 sale, espone e custodisce capolavori come: il *Musico* di Leonardo da Vinci, la *Canestra di frutta* di Caravaggio Merisi, il *Cartone preparatorio per la Scuola di Atene* di Raffaello, l'*Adorazione dei Magi* di Tiziano, la *Madonna del Padiglione* di Botticelli e una vasta collezione di opere fiamminghe.

La sala 7 – I Fiamminghi

Il 12 giugno 2025 – in occasione dei 400 anni dalla morte del pittore fiammingo Jan Brueghel il Vecchio (1568-1625) – la Pinacoteca Ambrosiana ha presentato, con il sostegno di Intesa Sanpaolo, il riallestimento della sala 7, dando alla collezione di pittura fiamminga, lì esposta, una nuova cornice. Tra i capolavori: il *Vaso di Fiori con gioiello, monete e conchiglie* (1606 Jan Brueghel), l'*Al-*



ANA



L'esperienza digitale immersiva presente nella sala 7 del Museo. Sotto, due opere di Jan Brueghel: Vaso di fiori con gioielli e Allegoria dell'Acqua.



legoria del fuoco e l'Allegoria dell'Acqua (1608-1621 Jan Brueghel), la Veduta marina (1611 Paul Bril), e persino l'acquasantiera (1606-1607 Jan Brueghel, Girolamo Marchesini) usata da Federico Borromeo.

Il nuovo progetto della sala, firmato dall'Architetto Colombo, nasce dall'idea di valorizzare un corpo di opere molto importanti, 32 capolavori di pittura fiamminga, scuola pittorica nata nel Quattrocento, la cui particolarità risiede nella meticolosità del dettaglio, caratteristica che catturò l'attenzione dello stesso Cardinale, tanto da avviare una fitta collaborazione e un legame profondo con alcuni dei suoi massimi esponenti: gli artisti Jan Brueghel e Paul Bril.

Seguendo la direzione di un allestimento che possa scomparire il più possibile e permettere la migliore fruizione delle opere d'arte, è stata scelta una riconfigurazione cromatica di tutta la sala con un

blu studiato in consonanza con le tonalità dei dipinti. I piani espositivi si collocano, così, tono su tono sulle pareti, in uno spazio rinnovato che rispetta totalmente le caratteristiche architettoniche della sala, raccolta ma preziosa. La scelta della ridistribuzione delle opere per autore anziché per ambito comporta una serie di vantaggi soprattutto in termini di narrazione, valorizzazione e, non ultima, fruizione.

Secondo le parole di **Mons. Alberto Rocca**, Direttore della Pinacoteca Ambrosiana: "[...] un allestimento che non solo valorizza le opere con un nuovo stile espositivo, ma aiuta il visitatore a entrare nei dettagli di questi lavori miniaturistici grazie alle tecnologie più innovative". A ultimare la sala un apparato tecnologico, realizzato da Black Srl, capace di esplodere le immagini e fornire un'esperienza digitale che porta il visitatore a una comprensione dei lavori completa e immersiva.



Nicola Samorì – *Classical collapse*

Dal 28 novembre Milano e Napoli, la Pinacoteca Ambrosiana e il Museo e Real Bosco di Capodimonte, si uniscono in un unico progetto congiunto, *Classical Collapse*, la mostra dell'artista Nicola Samorì.

Il progetto travalica la logica della "doppia mostra" per proporsi come un'operazione culturale unitaria, pensata fin dall'origine per essere declinata in due luoghi differenti, ma posti in dialogo.

Curata da Demetrio Paparoni, Alberto Rocca (Direttore della Pinacoteca Ambrosiana) ed Eike Schmidt (Direttore del Museo e Real Bosco di Capodimonte), questa esposizione (visitabile alla Pinacoteca Am-

brosiana dal 28 novembre 2025 al 13 gennaio 2026 e al Museo e Real Bosco di Capodimonte dal 29 novembre 2025 al 1° marzo 2026) si configura come un ponte tra Nord e Sud, tra antico e contemporaneo, tra il passato della grande tradizione pittorica e plastica e la sua reinvenzione nel presente.

A fare da punto di congiunzione è proprio l'arte di Nicola Samorì (Forlì, 1977) artista italiano contemporaneo noto per le sue opere capaci di fondere la tradizione classica con l'innovazione contemporanea.

"Un colto genio creativo che strappa le pagine della storia dell'arte per riscriverle in un viaggio attraverso la memoria, la storia e l'emozione, lasciandoci senza fiato a riflettere



*Nubifregio -
2010 - olio su tela -
200 x 150 x 5 cm.*



*On the Tentacle
- 2016 - legno di
noce - 230 x 47
x 44 cm.
Ph. Nicola Samorì*

sull'umanità": è così che il Segretario Generale della Veneranda Biblioteca Ambrosiana, **Antonello Grimaldi**, lo definisce.

Alla Pinacoteca Ambrosiana il progetto trova il suo fulcro in un monumentale dipinto *site specific* (500x1000 cm) che sarà esposto accanto al *Cartone preparatorio per La Scuola di Atene* di Raffaello, per poi proseguire con numerose altre opere, di diversa natura, nella Biblioteca Ambrosiana, nel corridoio che accoglie il monumento funebre a Gaston de Foix del Bambaia e nella Cripta.

Classical Collapse, per la Biblioteca Ambrosiana come per il Real Bosco di Capodimonte, si propone come fenditura luminosa tra ciò che è stato e ciò che è. Una ferita necessaria perché l'arte continui a respirare nel suo ritmo eterno: tradizione che si fa avanguardia, avanguardia che ritorna all'ordine, e da quell'ordine nuovamente si infrange, in un ciclo infinito di metamorfosi e rinascite, pur sempre piene di significato. ■

<https://ambrosiana.it>

Lucrezia Romana - 2020 - olio su onice - 40 x 30 x 2 cm.



Guglia -
marmo -
90 x 30 x 30 cm.



*Madonna del
sasso* - 2022 -
Marmo bianco di
Carrara - ciottolo
di marmo bianco
di Carrara -
85 x 40 x 38,5 cm.

La prevenzione non ha età, noi andiamo dal dentista!



PRENOTA UNA VISITA - 0331 962 405 / 971 413

STUDIO MEDICO DENTISTICO CON PIÙ DI 35 ANNI DI ESPERIENZA.

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

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASI Nord Italia



I NOSTRI SERVIZI

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

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Seguici!





Pellizza da Volpedo a Milano

Fino al 25 gennaio 2026 alla Galleria d'Arte Moderna

Paolo Sebastiano Ramella

Socio ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo Cultura



Giuseppe Pellizza da Volpedo (Volpedo, 28 luglio 1868 – 14 giugno 1907).

i due secoli, e, infine, alla Galleria d'Arte Moderna.

Pochi però, fra i non addetti ai lavori, conoscono le altre opere di Pellizza da Volpedo, altrettanto interessanti e in alcuni casi veri capolavori. La bellissima esposizione della GAM ci dà l'opportunità di ammirare una quarantina di opere fra le più significative dell'artista. Grazie all'ottimo allestimento, possiamo ripercorrere il cammino umano e artistico di Pellizza da Volpedo, grande e purtroppo sottovalutato rappresentante del divisionismo italiano.

Giuseppe Pellizza nacque a Volpedo nel 1868 da una famiglia di piccoli proprietari terrieri. Nonostante i genitori contassero sul figlio maschio per aiutarli nella conduzione dell'azienda agricola, quando questi, ancora giovanissimo, manifestò

la sua passione e la sua inclinazione per l'arte, furono di così ampie vedute da sostenerlo in questa scelta, iscrivendolo all'Accademia di Belle Arti di Milano. In seguito, studiò a Roma e poi a Firenze, dove fu allievo di Giovanni Fattori. Nel 1888 ritornò a Volpedo, che divenne il suo centro di interesse artistico e, proprio in quell'anno, dipinse *La Piazza di Volpedo*, lo scenario vuoto in cui negli anni seguenti avrebbe ambientato i contadini e lavoratori, con i volti dei suoi compaesani: *Ambasciatori della Fame* (1892), *Fiumana* (1895) e altre opere e studi che testimoniano il complesso percorso artistico e creativo che sfocerà nel *Quarto Stato*.

A Volpedo l'artista si dedicò alla rappresentazione della natura e approfondì in modo scientifico lo studio e la sperimentazione dei co-

Quasi tutti conoscono *Il Quarto Stato*, il grande dipinto realizzato fra il 1898 e il 1901, carico di significati simbolici, storici e sociali, particolarmente legato alla città di Milano. Fu infatti a Milano che nel 1920, dopo un'esposizione monografica sul pittore alla Galleria Pesaro, l'opera venne acquistata con una sottoscrizione pubblica promossa dal Comune, dal Corriere della Sera e da altri enti e personalità dell'epoca, divenne patrimonio della Galleria d'Arte Moderna e venne esposta al Castello Sforzesco. Finita in cantina negli anni del fascismo, riemerse negli anni Cinquanta per essere esposta a Palazzo Marino, poi dal 2010 al Museo del Novecento, quale ideale opera spartiacque fra



La piazza di Volpedo (1888), olio su tela, cm 78x96. Milano, collezione privata.



Il Quarto Stato (1901), olio su tela, cm 293×545. Milano, Galleria d'Arte Moderna.

lori, affinando quella tecnica divisionista che riteneva gli garantisse degli effetti di luce molto particolari. *"Da impressionista che ero divenni divisionista convinto"* scrisse nel 1895, sostenendo che la luminosità che si poteva ottenere con i colori puri accostati fosse più del doppio di quella ottenuta con i colori ad olio mescolati sulla tavolozza. In effetti, ammirando alcuni dei quadri esposti alla mostra, non possiamo non rimanere colpiti e affascinati da questo effetto di colori luminosi, di figure e di paesaggi che concorrono a formare un'atmosfera mistica, esteticamente molto d'impatto, ma allo stesso tempo anche portatrice di significati a volte simbolici,

a volte legati alla realtà sociale del momento.

La vita di Pellizza fu artisticamente intensa ma tormentata. Frustrato dal mancato apprezzamento dei contemporanei (*Il Quarto Stato*, esposto alla Quadriennale di Torino del 1902, non ebbe alcun riconoscimento e anche la speranza di venderlo venne delusa) e in preda a una profonda crisi depressiva a seguito della morte della moglie e del neonato terzogenito, nel giugno del 1907 l'artista si suicidò, ancora trentanovenne, impiccandosi nel suo studio di Volpedo.

Per chi visiterà la mostra, un suggerimento: giunti alla grande sala finale, dove è esposto *Il Quarto*

Stato, avvicinatevi all'opera per coglierne la trama composta con tecnica divisionista da colori non più chiari e luminosi, ma verdastri e bluastri, con tonalità "sulfuree" secondo la definizione di Pellizza, per aumentare il senso di forza e movimento della scena. Poi cambiate prospettiva, spaziale e mentale, andate a sedervi in fondo alla sala e fatevi trasportare nell'atmosfera di quel momento, di quella piazza e di quell'epoca, per cogliere il potente messaggio storico e sociale che l'opera trasmette. Una folla di personaggi che avanzano, verso il futuro, non aggressivi ma compatti e determinati, come scrisse Pellizza *"con la tenacia dei loro ideali"*. ■

PREMIAZIONE CONCORSO LETTERARIO 2025

Siamo giunti alla premiazione del **5° Concorso Letterario**
promosso dal Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager

Il 4 dicembre 2025 alle ore 17:00
presso la Sala Viscontea Sergio Zeme

il Presidente **Giovanni Pagnacco** premierà gli autori dei tre racconti vincitori
e consegnerà gli attestati di partecipazione a tutti i concorrenti

L'incontro terminerà con un brindisi



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.

PUNTIRAF

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



DIRETTORE RESPONSABILE

Giovanni Pagnacco

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

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

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsrl@legalmail.it

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

Società soggetta alla direzione

e coordinamento dell'ALDAI

(Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali).

Poste Italiane SpA

Spedizione in abbonamento postale

Decreto Legge 24/12/2003 n. 353

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

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

Autorizzazione del Tribunale di Milano,

20 novembre 1948, numero 891.

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano

www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina orizzontale 195x130 mm

Allegato - formato da definire

Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Stefano Cuzzilla, CIDA e Itinerari Previdenziali, Silvia Pugi, Leila Tatiana Salour, Francesca Boccia, Avv. Mauro Festa, Carla Pampaloni, Giovanni Franco, Mino Schianchi, Antonio Dentato, Ufficio Stampa Veneranda Biblioteca Ambrosiana, Paolo Sebastiano Ramella

Il copyright delle immagini a pagina:

copertina, 4, 6, 10-11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 29, 30-31, 32, 34-35 di sfondo, 36, 38, 41, 42, 44, 46, 48, 51, appartiene a stock.adobe.com
Altri copyright indicati direttamente sulle immagini corrispondenti

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 27 OTTOBRE 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 arumsrl@legalmail.it indicando un recapito presso cui essere contattati.

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

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

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

Costo abbonamento 10 numeri: euro 15,00.

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

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



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



VICINI QUANDO CONTA

Se sei iscritto **FASI**, scegli la qualità
Humanitas Medical Care in convenzione diretta.

HUMANITAS
MEDICAL CARE

LA QUALITÀ CHE MERITI

