

NUMERO 10 - DICEMBRE 2025 - ANNO LXXVIII

# DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA



FEDERMANAGER

Il futuro inizia oggi



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

## STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 02.46.91.049 • 02.46.94.406

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

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



# ALDAI protagonista all'Assemblea dell'80° di Federmanager

L'Assemblea per l'80° anniversario di Federmanager, che si è tenuta lo scorso 29 ottobre a Roma, è stata molto più di una celebrazione: il convegno, che ha visto un Auditorium gremito di colleghi e colleghe proveniente da tutta Italia, si è rilevato essere un momento di riflessione profonda sul passato, il presente e il futuro dell'industria italiana e sul ruolo insostituibile dei manager nel guidare il progresso economico e sociale del Paese.

Lo dimostrano anche i numeri: come ha ricordato anche il Presidente federale nel corso del suo intervento, nel Bel Paese vantiamo circa 370mila imprese industriali, ma solo il 5% di esse può dirsi davvero "managerializzata", guidata cioè da professionisti con competenze manageriali. Pensare di portare questa percentuale al 10% e quindi disporre di altre 20mila imprese managerializzate, significherebbe una spinta positiva per produttività, competitività e capacità di internazionalizzazione.

Duole ricordarlo, ma l'Istat ha certificato un calo della produzione industriale del 2,5% nel 2023, del 3,5% nel 2024 e dello 0,8% nei primi 8 mesi del 2025: è evidente quindi come da più fronti emerga la necessità di una scossa per rilanciare la crescita, industriale in primis.

Nel discorso ufficiale del Presidente Federmanager Quercioli, che viene riportato integralmente nel focus di questo numero, l'Italia, seconda potenza manifatturiera in Europa e quarta esportatrice mondiale, è stata descritta come un Paese che trova la sua vera ricchezza nel lavoro e nel merito professionale.

In questo scenario, i manager industriali sono motori essenziali di una crescita che sa bilanciare produttività, sostenibilità e competitività, anche di fronte alle sfide globali e alle transizioni epocali in materia di innovazione, energia e demografia.

In tale contesto non vogliamo dimenticare, inoltre, quanto sia fondamentale difendere il valore delle pensioni dei manager - come giusto riconoscimento dei loro contributi allo sviluppo del Paese - chiedendo equità e trasparenza nelle politiche previdenziali.

Come Presidente della più grande Associazione territoriale del sistema, mi preme ribadire la straordinaria partecipazione e il contributo attivo che ALDAI ha reso a questo importante momento assembleare: sono moltissimi, infatti, gli iscritti che si sono resi protagonisti di questa giornata partecipando in presenza al convegno a Roma, rendendo così vivo e forte lo spirito di una categoria che vuole far sentire la propria presenza. Tutto questo è stato particolarmente apprezzato e sentito oltre che dal territorio, anche dalla Governance federale che ne ha riconosciuto il merito e il valore.

Questo ci fa capire che ALDAI è tornata ad avere il ruolo che le compete nel panorama nazionale: quello di protagonista, di punto di riferimento e di motore di iniziativa e rappresentanza per tutti i manager industriali. L'energia, la passione e la responsabilità dimostrate da chi ha partecipato all'Assemblea, ma anche da chi ogni giorno sta infondendo nuova linfa vitale in tutte le attività svolte dall'Associazione, sono la prova concreta di una comunità attiva, coesa e pronta a raccogliere le sfide del futuro. E i contenuti di questa Rivista ne danno un resoconto puntuale. Guardiamo avanti con orgoglio e determinazione, consapevoli che la forza di ALDAI risiede proprio nella partecipazione e nell'impegno di tutti i suoi membri. Insieme, continueremo a costruire valore per la nostra categoria e per il Paese. ■

# ALDAI

ASSOCIAZIONE LOMBARDA  
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

## SEDE E UFFICI

Via Larga, 31 - 20122 Milano  
M1 Duomo - M3 Missori  
M4 Sforza-Policlinico  
Mezzi di superficie: 12 - 15 - 16 - 19 -  
24 - 27 - 60 - 61 - 94

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

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

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

## PRESIDENZA

Presidente: Giovanni Pagnacco

Vicepresidente: Roberta Lovotti

Vicepresidente: Angela Melissari

Tesoriere: Franco Del Vecchio

## DIREZIONE

Direttore:

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

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

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

## SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

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

Area sindacale, previdenza, fisco

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

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

Consulenze previdenziali  
Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali  
Nicola Fasano

Convenzione ENASCO  
Domande telematiche Inps

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento  
**Segreteria**  
Ilaria Mendolia 02.58376.219  
[ilaria.mendolia@aldai.it](mailto:ilaria.mendolia@aldai.it)

## SERVIZIO FASI/ASSIDAI

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

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

## SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

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

## SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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

## SERVIZIO TUTORING

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

## GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

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

## GRUPPO MINERVA

[gruppominerva@aldai.it](mailto:gruppominerva@aldai.it)  
Coordinatrice: Silvia Battigelli

## ARUM S.R.L.

### SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Antonio Zenatelli  
Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":  
Ilaria Sartori 02.58376.208 - [rivista@aldai.it](mailto:rivista@aldai.it)

## FONDIRIGENTI

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

## UNIONE REGIONALE

### FEDERMANAGER LOMBARDIA

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

## SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

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



TERME PREISTORICHE  
RESORT & SPA

*Quest'anno sotto l'albero  
regala tempo per stare bene*

*Le nostre Terme ti aspettano  
con nuovi pacchetti dedicati  
ai soci ALDAI soggiorni con  
cure a partire da € 720 più  
ticket*

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

# Sommario

NUMERO 10 - DICEMBRE 2025 - ANNO LXXVIII

## FOCUS - L'Italia che produce il futuro

### EDITORIALE

- 1** ALDAI protagonista all'Assemblea dell'80° di Federmanager  
Giovanni Pagnacco

### PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

### FOCUS

- 6** Orizzonti industriali: l'Italia che produce il futuro  
Valter Quercioli

### MANAGEMENT

- 16** Il merito va a bilancio  
Giorgio Neglia
- 20** Leadership in trasformazione  
a cura della Redazione
- 24** Le soft skills diventano "core":  
i dati lo confermano  
Giovanni Franco

### FISCO

- 26** La riduzione dell'imposta sui redditi a confronto con la tassazione in Francia  
Franco Del Vecchio

### WELFARE

- 30** Vivere più a lungo e meglio ha un costo. Ma chi lo paga?  
Roberta Lovotti
- 32** L'assistenza agli anziani nell'Italia che cambia  
Mino Schianchi
- 36** La cura si fa vicina: la teleassistenza Fasi per anziani e caregiver  
Ufficio Comunicazione Fasi

### SERVIZI AGLI ASSOCIATI

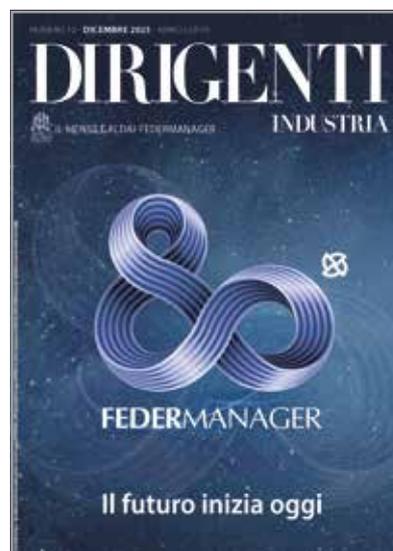
- 38** Andrò in pensione e poi...  
Massimo Zambon

### ENERGIA ECOLOGIA

- 40** L'impiantistica energetica verso le tecnologie 'green'  
Daslav Brkic

### PREVIDENZA

- 46** La Corte Costituzionale conferma il "raffreddamento" della perequazione 2023  
Antonio Dentato



### In copertina

L'80esimo anniversario non è un traguardo, ma un punto di partenza

### DI+

- 48** I Musei Civici di Pavia  
Laura Aldovini

### CULTURA E TEMPO LIBERO

- 52** Come nasce il meteo: dinamica atmosferica per curiosi  
Franca DeFilippi
- 54** Leggere il Cinema - Il percorso dell'Analisi Filmica  
Marco Massara
- 56** A Milano, astri a portata di mano!  
Soci del Circolo Astrofilo di Milano

Gli uffici ALDAI-Federmanager rimarranno chiusi dal 24 dicembre 2025 al 6 gennaio 2026. Le attività riprenderanno regolarmente mercoledì 7 gennaio.



**Buone Feste!**



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



- Rendiconto sociale Lombardia 2024
- Contributo di Regione Lombardia per le competenze e l'innovazione
- Manovra finanziaria 2026: finalmente una tutela per chi paga l'Irpef - a cura di CIDA
- Federmanager: sulla manovra fiscale serve chiarezza
- Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager 13 novembre 2025
- Tagliare le pensioni: un cantiere che non si ferma mai - A. Dentato

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

# ALDAI-FEDERMANAGER

## • PRODOTTO UNICO FASI – ASSIDAI: LA NUOVA FRONTIERA DELL'ASSISTENZA SANITARIA PER LE IMPRESE INDUSTRIALI



Le aziende oggi possono offrire ai propri dirigenti un vantaggio concreto e strategico: *Prodotto Unico Fasi-Assidai*, la copertura sanitaria integrativa che garantisce un'assistenza completa e innovativa. Nato dalla sinergia tra Fasi e Assidai, si allinea perfettamente con le linee guida del CCNL Dirigenti Industria, confermate nel rinnovo del 2024. Con *Prodotto Unico Fasi-Assidai*, le imprese investono nel benessere dei propri manager, rafforzando la propria attrattività e competitività. Una scelta lungimirante, che valorizza le persone e risponde alle esigenze di un contesto industriale in continua evoluzione.

*Prodotto Unico Fasi-Assidai* offre alle dirigenti e ai dirigenti in servizio delle aziende industriali una copertura sanitaria unica, che completa quasi interamente le prestazioni garantite dal Fasi. Alcuni vantaggi? Potersi avvalere di un network di strutture convenzionate unico per entrambi i Fondi su tutto il territorio nazionale e la possibilità di inviare, con un solo click, un'unica richiesta di rimborso ai due Fondi, la possibilità di mantenere Assidai individualmente anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro senza limiti di età.

Per maggiori informazioni, consulta la pagina dedicata al *Prodotto Unico Fasi-Assidai*:  
<https://www.assidai.it/prodotto-unico/>

## • NON RESTARE INDIETRO: RINNOVA ORA LA TUA QUOTA ALDAI 2026

Essere parte di ALDAI-Federmanager significa **non affrontare da soli le sfide della leadership**. È il momento giusto per rinnovare la tua quota associativa e garantirti continuità nell'accesso a servizi strategici e opportunità esclusive.

### Perché rinnovare oggi?

- **Tutela e rappresentanza:** ALDAI ti offre assistenza contrattuale, previdenziale, fiscale e sanitaria, compensando la minore protezione legale dei dirigenti.
- **Crescita e networking:** convegni, Commissioni e Gruppi di Lavoro ti permettono di confrontarti con colleghe e colleghi e contribuire allo sviluppo industriale del Paese.
- **Informazione e appartenenza:** la rivista *Dirigenti Industria* e le iniziative di networking rafforzano il tuo senso di comunità e ti tengono aggiornato su temi cruciali per la tua professione.

Rinnovare ora significa **non perdere continuità nei servizi**, evitare solleciti e contribuire attivamente alla forza dell'Associazione, che cresce grazie al contributo di ogni iscritto.

**Rinnova subito per il 2026** e continua a costruire il futuro del management con ALDAI.

Nell'area Myfeder accessibile da [www.aldai.it](http://www.aldai.it) potrai rinnovare con pochi click attraverso carta di credito, oppure a fine rivista trovi disponibile il modulo per l'addebito diretto in conto (mandato SEPA) e, alla scadenza, penseremo noi al tuo rinnovo!

# IN PILLOLE

## • ULTIMI APPUNTAMENTI DA NON PERDERE CON L'ACCADEMIA DI COMUNICAZIONE STRATEGICA!



Dopo il grande successo dei primi incontri – che hanno registrato un'ottima partecipazione e un vivo interesse per i temi trattati – il ciclo promosso da ALDAI e dall'Accademia di Comunicazione Strategica si avvia alla conclusione con due appuntamenti imperdibili, pensati per chi desidera affinare le proprie competenze comunicative e gestionali.

### • **Martedì 20 gennaio 2026: Uso Strategico del Tempo**

Scopri le tecniche di *time management* più efficaci per ottimizzare la tua agenda, gestire le priorità e aumentare la produttività senza sacrificare il benessere.

### • **Martedì 17 febbraio 2026: Arte delle Domande Strategiche**

Impara a formulare domande potenti e mirate per esplorare gli interessi profondi dell'interlocutore, facilitare il dialogo e generare valore nelle relazioni professionali.

Per partecipare a *Tecniche di time management per ottimizzare la propria azienda* ed *Esplorare gli interessi profondi dell'interlocutore* è necessaria la registrazione su [www.aldai.it](http://www.aldai.it)

Questi incontri rappresentano un'opportunità concreta per sviluppare strumenti pratici e strategie applicabili subito nella vita professionale. La qualità dei contenuti e l'interazione con esperti del settore hanno già conquistato i partecipanti: non lasciarti sfuggire gli ultimi due appuntamenti!

## • ATTENZIONE ALLA SCADENZA PER LA DICHIARAZIONE DEI CONTRIBUTI ALLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE



Previdai

Scade il 31 dicembre il termine, previsto dal D. Lgs. 252/2005, per la dichiarazione dei contributi versati alla previdenza complementare (Previdai, Previdapi, ecc.) e non dedotti fiscalmente. L'importo da comunicare al Fondo di previdenza è quello eccedente euro 5.164,57 annui, rilevabile dalla Certificazione Unica 2025 nel campo 413.

Qualora a titolo personale sia stato effettuato il versamento di contributi aggiuntivi, detto importo andrà comunicato sommandolo all'importo rilevato nel campo 413 della Certificazione Unica.

Per il PREVIDAI il dato può essere comunicato online accedendo al sito:

[www.previdai.it](http://www.previdai.it) - area riservata - versamento - contributi non dedotti

# Orizzonti industriali: l'Italia che



**Valter Quercioli**  
Presidente Federmanager

# produce il futuro



*Relazione del Presidente Valter Quercioli  
all'Assemblea per l'ottantesimo anno  
dalla fondazione di Federmanager*

Signore e Signori,  
Autorità, Eminenza, Colleghe e Colleghi,

benvenuti alla nostra Assemblea.

Voglio ringraziare innanzitutto gli autorevoli esponenti del Governo, del Parlamento e il Cardinale Baggio che ci onorano della loro presenza e conferiscono ancora più valore a questa nostra giornata.

**Oggi celebriamo ottant'anni di storia di Federmanager**, che nel 1945 nasce come Associazione Nazionale Dirigenti di Aziende Industriali, nel '46 si trasforma in Federazione e nel 2000 diviene Federmanager.

### **Celebriamo la nostra storia, il nostro presente, il nostro futuro**

**Federmanager è stata, ed è, la casa comune di chi guida persone e processi produttivi**, di chi mette in gioco competenze e coraggio per costruire futuro, di chi ogni giorno prende decisioni con etica, osservanza delle leggi e responsabilità sociale.

Da sempre sappiamo convertire i limiti in opportunità, le crisi in innovazioni, la tradizione in modernità.

È questa la nostra forza: produrre il futuro, facendo tesoro delle nostre preziosissime radici industriali. Per questo, l'Assemblea di oggi si definisce con un titolo preciso: **"Orizzonti industriali - Italia che produce il futuro"**.



### **L'Italia è un Paese straordinario**

L'Italia è un Paese straordinario che ha nel lavoro e nel merito professionale la sua vera ricchezza. Ne dobbiamo essere **consapevoli** e **orgogliosi**. Siamo la seconda manifattura d'Europa, quarto esportatore mondiale, tra i protagonisti del G7.

Nonostante crisi, recessioni e impatti avversi della globalizzazione e della post-globalizzazione, il nostro rimane un Paese il cui sistema industriale crea valore "vero" per l'economia reale, per il lavoro, per le comunità locali. Tutto ciò è stato ed è ancora reso possibile dal lavoro quotidiano di **manager industriali, protagonisti silenziosi di una storia di responsabilità, competenza e visione**, insieme ai nostri compagni d'avventura: gli imprenditori e i loro amministratori, ai quali va il nostro sentito grazie! per condividere con noi questa appassionante sfida quotidiana. Un **patto tra Impresa e Management che va rafforzato e innovato** perché le sfide che abbiamo davanti sono significative e le vogliamo affrontare insieme, con successo.

Noi manager siamo da sempre una parte essenziale della soluzione ai problemi del Paese e siamo figure trainanti di un processo di crescita e sviluppo industriale che sa coniugare produttività, sostenibilità e competitività.

Caratteristica ancor più importante oggi, perché siamo di fronte a ripensamenti geoeconomici notevolmente impattanti, a una frammentazione geopolitica che frena il commercio internazionale, a una competizione industriale globale sempre più dura tra sistemi continentali: Stati Uniti, Cina e Unione Europea *in primis*.

In questo scenario, la massima che può apparire cinica – **"Chi non è al tavolo è nel menù"** – non è più un motto, un *divertissement*, ma una regola ferrea del Potere. E allora permettetemi di dire: noi non vogliamo un'Italia che stia nel menù di altri, **noi vogliamo un'Italia che determini il proprio futuro** industriale e sociale seduta al tavolo **da protagonista!** I venti del mondo soffiano incessantemente, a Est come a Ovest, a Nord come a Sud. E noi dobbiamo saper tenere ben saldo il timone delle nostre aziende. Non possiamo affidarci alla corrente: **dobbiamo tracciare la rotta.**

Noi vogliamo che l'Italia sia un Paese che produce, che investe, che innova.

Un Paese in cui l'industria non sia un reperto del Novecento, ma il cuore del benessere e della democrazia del futuro. A tal fine sosteniamo con forza la necessità di una **rinnovata politica industriale nazionale**, che partendo dal **Libro Verde del MIMIT** e dalle risorse del Bilancio europeo 2028-2034, veda l'Italia industriale protagonista, veda il capitale umano manageriale al centro.



Nella piena consapevolezza, però, di non agire da Paese isolato, ma di muoverci insieme a quell'**Europa che rappresenta la nostra "casa comune"**, la quale, tramite il Next Generation EU e il PNRR, ci sta garantendo risorse senza precedenti per procedere alla modernizzazione del nostro Sistema Paese.

### **La centralità del manager nel governare la complessità contemporanea**

Da manager non ci fermeremo davanti alla crescente complessità e al continuo cambiamento. Li comprenderemo e li governeremo. Perché questa è la vocazione del management: trasformare la complessità in valore per le persone e per il Paese.

Delle 370mila imprese industriali, solo circa **20mila sono managerializzate**, ovvero possono contare sulla presenza o sulla guida di manager professionisti: **appena il 5%**! Ma è quel 5% di imprese a mantenere l'Italia che produce su vertici mondiali d'eccellenza. Sono le imprese conosciute in tutta Europa, in tutto il mondo, in tutte le filiere dell'economia europea e globale. Sono le imprese che fanno grande il Paese, come quelle che oggi sono **protagoniste della bellissima mostra che accompagna questa Assemblea**.

Con i loro nomi, i loro loghi, le loro storie, le loro visioni del futuro, testimoniano la grandezza dell'industria italiana e conferiscono ancor più valore e prestigio a

questa nostra grande giornata. Un sentitissimo **grazie** a queste imprese e ai loro leader, amministratori e imprenditori coraggiosi!

Ma se questo 5% è così forte nel mondo, appare allora chiaro quale debba essere la direzione da percorrere per una politica industriale che voglia puntare al futuro: **dobbiamo investire nel prossimo 5%, nelle prossime 20mila imprese da far crescere e managerializzare più pervasivamente**. Abbiamo diversi esempi positivi a cui guardare, se pensiamo a imprese industriali che solo pochi anni fa non esistevano e che oggi sono leader nei loro mercati grazie ad un approccio manageriale lungimirante e anche – è giusto ricordarlo – grazie a un efficace sostegno pubblico. Penso a **casi concreti**, che ho potuto personalmente verificare, come, ad esempio, **Ecopol**, di Chiesina Uzzanese in provincia di Pistoia, leader mondiale nei film idrosolubili usati ad esempio nelle pastiglie per lavastoviglie, o come **Applica Software Guru** di Matera, leader nello sviluppo di applicazioni basate su intelligenza artificiale in vari comparti: dall'agricoltura di precisione alla gestione avanzata di droni e sciame di droni. E ce ne sono molte altre!

Non dobbiamo però dimenticarci delle imprese che hanno bisogno d'aiuto in una transizione durissima, come ad esempio **Acciaierie d'Italia** di Taranto. Le grandi competenze tecnologiche e industriali che vi

si trovano meritano ben altri sbocchi che lo “spezzatino” o la chiusura. E qui lo dico chiaramente: dobbiamo ragionare a mente fredda e strategicamente in ottica Paese, non in ottica prettamente localistica. Abbiamo la responsabilità di dare una risposta a migliaia di lavoratrici e lavoratori anche dell’indotto, alle loro famiglie e al loro territorio.

**Federmanager** è pronta ad aprire il dibattito sul possibile ruolo dello **Stato** nella governance e nella proprietà di questa azienda, l’unica in Italia che “produce” acciaio e non che, più semplicemente, lo trasforma. Anche gli Stati Uniti, patria di quella concezione minimalista del ruolo dello Stato nell’economia oggi dominante in Occidente, stanno assumendo una nuova e diversa postura, con l’idea di uno Stato molto più interventista nei settori e nelle aziende ritenute strategiche per l’economia e la sicurezza nazionali. Non dobbiamo perciò vergognarci, perché non è lo status giuridico della proprietà a definire le sorti di un’azienda, ma la qualità del suo management. E da questo punto di vista, l’Italia certo non difetta di talento o di competenze!

### Siamo davanti a grandi transizioni

**Partiamo dall’innovazione come sfida trasversale.** Dobbiamo esserne protagonisti perché è lì che si sviluppano le competenze vincenti del futuro. Le esperienze positive ci insegnano che l’Italia può continuare a eccellere, senza temere confronti internazionali. Infatti, siamo un Paese che per storia, vocazione, talenti e spirito di sacrificio può e sa primeggiare. Perché noi italiani abbiamo da sempre il design, la progettazione, la manifattura e l’industria nel sangue e non dobbiamo tradire le nostre vocazioni più vere. Ed oggi dobbiamo anche essere lungimiranti, soprattutto nei settori hi-tech, ad alto contenuto d’innovazione.

Ricordiamoci poi della **grande questione energetica**. I costi dell’energia, come abbiamo visto negli ultimi anni, incidono sulla vita delle persone e sulla tenuta delle imprese. Dobbiamo garantire al Paese stabilità e sostenibilità, investendo in tecnologie, in reti efficienti e in una governance che unisca pubblico e privato. Senza una politica energetica stabile è difficile fare industria e senza industria non c’è futuro. Le nostre due Commissioni Settoriali sull’Energia producono, insieme all’Associazione Italiana Economisti dell’Energia, che ringrazio per la collaborazione, un rapporto annuale – che sarà presentato a gennaio – focalizzato, quest’anno, su Nucleare e Idrogeno, due tecnologie e due filiere industriali importantissime anche sotto il profilo dell’innovazione. Sono rapporti preziosi, che meritano attenzione da parte di chi ha responsabilità di governo e decisione. Sono pieni di idee concrete che offriamo alla politica, ai tecnici e a chiunque sia interessato.



### Nuovo umanesimo e frontiere tecnologiche

Oggi si torna a sentire la forte necessità di **tornare a mettere l’Uomo al centro**. L’Umanesimo che aprì al Rinascimento affermò con forza il valore unico di mettere l’Uomo al centro e generare quel progresso culturale che portò alla grande fase delle scoperte e delle invenzioni.

In quest’ottica, crediamo fermamente che le competenze necessarie non siano più solo STEM (scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche, matematiche), ma che queste debbano integrarsi per divenire “STEAM”, dove la “A” di “Arts” richiama proprio quell’Umanesimo senza il quale la tecnica non crea valore per l’Uomo e anzi può diventare generatrice di problematiche complesse sul piano etico.



*Nella foto alcuni rappresentanti della numerosa delegazione ALDAI presente all'Assemblea nazionale, che ha visto la partecipazione di oltre 100 associati milanesi.*

Vi è un grande banco di prova all'orizzonte, per tutti: trasformare le tante **sfide sociali** in opportunità concrete per uno sviluppo davvero sostenibile. Con un **calo demografico** che ha registrato, nel 2024, la nascita di soli 370mila bambini nel nostro Paese, la struttura occupazionale scricchiola pericolosamente. Questa prospettiva prefigura un futuro in cui mancherà la forza lavoro in grado di garantire sostenibilità al nostro sistema di welfare pubblico, sia sotto il profilo economico che sociale.

Ma attenzione: la crisi demografica non è un destino ineluttabile. Si deve intervenire, con determinazione e coraggio, attraverso un **ripensamento delle politiche per la famiglia**, nuovi strumenti legali e di welfare aziendale che agevolino ancor di più i genitori a conciliare il complesso equilibrio tra vita e lavoro. Solo

per questa via si possono incentivare le persone a **non rinunciare al proprio futuro**.

Un altro punto su cui occorre essere lucidi e lungimiranti sono le politiche di inclusione, che non sono un vezzo ideologico, ma un principio di grande valore strategico: abbiamo il dovere di valorizzare ancor di più la parità di genere nei luoghi di lavoro. Gli ambienti organizzativi più aperti alla **diversità** sono anche i più produttivi, i più innovativi e i più sostenibili. In altre parole, oltre a rispondere ad una profonda esigenza etica, **la parità di genere crea maggior competitività industriale**, come evidenziato anche dalle tante ricerche e attività qualificate promosse dal nostro Gruppo Donne-Minerva che riunisce le nostre donne manager.

Dobbiamo poi stimolare ancor di più **il dialogo tra**

**generazioni** – che coinvolge oggi ben cinque generazioni all'interno delle aziende – e affermare con forza il valore della **meritocrazia**. Se i giovani, infatti, percepiscono che il merito professionale non conta, che prevalgono relazioni e privilegi, i migliori se ne vanno all'estero, come già hanno fatto 550mila giovani dal 2011 al 2023, impoverendo la capacità del Paese di immaginare e costruire il proprio avvenire.

Sì, il futuro del lavoro è denso di complessità, ma sta a tutti noi guidarlo verso un traguardo socialmente ed eticamente giusto, e sta a noi sviluppare quella resilienza mentale e fisica che ci permetterà di arrivare a quel traguardo.

Il vero manager non guida solo processi produttivi e aziendali, ma ha il compito di promuovere gli alti valori della cultura organizzativa, avendo innanzitutto cura delle persone. Questo è il tratto che ci distingue e che rivendichiamo con orgoglio. E anche su questo punto, Federmanager è in prima linea perché nel medio e nel lungo periodo sarà proprio l'equilibrio tra Umanesimo e innovazione tecnologica a rappresentare un vantaggio competitivo per le imprese e per il Paese.

Sono temi fondamentali per la nostra categoria e voglio adesso far presente un altro concetto essenziale per Federmanager: senza etica, ogni ricerca di maggior produttività e competitività è vana. Ogni decisione economica ha anche una dimensione etica, perché ogni decisione di investimento, ogni decisione sull'allocatione dei costi ha un impatto sulle persone, sui territori, sull'ambiente e non solo sugli azionisti.

### Le nostre priorità per il Governo

Al Governo, e ai suoi illustri esponenti qui presenti, voglio rivolgere oggi un messaggio chiaro: noi non chiediamo interventi episodici, non chiediamo interventi spot, ma una **visione di lungo periodo che tenga insieme industria, impresa, lavoro, fiscalità e welfare**, una visione che integri le politiche industriali, le politiche del lavoro e le politiche fiscali, affinché le energie più produttive del Paese siano finalmente liberate a favore di tutte le cittadine e i cittadini.

Chiediamo al Governo seri **investimenti nel capitale umano manageriale** finalizzati alla crescita produttiva e commerciale del sistema industriale, perché senza manager non c'è né produttività né competitività e senza produttività e competitività non c'è futuro per l'industria e lo sviluppo dell'Italia. Solo un disegno coerente e di respiro decennale può dare competitività all'Italia in Europa e nel mondo, stabilità e produttività alle imprese, fiducia alle famiglie. I campioni nazionali industriali di oggi vanno sostenuti e occorre investire molto di più in quelli di domani. Serve dunque una strategia che integri le filiere, incentivi le forniture di origine nazionale o europea, favorisca

la crescita dimensionale delle Piccole e Medie Imprese e ne elevi la managerialità. Perché l'Italia non deve inseguire il suo futuro industriale: deve costruirlo. Attivamente!

All'Esecutivo chiediamo inoltre di aprire una **stagione nuova per il lavoro manageriale**. Più formazione, più politiche attive, più gestione manageriale della salute e sicurezza. Ogni infortunio è una sconfitta per tutti: per l'impresa e per il Paese. Serve investire nei giovani che entrano nelle fabbriche, perché imparino presto il valore della competenza e della responsabilità. E serve supportare meglio le donne che ambiscono ad una carriera manageriale, perché la parità nei ruoli apicali è un moltiplicatore di valore per l'impresa e per il Paese.

### Il futuro si costruisce così: a partire dalle persone!

In sostanza, serve un **programma pluriennale di politica industriale** che punti a orizzonti di crescita e managerializzazione, con una visione di lungo respiro che metta in campo risorse concrete, quegli 8-10 miliardi di euro che servono davvero per potenziare il motore industriale del Paese. L'orizzonte decennale è quel che serve per dare ritorno agli investimenti e per offrire al sistema produttivo quella fiducia di cui ha bisogno in questa fase storica caratterizzata da incertezze e mutamenti profondi. Voglio ricordarlo a tutti: il futuro del Paese passa dall'industria nazionale e dalla sua capacità di essere competitiva. È infatti attraverso questo programma pluriennale di politica industriale che si potrà dare corpo a un piano straordinario per far crescere e managerializzare ulteriori 20mila Piccole e Medie Imprese nei prossimi dieci anni. E per questa via riusciremo a rafforzare il protagonismo industriale italiano, senza timore alcuno di concorrenza, sia essa europea, americana o asiatica.

Ma per imboccare la strada di un solido sviluppo, il Paese ha bisogno di **una rete digitale all'altezza** della sua ambizione: infrastrutture, intelligenza artificiale, interoperabilità dei dati, *data center*, cybersicurezza e competenze digitali diffuse. Bisogna accelerare – è questo che chiediamo al Governo – e farlo con un principio chiaro: la tecnologia deve servire la persona, non sostituirla. Se vogliamo diventare davvero l'hub logistico del Mediterraneo, dobbiamo mettere in rete porti, logistica e imprese con connessioni veloci e sicure. Solo così potremo governare il futuro, non subirlo! Serve anche **una nuova prospettiva per il Mezzogiorno**. Su questo punto voglio essere chiaro: non è un problema da risolvere, è un potenziale da liberare. Nel Sud, e io l'ho toccato con mano, vi sono giovani talenti, università di eccellenza, imprese che innovano e resistono. Ma servono infrastrutture moderne, digi-

talizzazione e soprattutto più managerialità. Solo così potremo attrarre investimenti, frenare la fuga dei talenti e creare lavoro stabile sul territorio. Il futuro dello sviluppo industriale dell'Italia passa anche – e forse soprattutto – dal Sud che deve diventarne il motore. Ma la preconditione per potenziare il Paese – e questa è una delle principali richieste che avanziamo al Governo – è **una fiscalità più equa**, che valorizzi il merito e non penalizzi chi crea valore per tutti.

La progressività fiscale è un principio giusto – lo afferma la nostra Costituzione e, prima ancora, l'etica sociale – ma non può trasformarsi in esponenzialità irragionevole. Quando il 5% dei contribuenti paga il 43% dell'IRPEF, non siamo più in un sistema progressivo, ma in un sistema sbilanciato. Comprendiamo che la "coperta sia corta", ma non possono restare scoperti sempre gli stessi. Serve una lotta seria all'evasione e all'elusione e serve anche premiare la fedeltà fiscale. Chi lavora, chi produce, chi paga le tasse non chiede privilegi: chiede rispetto. Perché chi crea valore per il Paese deve avere gli strumenti per costruire il futuro. La Legge di Bilancio 2026 mostra i primi tenui passi nella direzione da noi auspicata. Lo riconosciamo al Governo e di questo lo ringraziamo, ma, per essere concreti è necessario fare molto di più.

Voglio evidenziare un altro tema fondamentale per la nostra categoria: le pensioni dei manager e dei dirigenti. È vero, i nostri pensionati sono titolari di pensioni medio-alte maggiori di 4-5 volte il minimo, ma è anche vero che hanno versato contributi previdenziali altissimi, sostenendo la crescita industriale e sociale del Paese e garantendo la coesione sociale. Eppure, oggi vedono il potere d'acquisto della loro pensione eroso dall'inflazione e da una perequazione insufficiente. Chiediamo per loro **perequazione equa e nessuna penalizzazione** perché, lo dico con fermezza e convinzione: i pensionati non hanno difese contrattuali. È quindi compito delle Istituzioni proteggere il reddito e la dignità sociale.

Quella parola "pensioni d'oro", applicata a noi, proprio non si può sentire!

Le Istituzioni non devono considerare le pensioni dei nostri manager in quiescenza come una sorta di bancomat a cui attingere! Queste pensioni infatti sono il risultato di un copioso gettito contributivo che i manager hanno versato alle casse previdenziali, nel corso della loro intera vita lavorativa. Su questi temi, per noi molto importanti, abbiamo dato mandato alla nostra Confederazione, CIDA, di portare avanti gli studi e le iniziative mediatiche necessarie per rendere edotta l'opinione pubblica delle palesi iniquità perpetrate a danno delle nostre pensionate e pensionati.

Bisogna avere il coraggio di guardare in faccia la realtà e dire con chiarezza che sulle pensioni il sistema pub-

blico va in sofferenza. In un Paese come il nostro, in cui già oggi il 40% delle pensioni è di tipo assistenziale, questa è una verità che non possiamo ignorare. Rinnoviamo con forza la nostra richiesta, che da tempo avanziamo: una **separazione contabile chiara e netta** tra **previdenza** e **assistenza**, per evitare che chi ha versato regolarmente venga, come avvenuto fino ad oggi, penalizzato.

### Un appello ai partner datoriali

Rivolgo ora un appello ai nostri partner datoriali, in primis Confindustria, Confapi e Confservizi: facciamo squadra, **facciamo squadra insieme** per portare avanti istanze fondamentali.

Mi riferisco al **rafforzamento dei secondi pilastri, quello previdenziale e quello della sanità integrativa**, per convincere le Istituzioni ad alzare i limiti di deducibilità dei contributi previdenziali e sanitari, fermi da oltre vent'anni a poco più di 5mila euro per la previdenza complementare e a poco meno di 4mila euro per l'assistenza sanitaria integrativa. Chiediamo di portarli rispettivamente a 8.500 euro e a 6.000 euro e chiediamo altresì che sia previsto un idoneo meccanismo di adeguamento automatico di rivalutazione annuale, sulla base dell'andamento inflattivo. Questa è una richiesta necessaria perché previdenza complementare e sanità integrativa rappresentano, sempre più, elementi di attrattività e *retention* del personale, assieme al welfare aziendale e ai fringe benefit che devono evolvere e diventare vere leve di successo imprenditoriale.

Lavoriamo insieme per **sostenere una formazione continua** di qualità, alle istituzioni, insieme, chiediamo anche che venga restituito ai nostri Fondi interprofessionali quel 20% oggi sottratto per finanziare ammortizzatori sociali di cui noi, per legge, non beneficiamo: quelle risorse devono tornare a sostenere chi crede nella conoscenza come motore di competitività e di civiltà. Quella del **capitale manageriale** è una delle partite su cui più vogliamo fare squadra con voi. **Il manager va visto come un fattore di successo competitivo** e non come un costo da comprimere, perché senza manager le imprese non possono crescere né prosperare. Dobbiamo avere quindi l'obiettivo comune **di attrarre giovani talenti e valorizzare i talenti senior** che già vi operano, di far crescere dimensionalmente tramite loro le Piccole e Medie Imprese e di sostenere le transizioni verde, digitale ed energetica.

Non possiamo farci trovare impreparati: molte competenze attuali saranno presto superate e molte competenze che serviranno nel futuro non sappiamo ancora identificarle. **Ma il futuro non ci aspetta.**

Le competenze cambiano alla velocità della tecnologia.

Da sempre condividiamo uno strumento potentissimo: il **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro**.

Usiamolo. Usiamolo per indicare la via del futuro alle imprese in cui noi manager operiamo, per valorizzarle e per renderle ancor più di successo, un successo basato sul valore industriale e commerciale generato e non sul costo del lavoro minimizzato!

Guardando al futuro riconosciamo che è arrivato il momento di dare **una casa comune al management industriale**, che include sia i dirigenti che i quadri apicali. Le aziende faticano a gestire il loro management applicando contratti diversi: di categoria per i dirigenti, settoriale per i quadri apicali. Questa complessità è figlia di un'epoca che non esiste più da tempo, e in fabbrica c'è bisogno di più semplicità, non di rimanere ancorati a un'ideologia sorpassata dal tempo!

Le aziende devono avere la possibilità di gestire i propri manager con un unico contratto collettivo nazionale di lavoro: **il contratto del management industriale! Lavoriamoci insieme!**

**Confrontiamoci allora con la Politica**, attraverso una posizione unitaria sulla nostra comune visione: quella di un **progetto di riforma del Welfare per il XXI secolo e della fiscalità di vantaggio per chi lo adotta!**

### La forza di Federmanager

E torno al ruolo dei manager.

Ottant'anni fa, sulle macerie della Seconda guerra mondiale, un gruppo di manager si impegnò per contribuire alla ricostruzione del Paese.

Oggi è nostro dovere ricordare quei dirigenti che ottanta anni fa furono deportati o fucilati, perché si opposero alla distruzione, alla razzia, al trasferimento in altri Paesi delle risorse industriali italiane: macchinari, apparecchiature, strumentazioni, semilavorati, materie prime. Le risorse salvate da questi eroi costituirono la base della successiva ripartenza industriale e sociale del Paese. La loro memoria ci ricorda ancora che la nostra professione è una missione che richiede responsabilità, spirito di sacrificio e coraggio.

Anche noi oggi, forti di questa grande storia, **avvertiamo la responsabilità morale e sociale** di chi è posto dinanzi a una scelta decisiva: la scelta di essere **all'altezza del proprio compito**.

Il **management** ha infatti una funzione di collegamento essenziale tra impresa e società, tra produzione ed etica, tra passato, presente e futuro. VISES, il nostro Ente del Terzo Settore, ha proprio questo ruolo: essere un ponte tra manager e progetti di solidarietà verso le persone, le comunità e i territori svantaggiati.

La dignità del lavoro umano non è un principio economico, è un **valore universale non negoziabile**, con cui noi manager dobbiamo continuamente confrontarci, rispetto al nostro agire, come in uno specchio.

Noi, come comunità di manager, ci assumiamo la responsabilità di custodirla.

Nel concludere, mi sia consentito di rendere omaggio ai **Presidenti federali che mi hanno preceduto**, alle nostre **Pensionate e Pensionati**, ai **Maestri e alle Maestre del Lavoro** che sono nei nostri ranghi, a tutti i manager che sono in servizio attivo in azienda o temporaneamente inoccupati: sono persone meravigliose che hanno contribuito e contribuiscono con sapienza e dedizione alla crescita dell'industria italiana e alla creazione di benessere per l'intera collettività nazionale. A loro va il mio e nostro **grazie**.

Permettetemi anche un ringraziamento speciale alle nostre **55 Associazioni Territoriali**, ai loro Presidenti, Vicepresidenti e Tesorieri, ai loro Consigli Direttivi, Organi Associativi, Direttori e Personale Dipendente, ai membri dei nostri **Gruppi Giovani, Donne - Minerva e Seniores**, ai membri delle nostre **18 Commissioni**, alla Giunta Esecutiva, ai Consiglieri Nazionali, ai Congressisti, tutti diretta espressione dei territori nella vita della Federazione. Un ringraziamento speciale va anche a tutti i coordinatori e componenti delle nostre **RSA**, le **Rappresentanze Sindacali Aziendali**, tramite le quali il dialogo tra Federmanager e le imprese si fa più specifico e fruttuoso.

Sì, a tutti loro va un ringraziamento speciale, perché sono la spina dorsale della nostra Federazione.

Federmanager, infatti, non è solo una sigla di rappresentanza, è una **rete viva, di persone, di storie professionali, di famiglie che ogni giorno sono in campo per il Paese**. Senza il loro lavoro quotidiano e faticoso, la nostra Federazione non sarebbe arrivata fin qui, oggi, in questa giornata fantastica!

Ringrazio anche gli **enti bilaterali e collaterali** che condividiamo con le Associazioni Datoriali o che gestiamo direttamente, sono un altro fiore all'occhiello di Federmanager, un sistema di tutela concreta dei nostri iscritti e delle loro famiglie, di cui andiamo davvero orgogliosi.

So bene il duro lavoro che i loro Presidenti e Vicepresidenti, membri dei Consigli d'Amministrazione, Organi Sociali e Personale Dipendente svolgono ogni giorno affinché "tutela" e "welfare" non siano parole vuote ma concrete nel loro significato più pieno. Oggi noi possediamo e gestiamo enti che sono considerati un'eccellenza nei rispettivi campi: FASI, IWS, Assidai per la sanità integrativa; PREVINDAI e PREVINDAPI per la previdenza complementare; FASDAPI e Praesidium per i rischi professionali e personali, 4.MANAGER per la diffusione della cultura d'impresa e manageriale, Fondirigenti per il finanziamento della formazione manageriale, Fondazione IDI e Academy per la formazione, CDi Manager per l'executive search. Grazie per il vostro impegno e per il lavoro che fate tutti i giorni.



Infine, in ultimo ma non ultimi nei miei pensieri, ringrazio tutti i **professionisti che operano dentro la Struttura Federale** insieme a me, tutti i giorni: il Vice-presidente Zei, il Tesoriere Vivian, il Direttore Generale Cardoni, tutte e tutti i nostri dipendenti.

Lo vedo ogni giorno: la passione che li anima a favore dei nostri iscritti e del nostro complesso sistema associativo va ben oltre il semplice adempimento contrattuale. Grazie a nome di tutte le nostre iscritte e iscritti per il vostro lavoro!

Noi siamo orgogliosi di essere una grande squadra. Perché noi crediamo in un'Italia che guida, non che insegue.

Un'Italia protagonista, non spettatrice.

Un'Italia che investe sul merito e non si arrende all'inertezza.

In questo anniversario, davanti a voi, davanti al Paese, voglio ribadirlo una volta di più: Federmanager c'è ed è pronta a fare la sua parte.

E lo farà con il sorriso e l'entusiasmo, come amo dire sin dal giorno del mio insediamento alla guida della Federazione. Con la serietà delle proposte e con il coraggio delle scelte.

Con le nostre competenze e con la nostra leadership.

**Ottant'anni fa è nato un grande sogno: continuiamo a sognare e a realizzare il futuro che vogliamo.** Per noi, per le nostre famiglie, per le nostre imprese, per il Paese, per l'Europa.

*Questo è il nostro impegno.*

*Questo è il nostro augurio!*

*Grazie.*



# Il merito va a bilancio

*Misurare la meritocrazia nelle organizzazioni per attrarre e trattenere i talenti*

**Giorgio Neglia**

Manager esperto di sistemi formativi, Vicepresidente Forum della Meritocrazia, Responsabile Meritometro e Meritorg

## Il paradosso del talento: un'emorragia da 38 miliardi

Lo scenario è noto a ogni manager e membro del board: da un lato, una caccia al talento sempre più costosa e complessa; dall'altro, un'insoddisfazione diffusa che alimenta un turnover logorante e una costante fuga di cervelli. I numeri non lasciano spazio a interpretazioni.

Nel 2025, **quasi otto imprese italiane su dieci** (il 78%, secondo ManpowerGroup) **segnalano difficoltà nel reperire figure con le competenze richieste, con una perdita complessiva di 38 miliardi di euro annui** (Unioncamere). Una cifra che si traduce in mancata innovazione, ridotta competitività sui mercati globali e crescita rallentata. Parallelamente, **il 40% dei dipendenti valuta attivamente di cambiare impiego e il 74% non si sente adeguatamente valoriz-**

**zato** (Great Place to Work), contribuendo ad alimentare un *brain drain* da 80.000 espatri l'anno (Osservatorio Conti Pubblici Italiani).

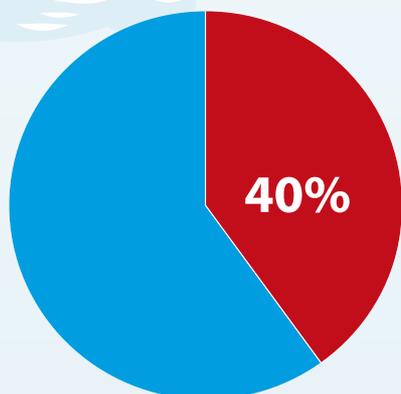
Come è possibile che un sistema alla disperata ricerca di competenze sia lo stesso da cui i professionisti qualificati fuggono con tale determinazione? La risposta risiede nel crollo di un pilastro fondamentale, tanto invisibile quanto cruciale: **la fiducia**.

## Oltre le percezioni: quando manca la valorizzazione del merito, la fiducia si incrina

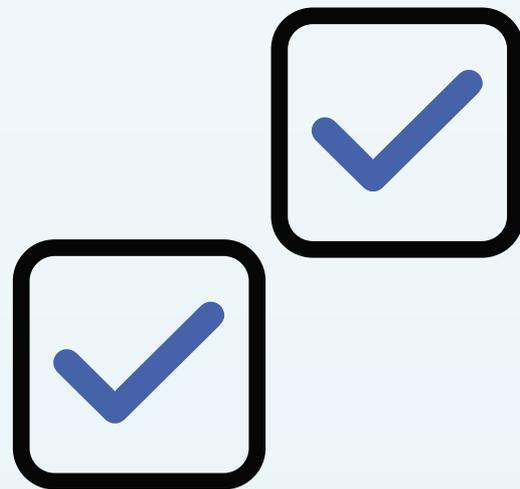
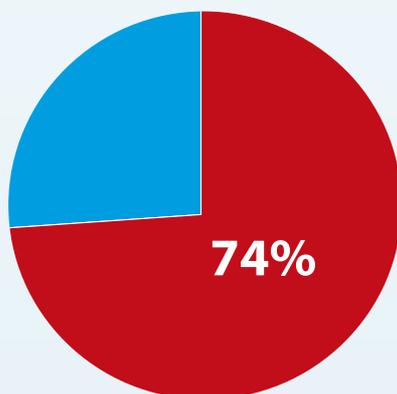
È un problema "di sistema". L'Italia sconta un deficit strutturale in termini di meritocrazia, come da oltre dieci anni certifica il Meritometro del Forum della Meritocrazia. E se questo è vero a livello nazionale, analizzando le statistiche ufficiali disponibili a livello comunitario,

**80 MILA**  
espatri all'anno

**Il 40% dei dipendenti valuta attivamente di cambiare impiego**



**Il 74% non si sente adeguatamente valorizzato**





ulteriore tassello: il **60% dei lavoratori italiani è insoddisfatto della propria retribuzione**, e tra gli elementi ritenuti più frustranti emerge la percezione di un sistema retributivo poco meritocratico e opaco, che **ottiene un voto di appena 3,4 su 10**. Ancora più bassa la fiducia nel legame tra performance e retribuzione (3,6 su 10) e nella comprensione dei criteri retributivi (4 su 10).

In altre parole, chi lavora – in molti casi – sente di non essere adeguatamente premiato per l’impegno e i risultati raggiunti, e chiede alle imprese di dare più valore al merito e alla trasparenza, elementi che possono incidere positivamente sulla motivazione e sulla produttività. Viceversa, quando i percorsi di carriera sono opachi, i criteri di promozione soggettivi e i meccanismi di valutazione non trasparenti, la fiducia nella leadership si incrina in modo irreparabile. **Il merito, quindi, se non è reso visibile, oggettivo e quantificabile, cessa di essere un principio che motiva e ispira**, diventando una promessa vuota che genera frustrazione, cinismo e disimpegno.

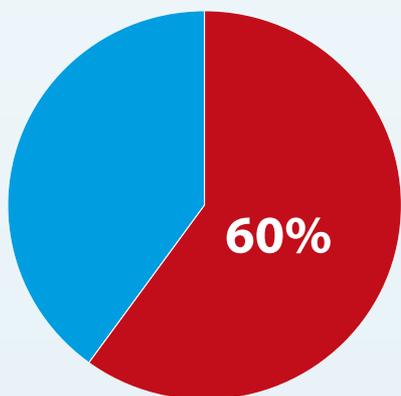


lo è anche prendendo in considerazione le più recenti analisi sulle percezioni dei lavoratori con riferimento alla meritocrazia all’interno delle organizzazioni.

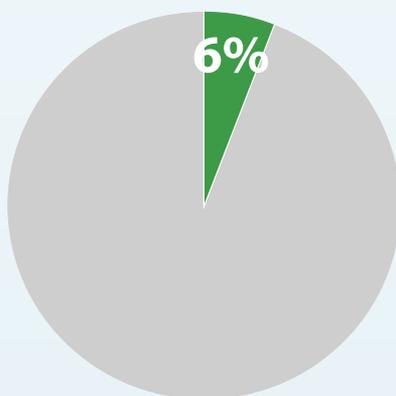
Secondo l’EY European DEI Index, *solo il 6% delle aziende italiane riesce a sviluppare in modo efficiente una cultura davvero inclusiva*, mentre quasi la metà dei lavoratori (47%) riferisce di aver vissuto esperienze di discriminazione. Il *JobPricing e Infojobs Salary Satisfaction Report 2025* aggiunge un



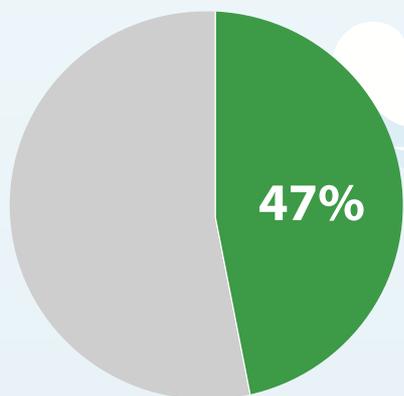
**Il 60% dei lavoratori italiani è insoddisfatto della propria retribuzione**



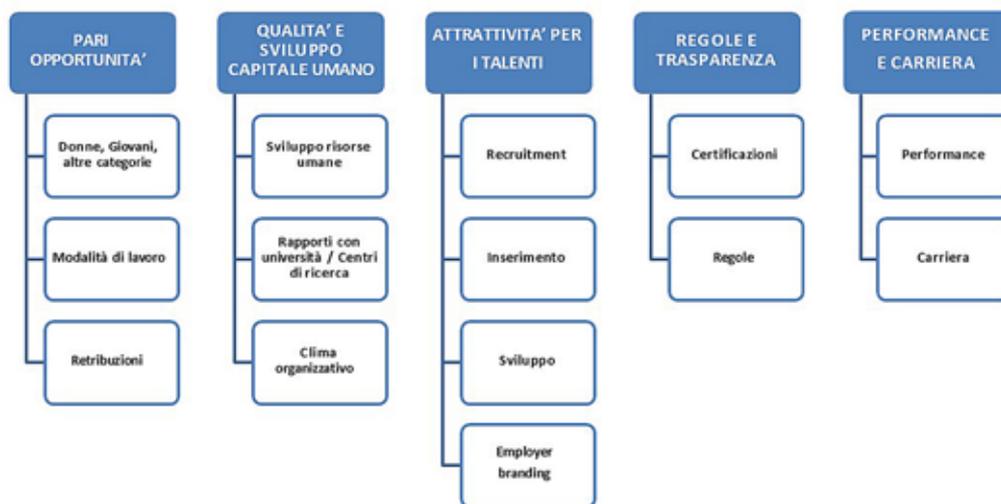
**Solo il 6% delle aziende riesce a sviluppare, in modo efficiente, una cultura inclusiva**



**Il 47% dei lavoratori riferisce di aver vissuto esperienze di discriminazione**



## Meritorg: pilastri e indicatori



### Dall'opinione al dato: Meritorg, il termometro della meritocrazia in azienda

L'emergenza merito è quindi un problema anzitutto manageriale. Tuttavia **“Non si può gestire ciò che non si può misurare e non si può misurare ciò che non si può descrivere”**, affermavano i padri della *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton.

È da questa consapevolezza che il Forum della Meritocrazia ha sviluppato **Meritorg, il primo modello per la misurazione oggettiva e la certificazione del merito nelle organizzazioni**. L'obiettivo è ambizioso e concreto: trasformare la meritocrazia in un elemento strutturale della governance aziendale, al pari della gestione finanziaria o della qualità.

Il modello, messo a punto sulla base dell'impianto scientifico del Meritometro (co-progettato dal Forum con l'Università Cattolica) e perfezionato mediante survey mirate su panel rappresentativi di manager e professionisti, descrive

e misura il merito nelle organizzazioni sulla base di **cinque pilastri**:

**1 Pari Opportunità:** dalla presenza femminile nei ruoli manageriali alle politiche per giovani, fino alle modalità di lavoro agile.

**2 Qualità e Sviluppo del Capitale Umano:** investimenti in formazione, rapporti con università e centri di ricerca, monitoraggio del clima organizzativo.

**3 Attrattività per i Talenti:** dalla strategia di *recruitment* all'*employer branding*, passando per programmi di inserimento e sviluppo.

**4 Performance e Carriera:** meccanismi di valutazione, sistemi incentivanti, piani di successione e sviluppo del potenziale.

**5 Regole e Trasparenza:** dalle certificazioni alla governance del CdA, fino alla chiarezza nei processi di selezione.

Per ogni pilastro sono previsti indicatori e parametri di misurazione oggettivi. A differenza dei tradizionali sondaggi di clima, **Meritorg è puramente data-driven**. Non raccoglie opinioni, ma analizza dati estratti dai sistemi informativi aziendali (HRMS, bilanci, analytics). Un algoritmo proprietario li elabora, restituendo un **rating numerico in centesimi** che fotografa con precisione lo stato di salute meritocratico dell'impresa.

L'iter prevede tre fasi: raccolta dati per il self-assessment, audit e valutazione finale da parte degli esperti del Forum. Meritorg non si limita a fotografare l'esistente, ma offre una **certificazione a tre livelli (Silver, Gold, Platinum)** e consente il benchmarking nel tempo. Le aziende possono così monitorare i propri progressi e confrontarsi con standard di eccellenza. Il report finale (riservato) diventa così una roadmap strategica per l'organizzazione, indicando con chiarezza dove investire e quali policy correggere per ottenere il massimo impatto meritocratico.

## Lezioni dai pionieri: cosa insegnano le aziende meritocratiche

L'adozione di Meritorg da parte di primarie aziende italiane e multinazionali come **Sanofi, Metropolitane Milanesi, Allianz Partners, Ipsen, Pininfarina** e **Lati** ha già permesso di identificare alcuni *pattern* ricorrenti.

Emerge innanzitutto una visione evoluta del merito, che trascende la semplice valutazione delle performance: **le organizzazioni più attrattive sono quelle che investono sistematicamente in fattori abilitanti come l'apprendimento continuo e l'inclusione.** Si è inoltre compreso che le pari opportunità non sono un mero adempimento normativo, ma una potente leva per attrarre un bacino di professionisti più ampio e migliorare l'*employer branding*.

Un'altra lezione importante riguarda la necessità di quantificare gli investimenti "impliciti": è necessario tenere conto delle ore di lavoro del personale dedicate ad attività di sviluppo, formazione e inclusione. Rilevarle e valorizzarle permette di renderle visibili, specie nel caso si intenda ricorrere a certificazioni di terze parti.

A legare il tutto interviene infine **la trasparenza, che si rivela un catalizzatore diretto di performance.** Organizzazioni con regole chiare e processi equi registrano un aumento della fiducia interna e della produttività, rafforzando la propria reputazione presso clienti, investitori e stakeholder.

## Il merito come asset strategico: una rivoluzione manageriale

Il vantaggio competitivo delle imprese si costruisce sempre più attraverso la capacità di valorizzare il capitale umano in modo equo, trasparente e misurabile. In questo scenario, **il merito non può restare un principio astratto: deve diventare un indicatore oggettivo,**

## MERITORG CHECK: UNO STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE

Il Forum della Meritocrazia ha sviluppato Meritorg Check, uno strumento di autovalutazione che consente di ottenere una misurazione del livello di meritocrazia nelle organizzazioni, preliminare e propedeutica alla certificazione Meritorg. Il questionario, accessibile gratuitamente, analizza i cinque pilastri del modello e restituisce un profilo sintetico che evidenzia aree di forza e margini di miglioramento.

**Per richiedere l'accesso al Meritorg Check o per informazioni sulla certificazione completa, contattare la segreteria del Forum della Meritocrazia attraverso il QR code qui a lato**



**ventare un indicatore oggettivo,** integrato nei processi decisionali e nella governance aziendale.

Le organizzazioni che hanno intrapreso questa strada dimostrano che la meritocrazia, quando è resa visibile e certificata, genera benefici concreti: **riduzione del turnover, maggiore engagement, attrazione dei migliori talenti** e una reputazione più solida. Per i manager, la sfida è chiara: passare dalle dichiarazioni ai dati, adottando

strumenti che trasformino il merito in un asset strategico, al pari della qualità o della sostenibilità.

Meritorg nasce per rispondere a questa esigenza: un modello che consente di misurare, certificare e governare la meritocrazia, contribuendo a rendere le organizzazioni più competitive, inclusive e orientate al futuro.

*Il tempo delle parole è finito: il merito va a bilancio.* ■





Da sinistra: Dalila Barone HR Director Minsait; Ilaria Pasquali HR Director EOLO; Valter Quercioli Presidente Federmanager; Gianmatteo Manghi CEO Cisco Italia; Alessandra Scotti HR Director IQVIA, Vicepresidente AIDP Lombardia e Consigliere Nazionale AIDP.

di navigare l'ambiguità e sostenere l'innovazione. La sfida dei manager è quindi duplice: sviluppare visione strategica, coltivare la capacità di adattamento e, al tempo stesso, trasformare la consapevolezza del cambiamento in azioni concrete in grado di orientare l'organizzazione verso il futuro".

**Maria Cristina Origlia** – giornalista socioeconomica e Presidente Comitato Scientifico del Forum della Meritocrazia – moderatrice della tavola rotonda alla quale hanno partecipato i rappresentanti di imprese e di manager, ha sottolineato l'importanza di stare al passo con i

cambiamenti non solo tecnologici, ma anche di prospettiva per le persone in termini di partecipazione attiva e smart working.

Negli ultimi 10 anni sono andati all'estero 330mila giovani, dei quali 120mila laureati, ed è necessario assicurare il ricambio generazionale per la sostenibilità delle imprese.

Dal dibattito è emersa l'importanza del **"Purpose"**, per superare l'isolamento e creare quel senso di comunità che possa favorire la partecipazione attiva e motivare le diverse generazioni a cooperare per conseguire insieme migliori risultati. Aumenta anche l'importanza del

confronto con altre realtà e modelli di leadership esterni all'impresa, e in quest'ottica gli incontri e gli eventi delle associazioni dei manager possono essere un'occasione per sviluppare il networking professionale.

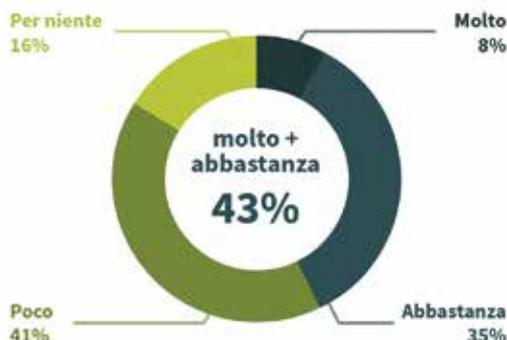
*"Dalla ricerca di Wyser – commenta **Alessandra Scotti**, Vicepresidente AIDP Lombardia e Consigliere Nazionale AIDP – emerge una leadership percepita dai manager come fenomeno multidimensionale: nonostante cresca l'importanza delle componenti ispirazionale e motivazionale, e il concetto di leader sia sempre associato a quello di*

### L'impatto della AI sulla distribuzione del proprio tempo

Base: manager

Valori %

Domanda: Quanto direbbe che l'introduzione dell'intelligenza artificiale abbia impattato sulla distribuzione del suo tempo nell'ambito della sua attività?



fonte: Wyser - Leadership in trasformazione: tra visione strategica e governo del cambiamento.



che ci accompagnerà per i prossimi anni: la propensione al rischio e la competitività. Questa sottovalutazione è molto preoccupante in quanto le dinamiche economiche stanno rapidamente cambiando e solo chi avrà le competenze unite al coraggio di osare e avrà il giusto spirito competitivo saprà portare la sua azienda al successo industriale e commerciale. Federmanager è in grado di aiutare manager e aziende nello sviluppo di queste competenze così critiche tramite le iniziative associative e i programmi speciali di Federmanager Academy”.

guida, nella realtà dei fatti il tempo viene assorbito da attività operative. Ci dicono che l'IA non ha ancora portato beneficio, ma la leadership come esercizio collettivo e sociale richiede ascolto, relazioni e visione: la capacità di bilanciare questi aspetti strategici con la gestione ordinaria è cruciale, soprattutto in momenti di discontinuità. La consapevolezza della trasformazione in atto richiede una presa di coscienza anche individuale, non solo organizzativa”.

“In Cisco, la leadership è un impegno costante verso eccellenza, innovazione e inclusione – ha commentato **Gianmatteo Manghi**, CEO CISCO Italia – E non riguarda solo i manager: i nostri leader sono architetti del futuro, capaci di unire visione strategica e profonda comprensione delle dinamiche umane e tecnologiche. Attraverso i loro valori, competenze e caratteristiche, guidano i nostri team non solo al raggiungimento degli obiettivi di business, ma anche alla costruzione di un futuro più connesso, equo e sostenibile”.

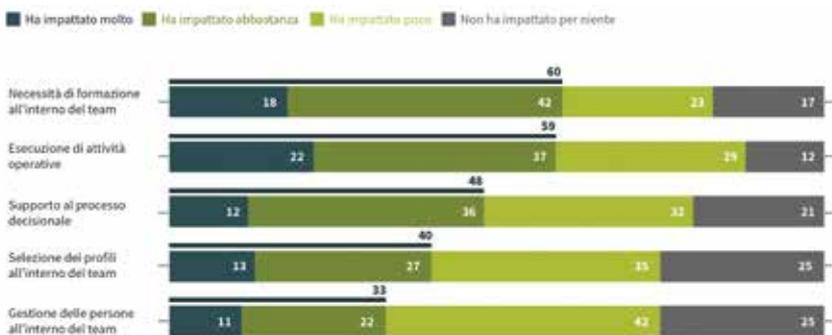
Secondo il Presidente Federmanager **Valter Quercioli** “Dalla ricerca Wyser emerge che i manager tendono a sottovalutare due competenze chiave per avere successo nella complessità geoeconomica e geopolitica

## La distribuzione del tempo dei leader



fonte: Wyser - Leadership in trasformazione: tra visione strategica e governo del cambiamento.

## L'impatto della AI sui processi aziendali



Base: manager, Valori %  
Domanda: Sempre in relazione al suo ruolo di leader, quanto direbbe che l'introduzione dell'intelligenza artificiale abbia impattato su...

fonte: Wyser - Leadership in trasformazione: tra visione strategica e governo del cambiamento.

Dalla ricerca Wyser emerge che i manager tendono a sottovalutare due competenze chiave per avere successo nella complessità geoeconomica e geopolitica che ci accompagnerà per i prossimi anni: la propensione al rischio e la competitività...

# FORMAZIONE ANIMP

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER

**AREE:**

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

## CORSI 1° TRIMESTRE 2026

TITOLO CORSO	DATE
<b>AREA COMPANY MANAGEMENT</b>	
ELEMENTI DI CONTRATTUALISTICA NAZIONALE ED INTERNAZIONALE: ANALISI DEI RISCHI E PERCORSI NEGOZIALI	17-18-19 Febbraio
IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO: PREVENZIONE E APPROCCIO DOCUMENTALE	11-12 e 18-19 Marzo
COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE NEI TEAM DI LAVORO	12-13 Marzo
PROPOSAL MANAGEMENT	17-18-19 - 24-25-26 Marzo
RICONOSCERE E VALORIZZARE I TALENTI DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE	24-25 Marzo
<b>AREA PROJECT MANAGEMENT - SUSTAINABILITY</b>	
<b>NOVITÀ</b> - MS PROJECT: FUNZIONALITÀ E UTILIZZO	4 e 5 Febbraio
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
IL CONTROLLO DI PROGETTO - PROGRESS E REPORTING	3-4-11-14-24-25 Marzo
<b>NOVITÀ</b> - SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT	12-13-14-18 Marzo
COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	<b>E-LEARNING</b> ordinabili on-line tutto l'anno
PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE PM IPMA - LIV. D	
<b>AREA EXECUTION - CONSTRUCTION</b>	
METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT	31 Marzo - 2-3- 9-10 Aprile

**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](mailto:beatrice.vianello@animp.it)



# Le soft skills diventano “core”: i dati lo confermano

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

## Soft in che senso?

“Soft”, ovvero morbido. Come un gatto d’angora, come un maglione invernale, come le caramelle mou. Bello, sì, ma nel lavoro? Per anni questa parola, accoppiata a *skills*, ci ha fatto pensare a qualcosa di secondario, opzionale. La verità è che abbiamo preso un abbaglio linguistico e culturale: non c’è nulla di “morbido” nelle competenze che determinano la qualità di un leader, di un team o di un’intera organizzazione.

Le chiamiamo *soft skills*, ma sono la base di tutto: comunicazione, capacità decisionale, gestione dei conflitti, empatia, ascolto, collaborazione. E senza queste, anche la più solida competenza tecnica diventa fragile.

Non lo dico io: lo dice il **World Economic Forum**, secondo cui, nei prossimi anni, il 39% delle competenze oggi utilizzate nei posti di

lavoro sarà trasformato, e tra quelle che resisteranno – anzi cresceranno di valore – ci sono proprio le competenze socio-relazionali. Mentre molte attività tecniche saranno sostituite da algoritmi e automazione, le capacità “umane” resteranno insostituibili.

## Quanto denaro perso?

Facciamo un esercizio semplice.

- Quante ore perdiamo ogni settimana perché in una riunione nessuno ha il coraggio di prendere una decisione (chiara)?
- Quante energie consumiamo a non affrontare un conflitto tra colleghi, lasciando che si trasformi in malintesi e freddezza?
- Quanti errori nascono da un incarico assegnato senza cogliere davvero lo stato d’animo di chi lo riceve?

La risposta è sempre la stessa: **denaro perso**.

Secondo una ricerca Gallup, la mancanza di coinvolgimento dei dipendenti costa ogni anno centinaia di miliardi di euro in produttività mancata. E non c’è azienda, piccola o grande, che non ne senta il peso: basta fare due conti sul costo orario di una riunione inconcludente per rendersene conto.

Durante i miei seminari mi piace spesso proporre questo piccolo esperimento: chiedo ai partecipanti di stimare quante ore a settimana “vanno in fumo” tra incomprensioni, email interminabili e riunioni improduttive. La cifra finale spaventa sempre, ma è illuminante: vedere concretamente quanto tempo ed energia vengono persi aiuta a capire l’urgenza di investire sulle competenze trasversali.

**CORE**  
~~SOFT~~ SKILLS



PERSONALITY



PROBLEM SOLVING



CONFIDENCE



ADAPTABILITY



EMPATHY



COLLABORATION



PATIENCE



COMMUNICATION

## Non più nice-to-have

Ecco il punto: queste competenze non sono un contorno. Sono ciò che rende possibili i numeri, i piani industriali, l'innovazione.

Non è un caso che studi recenti abbiano dimostrato come programmi di formazione sulle cosiddette *soft skills* migliorino la produttività e riducano il turnover. Perché quando le persone imparano a comunicare meglio, a collaborare davvero, a prendere decisioni difficili, l'azienda diventa più veloce, più agile, più efficace.

Chi le sviluppa non solo si sente più solido professionalmente, ma anche più "ampio" come persona: cresce nella capacità di leggere sé stesso e gli altri, diventa più leader di sé stesso, prima ancora che degli altri. E ogni volta che un manager riesce finalmente a esprimere un'idea trattenuta, per timore di non essere ascoltato o giudicato male, l'energia cambia: il team si sente più vivo, più connesso, più creativo.

## Life Hack: il "Prompt delle 3 domande"

Prima di assegnare un compito o un progetto a un collaboratore, prenditi **30 secondi** per rispondere mentalmente a tre domande:

1.

**Cosa voglio ottenere?**

L'obiettivo concreto.

2.

**Come potrebbe sentirsi chi lo riceve?**

Anticipare possibili reazioni ed emozioni.

3.

**Quale supporto posso offrire?**

Facilitare la riuscita, senza lasciare l'altro in difficoltà.

Quando propongo il prompt delle 3 domande, i manager non si accorgono subito di quanto sia potente. All'inizio sembra un eser-

cizio banale, quasi superfluo. Poi, applicandolo nel daily business, scoprono che spesso assegnano compiti dando per scontato che l'altro abbia già chiaro tutto: obiettivi, tempi, priorità, risorse, ostacoli. Invece spesso non è così. Bastano 30 secondi di riflessione per trasformare una consegna in un momento di chiarezza, ridurre i fraintendimenti e responsabilizzare il collaboratore. In altre parole, meno "micro-management" e più fiducia: una piccola abitudine che fa crescere i risultati e le persone.

## Da soft a core

E allora perché continuare a chiamarle "soft"? La parola è fuorviante, riduttiva. Dovremmo chiamarle come meritano: **core skills**.

Perché sono competenze centrali, fondamentali, che dovrebbero essere insegnate sin da piccoli, ben prima di entrare nel mondo del lavoro, e poi sviluppate costantemente, indipendentemente da quale professione si vuole intraprendere. Esse sono il DNA della leadership, il carburante della collaborazione, la spina dorsale delle organizzazioni.

Investire in queste competenze significa creare ambienti di lavoro più sereni, team più produttivi,

leader più efficaci. E, a lungo termine, significa fare la differenza tra organizzazioni che sopravvivono e organizzazioni che prosperano davvero.

## Chiamiamole con il loro nome

Non c'è nulla di "morbido" nell'affrontare un conflitto, nel prendere una decisione difficile o nel motivare un team in crisi. Queste non sono carezze, ma gesti di forza consapevole, di presenza autentica. Sono la sostanza che permette alle *hard skills* di funzionare davvero.

Basta quindi con le *soft*: impariamo a chiamarle per quello che sono, **core skills**.

Non un lusso, non un accessorio, ma il cuore pulsante del lavoro e della vita. ■

## \* 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.





# La riduzione dell'imposta sui redditi a confronto con la tassazione in Francia

Franco Del Vecchio

Segretario CIDA Lombardia - [lombardia@cida.it](mailto:lombardia@cida.it)



*La riduzione dell'aliquota dal 35 al 33% riconosce e valorizza il contributo del ceto medio allo sviluppo economico e sociale del Paese, ma non riduce lo spread fiscale con altri Paesi europei. In questo articolo l'analisi di quanto paghiamo in più rispetto ai francesi*

**R**iprendiamo dopo quasi tre anni l'articolo sulle modifiche introdotte dal Governo Draghi (**Riforma fiscale: quanto gli italiani pagano più dei francesi?** – *Dirigenti Industria* maggio 2023, ancora accessibile anche su [dirigentiindustria.it](http://dirigentiindustria.it)) e sulle differenze con le imposte sui redditi d'oltralpe, inferiori alle nostre per tutte le fasce di reddito, con la soglia della maggiore aliquota oltre i 156.244 euro (considerati l'inizio della ricchezza), tre volte superiore ai nostri 50mila euro, e una tassazione vantaggiosa per le famiglie, a sostegno della natalità.

### Riduzione delle tasse in Italia negli ultimi tre anni

Rispetto alla riforma Draghi è aumentato del 4% il reddito non tassabile, elevato a 8.500 euro, ed è stato eliminato lo scaglione 15.000-28.000 euro con aliquota 25% creando un unico scaglione fino a 28.000 euro con aliquota 23%, con una riduzione massima delle imposte di 330 euro.

La proposta del Governo, che sta animando ultimamente il dibattito politico, intende ridurre l'aliquota dei redditi compresi fra 28.000 e 50.000 euro dal 35% al 33%, con una riduzione massima delle imposte di 440 euro. Non sono però più proposte le modifiche agli scaglioni di reddito, in particolare l'innalzamento del reddito – da 50.000 a 60.000 euro inizialmente ipotizzato – per l'aliquota maggiore.

Si tratterebbe quindi di una riduzione massima complessiva delle imposte di 770 euro netti, che su 50.000 euro di redditi rappresenta una riduzione delle tasse dell'1,5% in tre anni, non in grado di compensare oltre l'8% di inflazione nello stesso periodo.

### Riduzione delle tasse in Francia negli ultimi tre anni

Le modifiche alle imposte sui redditi in Francia, apportate negli ul-

timi tre anni, aumentano invece ulteriormente le differenze a vantaggio dei transalpini:

- Reddito da lavoro e da pensione tassato al 90% in Francia e al 100% in Italia.
- Aumento del reddito non tassato a 11.497 euro, pari a +15% rispetto a +4% dell'Italia.
- Confermato in Francia il metodo di calcolo della tassazione per scaglioni, considerando il 90% del reddito ed escludendo i primi 11.497 euro, mentre in Italia si considera il 100% del reddito compresi i primi 8.500 euro.
- Aumento del 6,5% del limite di reddito del primo scaglione a 29.315 euro e riduzione di 3 punti percentuali dell'aliquota, dal 14% all'11%. Riduzione – negli ultimi tre anni – delle imposte per un reddito di 28.000 euro del 29,3% rispetto al 3,9% dell'Italia.
- Aumento del 13,6% del limite di reddito del secondo scaglione a 83.823 euro, al quale si applica l'aliquota del 30%. Riduzione – negli ultimi tre anni – delle imposte per un reddito di 50.000 euro del 13,5% in Francia rispetto al 4,9% in Italia.

- Aumento del 15,4% del limite di reddito del terzo scaglione a 180.294 euro, al quale si applica l'aliquota del 41%. Riduzione delle imposte per un reddito di 100.000 euro pari al 9,3% in Francia negli ultimi tre anni, rispetto all'1,9% in Italia.
- La ricchezza in Francia è considerata oltre i 180.000 euro del quarto scaglione, 24.000 euro in più rispetto a tre anni fa, mentre in Italia l'inizio della ricchezza è rimasto a 50mila euro.
- Le imposte alle famiglie francesi sono calcolate sulla somma dei redditi dei familiari diviso il numero dei componenti (2 per una coppia, 3 per una coppia con due figli, perché ogni figlio aggiunge 0,5). Su tale reddito "medio" si calcola l'imposta da moltiplicare per lo stesso numero di componenti, con notevoli vantaggi per le famiglie con figli.

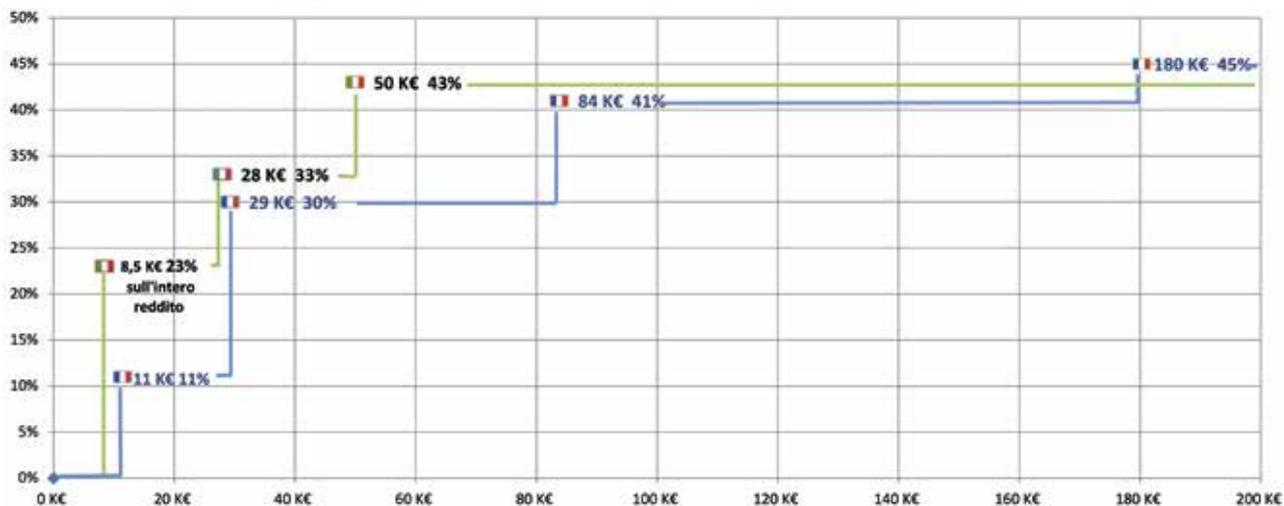
Mentre si accende il dibattito sul taglio massimo di 440 euro al ceto medio, cresce lo spread rispetto alle tasse che pagano i francesi di tutte le fasce di reddito e aumentano le distanze dall'Europa.

ITALIA							
Scaglioni per i redditi 2022				Scaglioni per i redditi 2025			
da €	–	a €	aliquote	da €	–	a €	aliquote
0	–	8.174	0%	0	–	8.500	0%
0	–	15.000	23%	0	–	28.000	23%
15.001	–	28.000	25%				
28.001	–	50.000	35%	28.001	–	50.000	33%
50.001	–	e oltre	43%	50.001	–	e oltre	43%

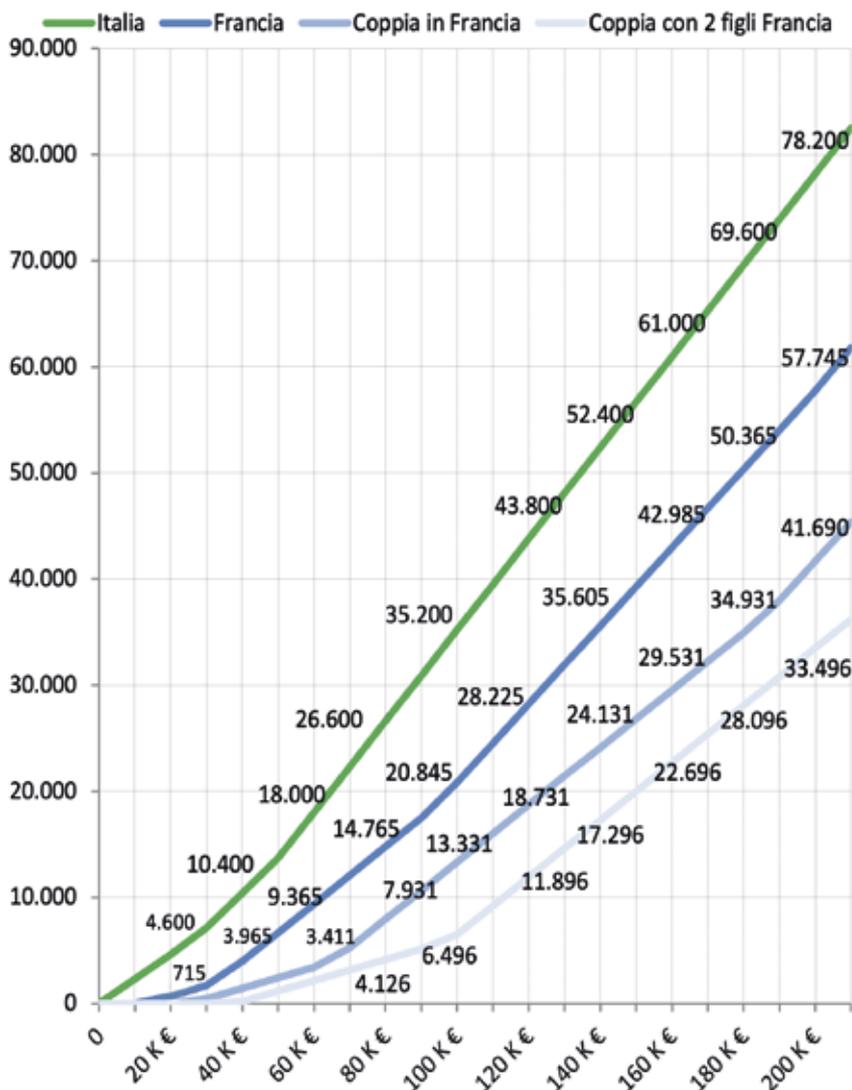
FRANCIA							
Scaglioni 2023				Scaglioni 2025			
da €	–	a €	aliquote	da €	–	a €	aliquote
0	–	9.964	0%	0	–	11.497	0%
9.965	–	27.519	14%	11.498	–	29.315	11%
27.520	–	73.779	30%	29.316	–	83.823	30%
73.780	–	156.244	41%	83.824	–	180.294	41%
156.245	–	e oltre	45%	180.295	–	e oltre	45%

fonte: Regie ([www.regie-portage.fr](http://www.regie-portage.fr))

## Imposte dirette sui redditi 2025 in Italia e in Francia



## Imposte sui redditi 2025



Le differenze di tassazione fra i lavoratori dipendenti e i pensionati single italiani e francesi sono evidenti:

- per 30.000 euro di reddito la differenza è di 5.395 euro (-76%);
- per 50.000 euro di reddito la differenza è di 7.035 euro (-51%);
- per 80.000 euro di reddito la differenza è di 11.235 euro (-43%);
- per 100.000 euro di reddito la differenza è di 14.355 euro (-41%);
- per 150.000 euro di reddito la differenza è di 17.405 euro (-31%);
- per 200.000 euro di reddito la differenza è di 20.455 euro (-26%).

Le differenze aumentano significativamente considerando le coppie e le famiglie con figli, ad esempio, per un reddito di una famiglia con due figli e un reddito di 50.000 euro di ciascuno dei coniugi, la tassazione complessiva francese è di 6.496 euro, mentre in Italia è di 27.400 euro, 13.700 per ciascun lavoratore. Al posto dei bonus asili e pannolini, in Francia c'è un impegno concreto per dare fiducia alle giovani coppie e sostenere la natalità.



### Quali differenze sulle altre tassazioni?

L'Iva in Francia è del 20% rispetto al 22% dell'Italia.

La tassazione sulle rendite da capitale in Francia è superiore all'Italia, 30% rispetto al 26%.

La sanità in Francia si finanzia principalmente attraverso un sistema di assicurazione sanitaria obbligatoria ("Sécurité Sociale"), pagata con contributi di lavoratori e datori di lavoro. Poiché la copertura pubblica è parziale, i cittadini si affidano a coperture assicurative integrative private ("mutuelle"), spesso co-finanziate dai datori di lavoro, per coprire le spese rimanenti.

### Perché i francesi pagano meno tasse?

Rispondere in modo oggettivo richiederebbe uno studio approfondito dei bilanci dei due Stati e indico di seguito alcuni fattori che determinano le differenze:

- minor numero di contribuenti in Italia;
- minore contribuzione dei lavoratori autonomi;
- evasione fiscale;
- tassazione agevolata (Flat Tax).

Il confronto dovrebbe considerare anche la spesa pubblica:

- minori spese per la sanità pubblica francese;
- minore burocrazia e maggiore efficienza;
- minori costi energetici (ricarica

auto elettriche dalla stessa catena di distribuzione -28%);

• ecc.

Il confronto con altri Paesi favorisce l'analisi oggettiva della realtà e stimola l'impegno a conseguire insieme risultati economici e sociali degni di un'Italia in grado di far parte a pieno titolo dell'Europa.

Le associazioni, le federazioni e le confederazioni, come CIDA, che rappresentano il ceto produttivo, sono impegnate concretamente per il futuro del Paese e sono pronte a collaborare con chiunque voglia partecipare, perché l'unione fa la forza e insieme ce la possiamo fare a rendere l'Italia un Paese migliore non solo per vivere, ma anche per lavorare. ■



Maggiori informazioni e approfondimenti sulle imposte sui redditi in Francia

Régie - <https://www.regie-portage.fr/>

Studio Allievi - <https://www.studioallievi.com/tasse-in-francia/>



# Vivere più a lungo e meglio ha un costo. Ma chi lo paga?

Roberta Lovotti

Vicepresidente ALDAI e Presidente della Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria

Che la spesa sanitaria sia in crescita costante è ormai un dato di fatto. Anche le motivazioni le conosciamo bene:

- viviamo più a lungo, quindi abbiamo bisogno di curarci di più;
- cerchiamo di garantirci una qualità di vita migliore, quindi, più sana;
- sappiamo che medicina, chirurgia e diagnostica sono in continua evoluzione con grandi vantaggi in termini di risultati, ma con costi più elevati.

Analizzando i dati ufficialmente disponibili (MEF, ISTAT) per il decennio 2014-2023 si può vedere come la spesa sanitaria sia in costante crescita. Ma se la spesa pubblica è cresciuta del 21% quella privata è aumentata del 25%, e in particolare quella integrativa, intermediata da fondi e assicurazioni, ha raggiunto un +37% (tabella 1).

In questo contesto due dati risultano particolarmente preoccupanti. Nel 2023 4,5 milioni di italiani (pari al 7,6% della popolazione) hanno rinunciato alle cure mediche a causa di liste di attesa troppo lunghe da parte del Sistema Sanitario Nazionale (SSN) e dell'impossibilità di pagarsi di tasca propria le cure rivolgendosi alle strutture private. Sempre nel 2023 il 31% della spesa sanitaria è stata sostenuta direttamente dai cittadini. Il quadro della sanità nazionale è a tinte sempre più fosche e se è incostituzionale che un cittadino debba rinunciare alla propria salute perché impossibilitato ad accedere alle cure, è



altrettanto preoccupante che sempre più cittadini decidano, pur di curarsi, di pagare direttamente le prestazioni.

La delibera della Giunta Regionale lombarda n. 4986 del 15 settembre 2025, la cosiddetta *Super Intramoenia*, attiva ospedali e servizi ambulatoriali delle ASST (Azienda Socio Sanitaria Territoriale) perché pongano le proprie prestazioni di libera

professione a disposizione di assicurazioni, mutue e fondi di welfare aziendale. Le prestazioni libero professionali, già disponibili da molti anni presso le strutture pubbliche, vengono così stimolate e offerte a tariffe scontate e intermedie dai fondi sanitari. La soluzione avrebbe potuto considerarsi molto positiva se avesse comportato anche un potenziamento di organico e posti

**Tabella 1**

Anno	Spesa pubblica	Spesa privata totale	Di cui out-of-pocket	Di cui intermediata
2014	108,0	36,5	33,0	3,5
2015	109,5	37,0	33,5	3,5
2016	111,2	38,0	34,3	3,7
2017	112,4	39,2	35,2	4,0
2018	115,4	40,1	36,0	4,1
2019	118,0	41,2	36,8	4,4
2020	126,7	43,5	38,5	5,0
2021	129,4	44,5	39,2	5,3
2022	130,3	45,3	40,5	4,8
2023	130,3	45,5	40,7	4,8
Crescita %	21%	25%	23%	37%

Cifre in miliardi di euro

Fonte: nostra rielaborazione dati MEF e Istat

# 4,5 MILIONI

gli italiani che nel 2023 hanno rinunciato alle cure mediche a causa di liste di attesa troppo lunghe da parte del SSN

# 31%

della spesa sanitaria, nel 2023, è stata sostenuta direttamente dai cittadini

letto per dare alle strutture pubbliche la possibilità di massimizzare lo sfruttamento delle risorse strumentali, erogare maggiori prestazioni contribuendo così al miglioramento dei bilanci delle strutture stesse. Poiché la normativa non prevede alcun potenziamento, meno che mai dei posti letto e dell'organico, ci auguriamo che l'applicazione della normativa non distolga risorse dal SSN indebolendolo ulteriormente e portando alla sempre maggiore marginalizzazione di chi non può permettersi di pagare. L'eventuale peggioramento del SSN non gioverebbe nemmeno alla sanità integrativa trasformandola sempre più in sanità sostitutiva e affaticandone la sostenibilità.

Quale categoria che ogni giorno partecipa alla crescita del nostro Paese, ma anche come cittadini dello stesso, dobbiamo pretendere che la sanità pubblica riceva i giusti finanziamenti dallo Stato e che gli investimenti nella formazione e nell'impiego in ambito pubblico di personale sanitario competente siano garantiti.

Dal quadro generale passiamo a occuparci della sanità integrativa ribadendo che i costi sostenuti da chi la assicura sono aumentati nel decennio in esame del 37%. Nel 2023 erano 16 milioni i lavoratori iscritti a uno dei 324 fondi sanitari integrativi iscritti alla specifica Anagrafe. In soli 3 anni il numero dei fondi è cresciuto del 21%.

I fondi integrativi si suddividono in tipologia A, destinati esclusivamente a prestazioni che non rientrano

nei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA), e in tipologia B, che svolgono una funzione complementare e sostitutiva del Sistema Sanitario Nazionale (SSN) ed erogano ai propri iscritti sia le prestazioni già offerte dal sistema pubblico (incluse nei LEA) sia quelle extra-LEA. I fondi di tipo B sono tenuti a destinare almeno il 20% delle risorse a prestazioni integrative non LEA.

Il 96% dei fondi appartiene alla tipologia B e ciò significa che la quasi totalità dei fondi sostiene circa l'80% della spesa per surrogare il SSN.

La crescita costante degli iscritti e l'aumento della spesa sanitaria integrativa testimoniano l'importanza di questo settore nel panorama sanitario italiano. Stabilito che di questo pilastro non se ne può più fare a meno, diventa indispensabile regolamentarlo meglio e dargli voce ai tavoli dei decisori politici in ambito di sanità. Abbiamo bisogno di una legge chiara che regoli il settore, definendo con precisione i diritti e i doveri dei fondi sanitari, le modalità di controllo e vigilanza, e i criteri per accedere alle prestazioni. I fondi devono impegnarsi a promuovere la prevenzione sanitaria e garantire prestazioni di alta qualità. Infine, devono comunicare in modo chiaro e comprensibile le informazioni relative alle prestazioni offerte e ai relativi costi.

Analizzando i Fondi Sanitari della galassia Federmanager (FASI e ASSIDAI), possiamo dire con soddisfazione che, grazie all'esperienza pluridecennale e all'obiettivo

primario di salvaguardare la salute degli assistiti, risultano ampiamente aderenti alle linee guida nazionali in materia di sanità integrativa. L'attenzione alla prevenzione, con un numero sempre maggiore di pacchetti specifici e gratuiti ne è solo un esempio. I criteri di accreditamento degli erogatori sono consolidati e, recentemente, è stata introdotta una logica premiante in termini di rimborsi per le strutture che erogano prestazioni diagnostiche di alta tecnologia, consentendo una capacità di diagnosi di gran lunga superiore rispetto all'uso delle apparecchiature più diffuse e obsolete.

Dal punto di vista economico-finanziario gli Enti di cui sopra possono contare su organi interni e di vigilanza che tendono a garantire la stabilità dei Fondi monitorandone l'andamento annuale e producendo proiezioni di medio e lungo periodo. Ciò comporta notevole sforzo, considerando il contesto sanitario nazionale e la volontà di non lasciare indietro nessuno degli assistiti e delle relative famiglie. Il perno delle decisioni dei nostri Fondi è il fondamentale equilibrio tra la massimizzazione dei rimborsi e la stabilità, anche prospettica, dell'Ente.

Come associati avremmo il diritto di preoccuparci se ci rendessimo conto che i nostri contributi non venissero usati correttamente, ma per ora possiamo continuare a sostenere i nostri Fondi pensando che la salute nostra e delle nostre famiglie sia in buone mani. ■



# L'assistenza agli anziani nell'Italia che cambia

Mino Schianchi

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

*Le principali criticità dell'assistenza sanitaria e sociosanitaria del nostro Paese restano, per molti aspetti, ancora irrisolte. Sul tema ho già scritto altri articoli (vedi riferimenti in calce al testo\*) in cui segnalavo la frammentazione delle competenze, la carenza di personale sanitario e socioassistenziale, e la debole integrazione tra sanità e servizi sociali che rendeva difficile una presa in carico unitaria delle persone non autosufficienti. La riforma della non autosufficienza, varata dal Governo nel marzo 2023, aspetta di essere attuata nei suoi contenuti più corposi. È da quelle analisi, ancora attuali, e dalla nuova consapevolezza che prende le mosse il presente articolo che intende riproporre l'urgenza di un sistema finalmente capace di rispondere, in modo organico e continuativo, ai bisogni crescenti della popolazione anziana*

## Il contesto demografico italiano

L'Italia è tra i Paesi più longevi al mondo, con una quota crescente di anziani:

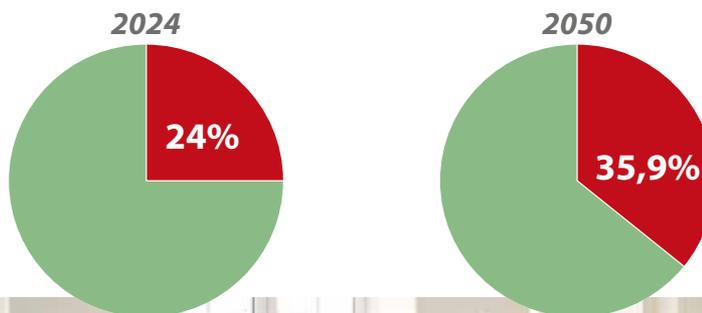
- la popolazione over 65 ha superato il 24% del totale, un dato destinato a crescere, con proiezioni che indicano un raggiungimento del 35,9% entro il 2050;
- l'aspettativa media di vita è tra le più alte a livello globale (circa 83,4 anni).

Questo prolungamento della vita, se da un lato è un successo, dall'altro aumenta il rischio di malattie croniche e di perdita di autosufficienza nell'età più avanzata.

Questo fenomeno pone una sfida cruciale per il sistema di welfare, la sanità e le famiglie.

Costruire una società longeva in buona salute è, quindi, indispensabile per non avere squilibri nel tempo per l'intero sistema economico-sociale del Paese.

## Popolazione over 65 in Italia





# 83,4 ANNI

aspettativa media di vita in Italia

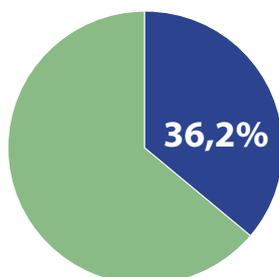
## L'emergenza della non autosufficienza

Rapporti recenti sulla *Long Term Care* evidenziano che i servizi esistenti stanno faticando a tenere il passo con la domanda e che sono necessari nuovi modelli organizzativi e investimenti per adeguare l'offerta assistenziale.

Pesano le carenze di personale, soprattutto infermieri e operatori socio-sanitari: la fragilità delle persone cresce con l'età e con condizioni socioeconomiche svantaggiate, incidendo fortemente sulla capacità di cura e sul quadro attuale dei servizi. La carenza di operatori professionali limita significativamente l'efficacia dell'assistenza domiciliare. I rischi connessi alla non autosufficienza sono acuiti dai mutamenti nelle strutture familiari, il 36,2% delle quali è composta da persone sole.

L'aumento della popolazione anziana si traduce direttamente in

## Famiglie in Italia composte da 1 sola persona



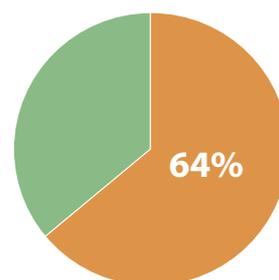
una crescita del numero di persone non autosufficienti che necessitano di assistenza quotidiana per il resto della loro vita (*Long Term Care - LTC*). Oltre la metà dei cittadini tra i 75 e gli 84 anni presenta una malattia cronica, percentuale che sale al 64% tra gli ultra 85enni. Il 40% degli over 65 dichiara limitazioni nelle attività quotidiane. Attualmente, si stimano circa 4 milioni di italiani non autosufficienti (quasi un terzo degli over 65), un numero che si prevede aumenterà a 4,4

## Cittadini anziani con malattie croniche in Italia

fra i 75 e gli 84 anni



ultra 85enni



milioni entro il 2030 e a 5,4 milioni entro il 2050.

L'aumento del carico assistenziale contribuisce all'incremento della spesa pubblica per l'assistenza e la cura, mettendo a rischio la sostenibilità del sistema di welfare e previdenziale.

È indispensabile una nuova programmazione della sanità che sappia adattarsi ai mutati scenari economici, sociali, epidemiologici cercando sinergie con il privato e il mondo assicurativo.

Il nostro Paese ha un'urgente necessità di investimenti nel settore delle strutture sociosanitarie e socioassistenziali, che inevitabilmente richiederà un'importante e sinergica collaborazione tra pubblico e privato.

Il privato deve avere una funzione sussidiaria rispetto al pubblico e non godere di una comoda nicchia al riparo della concorrenza, scegliendo le cure più redditizie. Il mondo assicurativo deve fornire coperture sociali, regolate dallo Stato, con premi proporzionati al reddito soprattutto per la tutela della non autosufficienza e dell'assistenza a lungo termine.

### Le criticità del sistema di assistenza

La crescente domanda di assistenza si scontra con una risposta pubblica spesso insufficiente, che costringe le famiglie a un onere economico e di cura insostenibile:

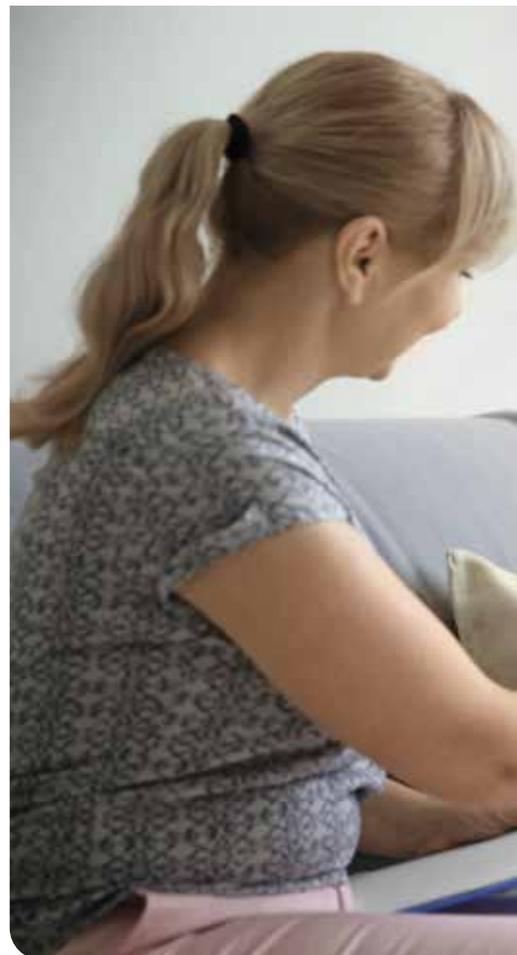
- L'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI), servizio più diffuso, copre solo il 30,6% circa degli anziani non autosufficienti che ne avrebbero bisogno, spesso con una riduzione delle ore medie per utente.
- Le Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA) coprono appena il 7,6% del bisogno degli over 65 non autosufficienti.
- I Centri Diurni sono marginali, coprendo solo lo 0,6% del bisogno.
- Di fronte alle carenze del sistema

pubblico, la soluzione prevalente è il ricorso all'assistenza privata, in particolare le badanti, che tra regolari e irregolari superano il milione di unità.

- La famiglia (storicamente pilastro del welfare in Italia) – e in particolare la donna – sopporta la maggior parte del carico di cura, sebbene l'aumento dell'occupazione femminile stia rendendo questa soluzione sempre meno sostenibile.

La presenza di una persona non autosufficiente è la maggior causa di impoverimento di una famiglia. Nella Legge di Bilancio 2026 in discussione non vi è alcun cenno a questa categoria di cittadini italiani. La Legge 33 del 2023, varata dal Governo Meloni, ci allinea formalmente – seppur con ritardo – alle scelte dei principali Paesi europei. Peccato però che l'attuazione della legge, soprattutto per l'assistenza domiciliare integrata (ADI), favorita dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), sia in ritardo.

La riforma era nata per superare la frammentazione delle misure pubbliche, dislocate tra servizi sanitari, servizi sociali e trasferimenti monetari nazionali, misure non coordinate tra loro. Tuttavia, il sistema di governance integrata previsto



per programmare insieme gli interventi è stato cancellato. Quanto alle procedure, l'obiettivo iniziale era rendere più facile la vita di anziani e famiglie, oggi ancora costretti a peregrinare tra una miriade di sportelli, luoghi e sedi. Tra le finalità della Legge 33 del





# 4 MILIONI

le persone  
attualmente  
non autosufficienti.  
Aumenteranno a  
4,4 milioni nel 2030  
e a 5,4 milioni  
nel 2050

2023 vi era poi anche la definizione di nuove modalità d'intervento del welfare. Nell'assistenza a casa si puntava a introdurre un servizio domiciliare pubblico pensato per gli anziani non autosufficienti, che oggi non esiste. L'assistenza domiciliare integrata (ADI) fornita dalle Asl offre infatti solo singole prestazioni di tipo medico e infermieristico, inadeguate a gestire la complessità dei bisogni di questa popolazione. La riforma della domiciliarità di fatto è stata cancellata e qualcosa si muove solo sul fronte della telemedicina: dopo il via libera in Conferenza Stato-Regioni, è in arrivo un decreto che però limita le prestazioni ai grandi anziani e solo

in modalità teleassistenza e telemonitoraggio.

Sulla revisione dell'indennità di accompagnamento, l'impianto della riforma era basato sul mantenimento del diritto per chiunque fosse in condizione di bisogno, sul passaggio da un importo fisso a uno differenziato in base all'effettiva necessità di assistenza e su una maggiorazione degli importi in caso di assunzione regolare di badanti. Quella "rivoluzione" è stata però accantonata a favore della sperimentazione di un bonus 2025-2026, limitato a una miniplataea di 25mila anziani ultra-fragili e per il quale non è previsto alcun monitoraggio.

## Prospettive e necessità di intervento

Per affrontare l'emergenza è necessario un rafforzamento urgente delle politiche di *Long Term Care* che miri a:

- Incentivare e finanziare l'assistenza domiciliare (sociale e sanitaria integrata) per favorire la permanenza a casa, che è spesso la soluzione preferita.
- Rivedere le politiche e le tariffe per garantire la sostenibilità economica delle RSA e di altre strutture residenziali e semiresidenziali, in linea con l'aumento della domanda.
- Affrontare la carenza di personale sanitario e assistenziale (medici, infermieri, OSS) con interventi sulla formazione, sulle condizioni di lavoro e sul turnover.
- Migliorare l'interconnessione tra servizi sanitari ospedalieri, territoriali e residenze per una presa in carico dell'anziano più efficace ed efficiente.

L'invecchiamento della popolazione richiede un ripensamento sistemico delle politiche di cura: potenziare l'assistenza domiciliare, sostenere i *caregiver*, innovare i modelli di LTC e adeguare risorse e governance rappresentano passaggi indispensabili per rispondere alla crescita dei bisogni di non autosufficienza. Per questo serve un cambio di approccio al sistema che metta salute, economia e demografia al centro dell'agenda pubblica aumentando investimenti in prevenzione e innovazione. Investire sulle politiche per il cosiddetto *Long Term Care* non è solo assistenza, sul livello della quale si misura il grado di civiltà di una nazione, ma è anche un investimento per la sostenibilità del sistema di welfare. ■



### \* Articoli precedenti sull'argomento pubblicati su questa Rivista:

- *Invecchiamento: dall'assistenza familiare all'assistenza professionale*, aprile 2020;
- *Residenze per anziani: un'emergenza nell'emergenza*, maggio 2020;
- *L'assistenza domiciliare agli anziani nel "Decreto Rilancio"*, giugno 2020;
- *Una politica per gli anziani e persone non autosufficienti*, ottobre 2022.

# La cura si fa vicina: la teleassistenza Fasi per anziani e *caregiver*

Ufficio Comunicazione Fasi

*Tre nuovi servizi gratuiti di teleassistenza geriatrica portano la competenza clinica a casa degli iscritti, sostenendo le famiglie e confermando il ruolo del Fondo come innovatore del welfare sanitario*

**L**Italia è il Paese più longevo d'Europa e, insieme, quello con il minor numero di posti letto in RSA. Milioni di famiglie si trovano a gestire da sole la cura di genitori o coniugi non autosufficienti, affetti da demenza o da malattie croniche come il Parkinson. È una delle sfide più complesse per il futuro del nostro sistema sanitario: la popolazione invecchia, le risorse si riducono, e la casa diventa – di fatto – **il primo luogo di cura**. Curare a casa, però, richiede competenze e supporto clinico in continuità, oggi non sempre accessibili. Per rispondere a questo bisogno, il **Fasi (Fondo di assistenza sanitaria integrativa)** ha introdotto **tre nuovi servizi gratuiti di teleassistenza geriatrica**, dedicati agli iscritti fragili e alle loro famiglie. Un'iniziativa che coniuga tecnologia, prossimità e umanità, portando la sanità integrativa oltre il rimborso e dentro la vita quotidiana.

## **Tre percorsi per bisogni diversi**

I servizi Fasi si rivolgono a tre aree di fragilità: **demenze, ridotta autonomia e malattia di Parkinson**.

Ogni nucleo (assistito e *caregiver* insieme) viene seguito da un **care manager dedicato**, un professionista sanitario (infermiere o terapeuta occupazionale) che diventa un punto di riferimento costante, perché accessibile ogni volta che serve, **da casa, senza appuntamento né attese**, tramite telefono, videochiamata, email o sms. Il *care manager* è infatti disponibile per la famiglia ogni giorno ferialmente e lavora in sinergia con una **équipe multidisciplinare** di specialisti – geriatra, neurologo, psicologo, infermiere, terapeuta occupazionale – per garantire una presa in carico completa.

## **Demenze: sostenere chi assiste**

Il programma dedicato alle demenze è pensato per offrire un **aiuto esperto al caregiver** nella gestione dei disturbi cognitivi e comportamentali, nell'im-





postazione della routine e delle attività di assistenza, nella stimolazione cognitiva oltre che il sostegno emotivo necessario a migliorarne la resilienza. L'obiettivo è duplice: mantenere la persona attiva e ridurre lo stress di chi se ne prende cura, familiari o assistenti personali che siano.

### **Ridotta autonomia: difendere l'indipendenza**

Per gli iscritti con ridotta autosufficienza, la teleassistenza Fasi mette a disposizione un **infermiere geriatrico** che guida la famiglia nella corretta impostazione dell'assistenza e nella prevenzione delle complicanze, aiutando a **preservare l'autonomia residua** e a rendere più sicuro il lavoro di chi assiste.

### **Parkinson: un esperto sempre raggiungibile**

Nel servizio dedicato al Parkinson, un **infermiere specializzato** aiuta la persona e i familiari a fare fronte ai sintomi motori e non motori, a mitigarne gli impatti sull'autonomia e sulla qualità di vita, a migliorare l'aderenza terapeutica e a prepararsi alle visite di controllo, con la supervisione di un'équipe guidata da un **neurologo esperto nei disturbi del movimento**.

### **Il valore dell'innovazione Fasi**

Con questa iniziativa, il Fasi conferma il proprio ruolo di pioniere dell'assistenza integrativa: **la tecnologia diventa strumento di vicinanza, non barriera**. Portare la competenza sanitaria nelle case significa **rendere la cura più accessibile, continua e umana**, rispondendo in modo concreto alla sfida di un Paese che invecchia. ■



**Per informazioni o per attivare i servizi:**

Chiama il Contact Center Fasi al numero **06.518911** opzione 6



# Andrò in pensione e poi...

*Anche in questo caso gli Executive Tutor ALDAI sono al vostro servizio!*



## Massimo Zambon

Consigliere ALDAI-Federmanager ed Executive Tutor

La missione degli Executive Tutor ALDAI è supportare i colleghi in servizio in tutte le fasi della vita professionale, riflettendo insieme a loro e stimolandoli per promuoverne la consapevolezza in molte situazioni professionali. Li aiutiamo a ragionare sulle scelte e ad affrontare i cambiamenti che si presentano via via: cambi organizzativi, sviluppo professionale, nuovi assetti societari e, purtroppo, licenziamenti. Anche il pensionamento è un **cam-biamento** che va preparato con anticipo per non trovarsi in difficol-

tà in un passaggio così importante. Come tutte le evoluzioni, richiede consapevolezza e lucidità sulle risorse da mettere in campo, e ha spesso un forte impatto anche sulla vita personale e familiare. Dopo un percorso professionale intenso, arriva la sospirata pensione, una tappa desiderata e attesa. Ma cosa succede veramente **quando il tempo futuro diventa il presente?** Alla domanda se si è pronti per andare in pensione, per la maggior parte delle persone la prima risposta è: non vedo l'ora! Ma poi non è raro accorgersi di non essere del

tutto preparati davanti a questo nuovo capitolo della vita.

**È necessario essere consapevoli che il pensionamento genera profondi cambiamenti:** si lascia un ruolo lavorativo e sociale ricoperto fino a quel momento, per entrare in una dimensione in parte nuova e sconosciuta. Ed è un passaggio delicato perché può comportare una ridefinizione di sé stessi, dei propri equilibri e delle proprie abitudini personali; quanto più il ruolo ricoperto è stato importante, tanto più il passaggio può risultare faticoso.

Per questo è fondamentale prepararsi per tempo, analizzare il cambiamento che ci aspetta e comprenderne l'impatto emotivo, sapendo che sarà necessario "azionare un interruttore interiore" per darsi nuove sfide e prendere decisioni che daranno una nuova forma al proprio futuro.

Nel corso della vita professionale ci sono due appuntamenti che ci obbligano a un cambiamento importante:

- **il passaggio dalla scuola al lavoro;**
- **il passaggio dal lavoro alla pensione.**

Mentre il primo avviene quando si è giovani, con desideri, energie, sogni, passione e con un progetto di vita ancora da concretizzare, il secondo avviene quando si hanno sulle spalle decenni di vita e di esperienza, meno energie e qualche rimpianto, meno stimoli e qualche acciacco; e per alcuni è il segnale che si è diventati "vecchi".

**Le reazioni possono essere molteplici:** alcune persone sperimentano un forte senso di libertà, che diventa la motivazione a cercare nuovi stimoli e a dedicarsi ad attività fino a quel momento trascurate. Altre considerano il pensionamento come un semplice aspetto formale e continuano a svolgere la propria attività professionale, magari assumendo un ruolo consulenziale.

Altre ancora lo affrontano con difficoltà per il profondo cambio di routine e/o per l'assenza di una rete sociale esterna all'ambiente lavorativo.

Chi decide di continuare il percorso professionale come libero professionista avrà la libertà di scegliere i propri progetti e di costruirsi una vita professionale su misura, ma dovrà affrontare le sfide di un nuovo status lavorativo. Passare da una struttura gerarchica a una gestione autonoma può essere destabilizzante; la transizione non significa

solo un titolo diverso: richiede un cambiamento profondo di *mindset* e una pianificazione attenta.

C'è chi rivolge a questo nuovo corso di vita tante, forse troppe, aspettative: *"Quando sarò in pensione potrò godermi la famiglia, fare sport, viaggiare, coltivare degli hobby"* – e ancora – *"potrò leggere tutti quei libri che ho accumulato in questi anni e realizzare tutti i progetti sempre rimandati. Insomma, potrò fare tutto quello che non ho fatto per decenni"*. Tuttavia, dopo un primo periodo di entusiasmo possono emergere interrogativi e riflessioni rimandati per anni. In ogni caso, il pensionamento è a tutti gli effetti un nuovo inizio, che **comporta l'esigenza di nuovi equilibri**.

Serve una preparazione mentale che aiuti a ripensare alcuni aspetti frutto di una vita di lavoro:

- bisogna ridefinire il proprio ruolo nella società,
- bisogna rivedere la gestione del tempo,

- bisogna formulare un nuovo progetto di vita.

Il problema non è quindi *come userò il tempo, ma come mi collocherò in questo nuovo status:*

**non devo riempire il tempo, ma la mia vita.**

Trovare nuovi scopi e dare un nuovo significato alla quotidianità diventa essenziale per il proprio benessere.

Per questo, il **Servizio MyExecutive Tutoring** di ALDAI si prefigge anche di aiutare il pensionando a identificare aspirazioni, gestire preoccupazioni, riorientare la propria identità, trovare stimoli per nuovi interessi, individuare obiettivi e piani d'azione, riflettere sui cambiamenti nello stile di vita, ovvero ad affrontare la complessità di questo nuovo status.

Poi ciascuno deciderà se e come riempirlo. ■

Il percorso di coaching ALDAI è rivolto anche ai colleghi dirigenti prossimi al pensionamento, offrendo un supporto professionale e umano per affrontare in modo positivo la transizione dal lavoro alla pensione. Attraverso incontri individuali, i partecipanti potranno riflettere sul proprio futuro, valorizzare competenze e passioni, costruire una nuova visione di sé.

Perché la pensione non è la fine di un cammino, ma l'inizio di un nuovo progetto di vita da vivere con serenità, consapevolezza e rinnovata motivazione.

Gli Executive Tutor ci sono per supportare e accompagnare anche questa fase della vita dei dirigenti.





# L'impiantistica energetica verso le tecnologie 'green'

Daslav Brkic

Direttore editoriale ANIMP Impiantistica italiana

***Nonostante lo scetticismo, e in alcuni casi l'inversione delle politiche, la "Transizione Energetica" continua nel suo percorso, sebbene a un ritmo inferiore a quanto inizialmente previsto***

**N**el mondo energetico oggi battono due fazioni: coloro che ci credono e proseguono sulla strada della transizione – come la UE, la Cina e molti Paesi del "sud del mondo" – e quelli dichiaratamente contrari, anche se l'inversione delle politiche statunitensi probabilmente avrà un impatto marginale a livello globale.

La marcia intrapresa continua, incoraggiata – al di là delle sempre importantissime considerazioni ambientali – da due fattori economici:

i) l'uso delle fonti rinnovabili e

delle automobili elettriche è ormai più economico rispetto alle tecnologie tradizionali basate su fonti fossili; e...

ii) molti Paesi hanno capito che gli impianti eolici e fotovoltaici nel proprio Paese contribuiscono all'indipendenza energetica ed evitano la dipendenza, spesso ricattatoria, dalle importazioni dell'Oil&Gas o del carbone. Per la Cina, questo è un aspetto essenziale.

Nella foto di apertura si vedono molti trend principali:

1) la modernissima nave viene alimentata dal gas naturale li-

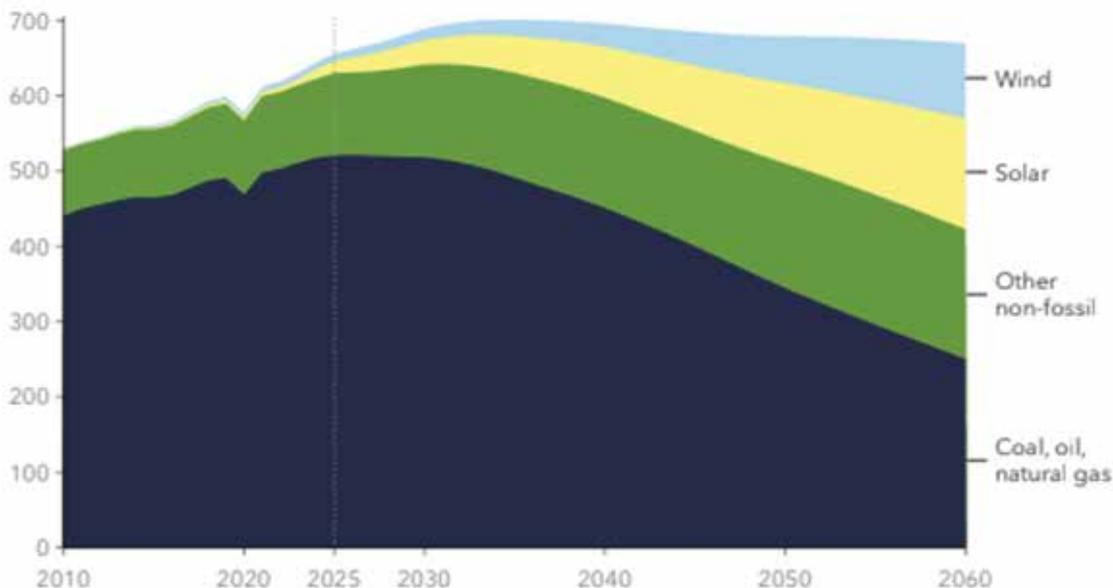
quefatto – ci sono già, infatti, al mondo più di mille navi che 'vanno a gas', e migliaia sono state ordinate;

2) la nave trasporta automobili elettriche cinesi verso l'Occidente;

3) il produttore BYD, un *newcomer*, nel 2025 è il terzo produttore di automobili al mondo;

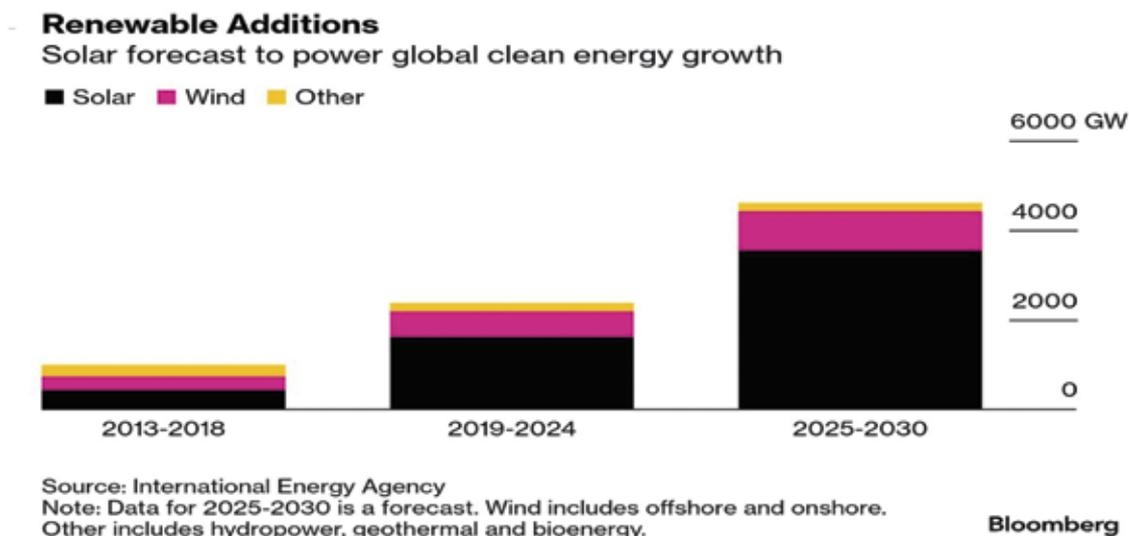
4) siamo in Cina, Paese indiscusso leader nelle tecnologie 'green'. Il valore dell'export di questi prodotti *high-tech* nell'ultimo anno è stato superiore a quello dell'Oil&Gas dagli Stati Uniti! La Cina ha installato più sistemi eolici e ha più impianti nucleari attualmente in costruzione di tutto il resto del

Figura 1



Domanda mondiale di energia (DNV Energy Transition Outlook 2025 - ottobre 2025)

Figura 2



Nuova capacità di produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili (International Energy Agency – ottobre 2025)

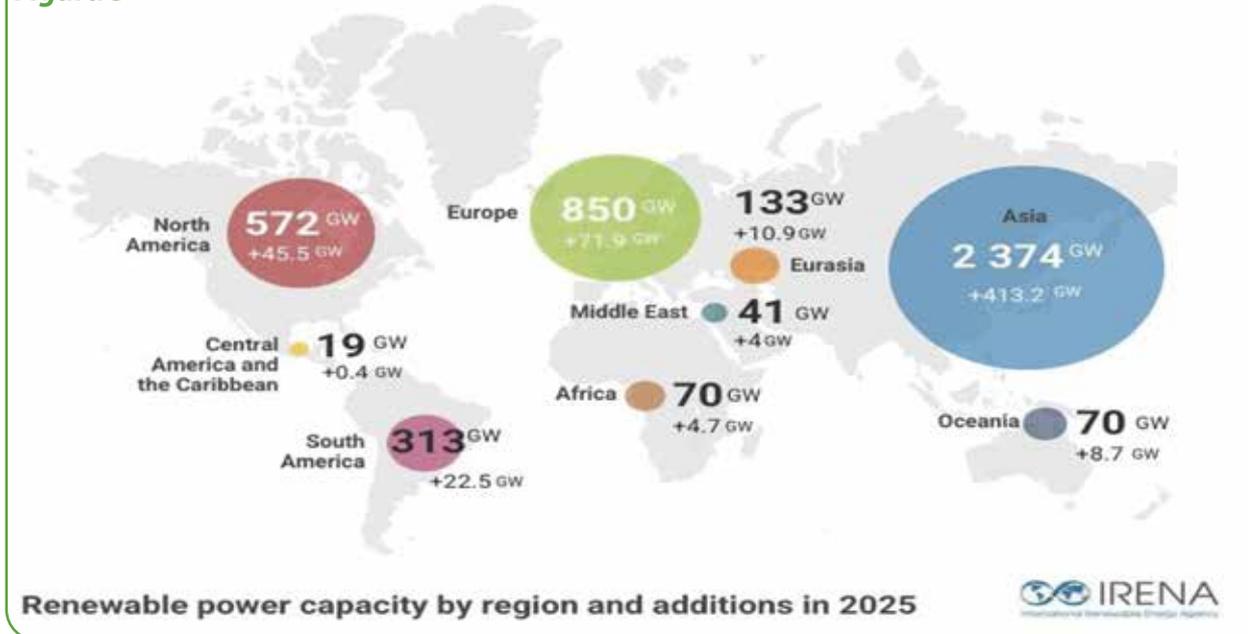
mondo messo insieme; produce l'80% dell'equipment per il fotovoltaico... Il suo sviluppo tecnologico, le economie di scala e la 'learning curve' industriale hanno reso fattibile ed economicamente attraente la 'Transizione Energetica'.

Alla luce delle politiche globali attuali, la maggior parte dei player vede le seguenti trasformazioni nel mondo dell'energia, e di conseguenza negli investimenti, dell'impiantistica energetica.

### Domanda globale di energia

La domanda globale dovrebbe aumentare di circa il 10% entro una decina di anni, per poi livellarsi su un plateau (figura 1), alla ricerca di un punto di equilibrio tra l'aumen-

**Figura 3**



Capacità installata della produzione di energia elettrica basata da fonti rinnovabili e le aggiunte nel primo semestre del 2025 (IRENA - luglio 2025)

to della domanda (crescita della popolazione mondiale, del benessere, della produzione industriale, ecc.) e una migliore efficienza energetica. In caso di nuove politiche ambientali più restrittive sulle emissioni, più avanti la domanda potrebbe iniziare a diminuire, ma uno scenario 'Net Zero' con zero emissioni della CO<sub>2</sub> entro il 2050 attualmente non è realistico.

**“Oltre agli evidenti vantaggi derivati dalle minori emissioni dei nuovi sistemi, i fattori critici di successo dell'ultimo decennio sono stati di natura economica: (i) la rapida riduzione dei costi nell'applicazione di sistemi solari ed eolici, diventati pienamente competitivi; (ii) la penetrazione in molti mercati dei veicoli elettrici, con notevoli benefici economici lungo tutto il ciclo di vita”**

## Il futuro è elettrico

Un fattore cruciale nel futuro sarà il rapido aumento della domanda dell'energia elettrica, che dovreb-

be più che raddoppiare nei prossimi decenni: maggior benessere nel mondo, maggior uso dell'aria condizionata e di apparecchiature elettriche di vario genere, civili e industriali, e – *last but not least* – un'esplosione delle esigenze dei nuovi *data center*. Tale aumento sarà soddisfatto prevalentemente delle fonti rinnovabili, principalmente dal fotovoltaico e dall'eolico, in crescita impetuosa in quasi tutto il mondo dopo una riduzione dei costi di produzione dell'80% negli ultimi dieci anni. L'International Energy Agency prevede un raddoppio della capacità installata entro il 2030 (figura 2). Queste soluzioni rinnovabili, ma per loro natura intermittenti, saranno sempre più spesso accompagnate da centrali a gas, dalle batterie industriali o da altri sistemi di *energy storage*. I principali *driver* sono la Cina e l'Asia, l'Europa, ma anche numerosi altri Paesi sviluppati e non, che stanno più che compensando il rallentamento negli Stati Uniti (figura 3).

Parte di questa domanda crescente sarà soddisfatta anche da un deci-

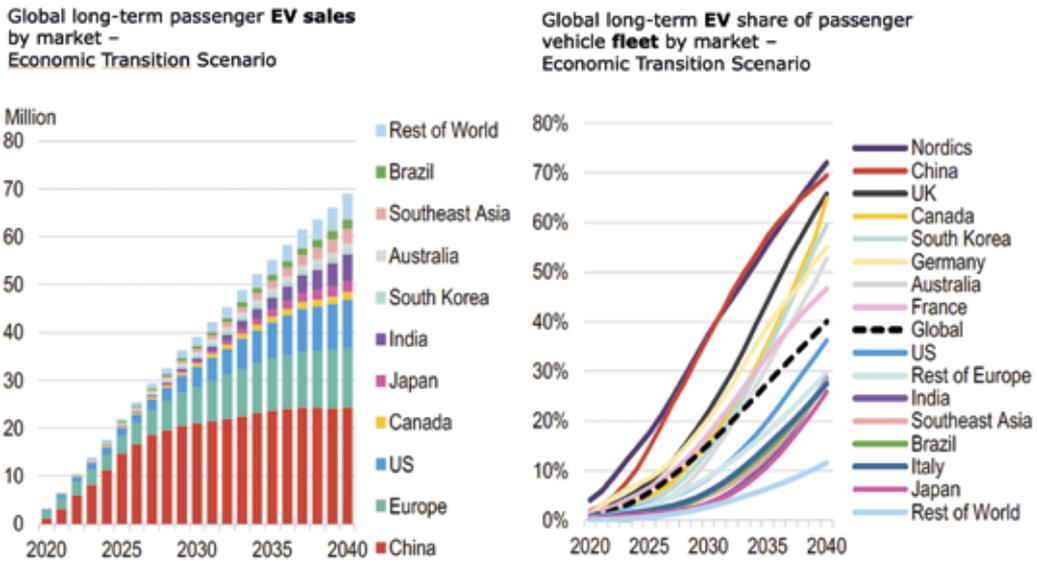
so ritorno del nucleare, facilitato dalla diffusione degli SMR – Small Modular Reactors. Anche l'uso del carbone, dato in declino per via delle emissioni nocive, potrebbe aumentare a breve, richiamando in servizio impianti fermati e messi in *moth-balling* (disattivazione e conservazione), prima di iniziare un probabile declino nel prossimo decennio, man mano che le altre tecnologie (rinnovabili, gas naturale) prenderanno piede con grandi vantaggi economici e ambientali.

**“La maggior parte degli operatori del settore energetico prevede trasformazioni significative nei prossimi decenni: un rapido aumento della domanda di energia elettrica a livello globale, soddisfatta prevalentemente da sistemi di generazione basati su fonti rinnovabili”**

## Oil&Gas

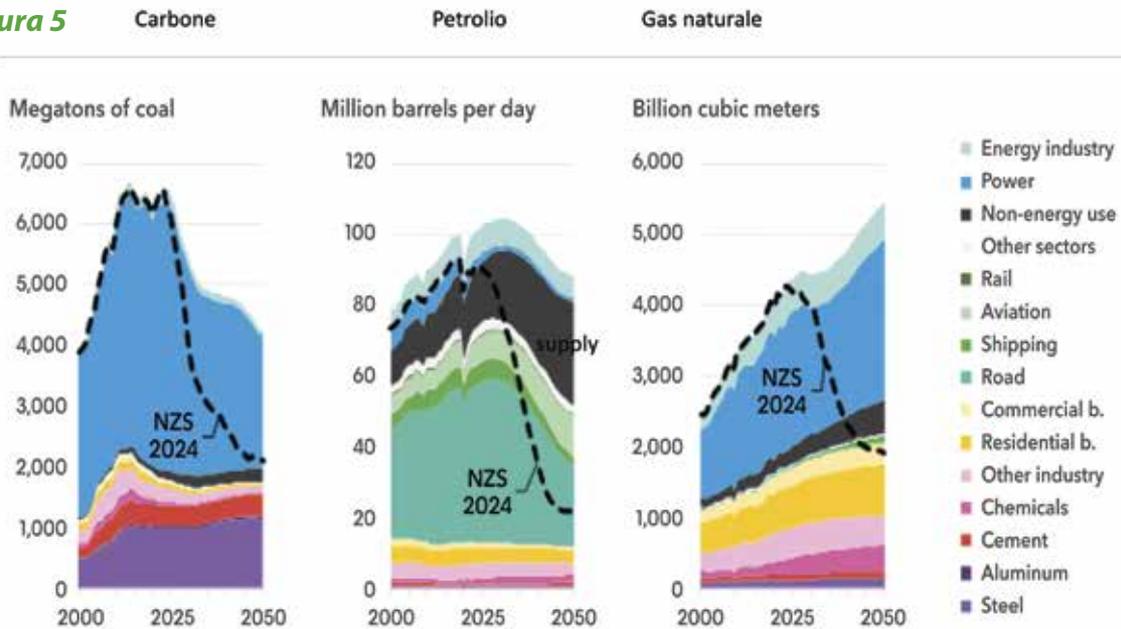
Con le politiche attuali la domanda del gas naturale dovrebbe crescere nei prossimi decenni di circa il 25%,

Figura 4



Grandi cambiamenti nella produzione dei combustibili da fonti fossili (Bloomberg - maggio 2025)

Figura 5



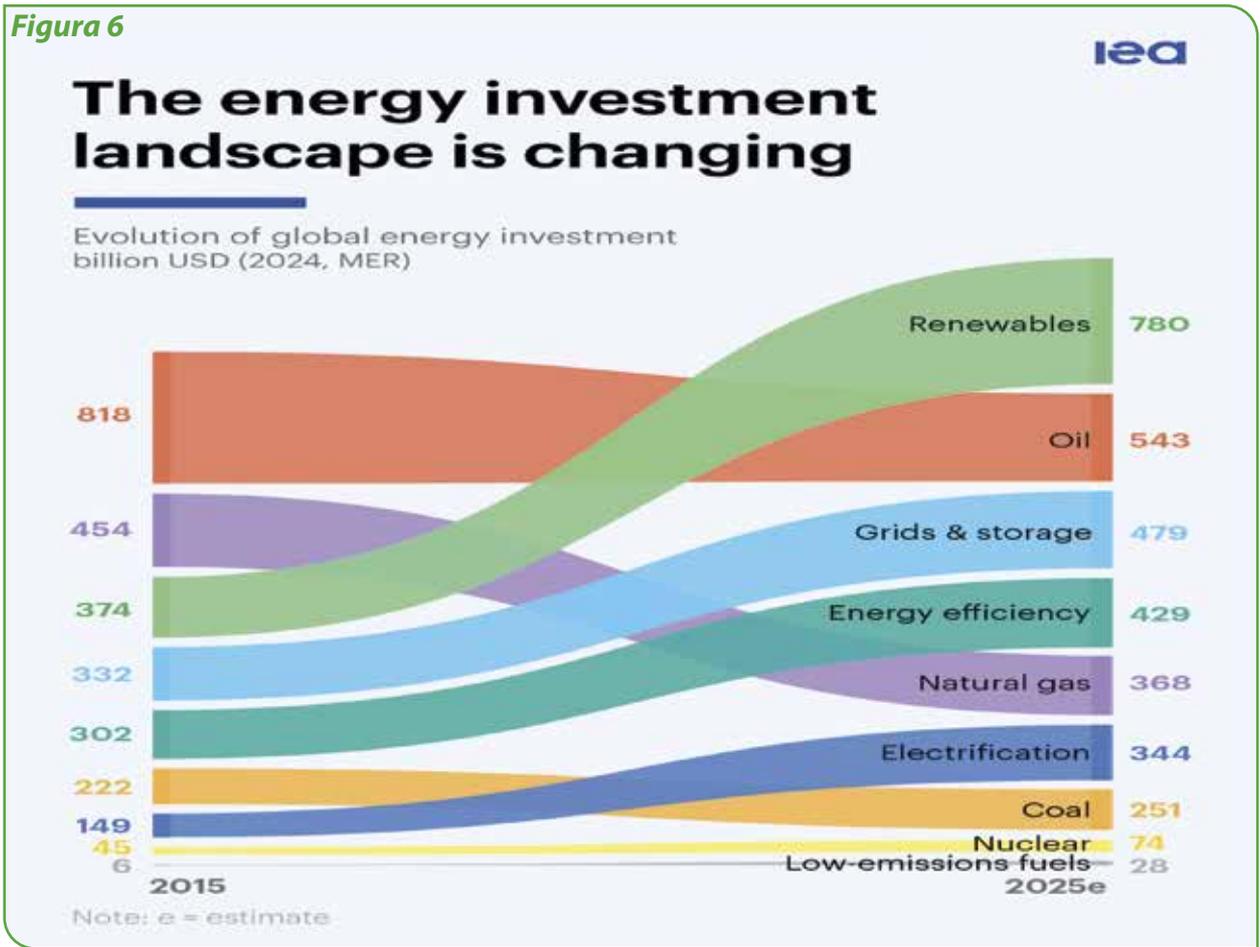
Penetrazione mondiale delle automobili elettriche (BloombergNEF EV Outlook 2025 - agosto 2025)

raggiungendo probabilmente un plateau verso la metà di questo secolo, a causa della crescente attività industriale, del riscaldamento, del contributo alla produzione elettrica, sia come *base-load fuel* (combustibile di base) che come *peak shaver* (limatura del picco), ovvero

come *companion* (integrazione) delle rinnovabili per compensare la loro intermittenza. In molte situazioni il gas naturale sta già sostituendo il carbone e il *fuel oil*. Verso il 2050 oltre un terzo di tutto il gas naturale prodotto nel mondo attraverserà gli oceani come LNG, setto-

re in grandissima vivacità, dove la domanda dovrebbe raddoppiare entro lo stesso periodo, con relative grandi opportunità per l'impiantistica. Inoltre, sta diventando sempre più frequente l'uso diretto del LNG come combustibile per trasporti marittimi e commerciali

Figura 6



Evoluzione degli investimenti nell'energia (International Energy Agency - giugno 2025)

su strada. Invece, la domanda di petrolio dovrebbe crescere da qui a un decennio solo di poco rispetto ai livelli odierni, per raggiungere un massimo ('peak oil') verso il 2030, per poi iniziare una lenta discesa. Questa aspettativa è condivisa dalla maggior parte degli operatori, e anche dall'OPEC (figura 4). Questo trend è causato dalle motorizzazioni sempre più efficienti, dalla diffusione di automobili elettriche, il futuro delle quali è dato per certo: secondo un recentissimo studio della statunitense BloombergNEF, nel 2040 le vendite di tali veicoli dovrebbero raggiungere 70 mln/anno, oltre metà delle quali in Cina, Paese leader sia tecnologico che commerciale (figura 5). In Cina si vendono già oggi più automobili elettriche che tutte le automo-

bili negli USA. Con i prezzi più bassi che riescono a raggiungere con queste enormi economie di scala, con la 'learning curve' e con la loro produzione che si sta sempre più globalizzando, è solo questione di tempo prima che conquistino una parte importante dei mercati mondiali. Anche negli USA, nonostante l'avversione dell'amministrazione attuale verso tali automobili, si prevede una sempre maggior penetrazione per raggiungere già nel 2030 il 27% delle vendite, anche se questo è inferiore rispetto alle previsioni di un anno fa.

**“La domanda di petrolio e carbone dovrebbe raggiungere il picco nel prossimo decennio e poi stabilizzarsi, prima di iniziare un lento declino”**

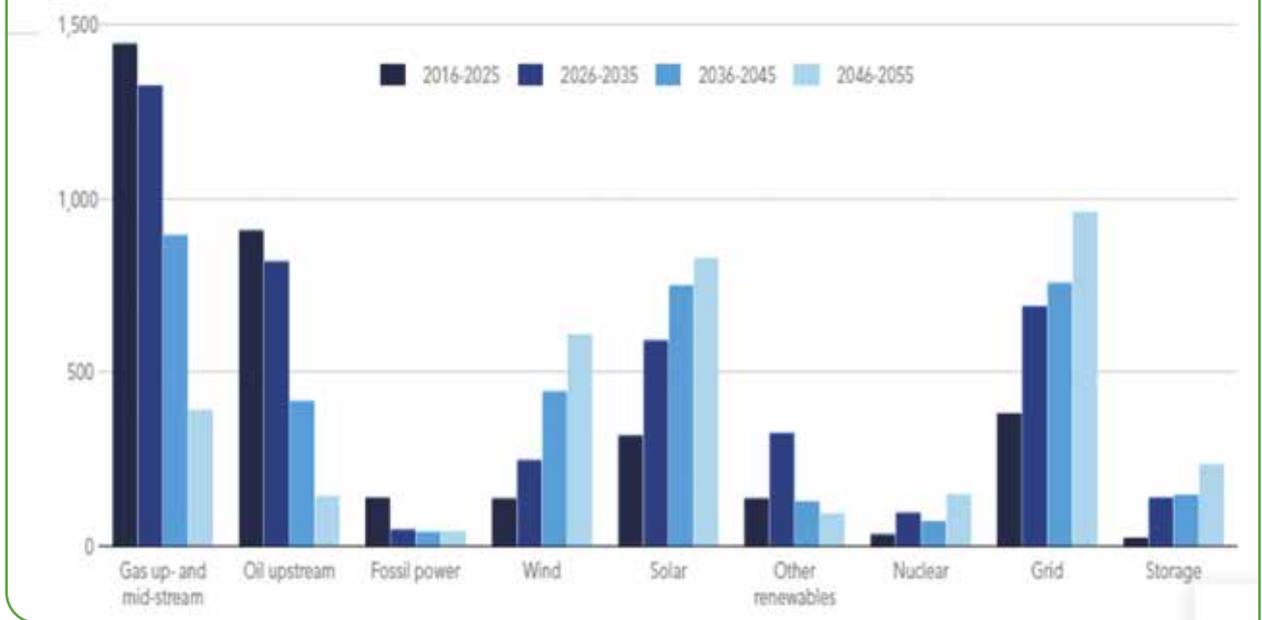
### Idrogeno 'verde' e 'blu'

Negli ultimi 12 mesi sono stati firmati più di 500 FID-Final Investment Decision per nuovi progetti di idrogeno dal valore complessivo di oltre 110 mld \$. Ma per ora non sono state viste grandi riduzioni del costo della sua produzione verso livelli competitivi con altre soluzioni energetiche. Quindi, 'la giuria non è ancora rientrata'. È opinione di tutti i player, però, che questo vettore energetico avrà un ottimo futuro, ma più avanti, dopo i risultati dei tanti progetti in fase di sviluppo o realizzazione.

### Gli investimenti nei prossimi decenni: Oil&Gas vs. nuove tecnologie 'green'

Da vari anni assistiamo a una lenta ma sicura 'migrazione' degli investi-

**Figura 7**



Forecast di investimenti CAPEX globali a seconda della tecnologia (mld USD/anno) (DNV Energy Transition Outlook 2025 - ottobre 2025)

menti dai settori tradizionali verso quelli nuovi e 'green' (figura 6). Dopo la ripresa dell'industria Oil&Gas negli anni post-Covid, il CAPEX previsto nel 2025 per l'upstream mostra una lieve diminuzione rispetto al 2024, dovuta alla grandissima incertezza del momento attuale – geopolitica, dazi, economia mondiale, Ucraina, Medio Oriente, ecc. È la prima volta che succede dopo la crisi del Covid.

**“Questi profondi cambiamenti avranno un impatto significativo anche se graduale sugli investimenti CAPEX e sulla supply chain dell’impiantistica: seguendo la tendenza già osservata nell’ultimo decennio, un rallentamento nei settori tradizionali dell’Oil&Gas, con la parallela accelerazione nei nuovi sistemi green”**

In prospettiva, invece, prevediamo una notevole crescita degli investimenti nel settore delle rinnovabili, sia del solare che dell'eolico onshore e offshore, e delle importan-

tissime reti elettriche, per esempio le grandi linee che partono dalle fonti delle rinnovabili verso i grandi centri di consumo (figura 7), mentre dovrebbero gradualmente diminuire gli investimenti nel mondo tradizionale dei combustibili fossili. Ovviamente, sarà indispensabile la trasformazione delle supply chain dal 'tradizionale' verso il 'nuovo', peraltro già in atto.

### Impatto sull'aumento della temperatura terrestre

La “Transizione Energetica” attuale, con le politiche odierne, non sarà sufficiente per limitare l'aumento della temperatura del pianeta a fine secolo entro il limite di +2°C definito dal COP di Parigi di un decennio fa, con l'auspicio di contenerlo entro +1,5°C. Secondo il recentissimo studio dello United Nations Environment Program, con le politiche attuali siamo diretti verso +2,8°C – senz'altro meglio del possibile aumento di 4°C circa in assenza di queste azioni di mitigazione. Un 'bicchiere mezzo pieno', insomma.

### Conclusioni

Viviamo in tempi di rapidi breakthrough di nuove tecnologie, per esempio del geotermico, della rimozione diretta della CO<sub>2</sub> dall'aria, forse della fusione nucleare, ecc., che dovrebbero dare un contributo ulteriore al panorama energetico e a minori emissioni. Alla fine le direzioni future saranno definite dal dirompente sviluppo tecnologico.

Paradossalmente, anche se la transizione sembra passata di moda, gli investimenti continuano e negli Stati Uniti la crescita del valore in borsa delle aziende quotate attive nel settore supera quella degli indici S&P e Nasdaq. In sintesi, la domanda cruciale non è “se continuerà la Transizione Energetica”, ma “con quale intensità”. Secondo il già citato recentissimo studio della DNV (figura 1), nel 2060 solo un 40% circa della domanda globale di energia primaria sarà soddisfatta dalle fonti fossili, vs. l'80% oggi, il resto dalle rinnovabili, nucleare, geotermia, ecc. ■

# La Corte Costituzionale conferma il “raffreddamento” della perequazione 2023

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

*Il meccanismo è legittimo, ma la Consulta richiama il legislatore a tenere conto, per il futuro, delle perdite subite finora dai pensionati*

Ogni volta c'è la speranza che cambi verso. Poi, arriva la sentenza ed è tutto come prima. Anche se non proprio tutto.

Con la sentenza n. 167 del 13 novembre 2025, la Corte Costituzionale ha riconfermato quello che aveva già detto in precedenti Pronunce: piena legittimità del meccanismo di “raffreddamento” della perequazione previsto dalla Legge di Bilancio 2023 (Legge n. 197 del 2022) per i trattamenti pensionistici superiori a quattro volte il minimo Inps.

## Situazione

La sentenza fa seguito a un ricorso cumulativo rimesso al vaglio della Corte Costituzionale con

Ordinanza della Sezione giurisdizionale della Corte dei Conti per l'Emilia Romagna che aveva ritenuto ammissibile la questione di legittimità costituzionale relativa all'art. 1, comma 309, della legge n. 197/2022. Motivazione: la mancata indicizzazione, anche di un solo anno, con la relativa perdita di potere di acquisto della pensione, non è più recuperabile dal momento che le successive rivalutazioni (anche se non decurtate) verranno calcolate non sul valore originario cumulato di diritto, ma sull'ultimo importo nominale eroso dal mancato adeguamento. Peraltro, la disciplina censurata appare come un vero e proprio prelievo coatto di natura tributaria, perché determina una riduzione patrimoniale

che colpisce soltanto una specifica parte dei pensionati. Ne deriverebbe una violazione dei principi costituzionali di uguaglianza e di progressività del prelievo tributario. La misura, inoltre, riproporrebbe in modo reiterato interventi nati come eccezionali, trasformandoli di fatto in strumenti ordinari, con conseguente contrasto con i principi di ragionevolezza, proporzionalità e temporaneità che dovrebbero governare simili limitazioni. Ai dubbi di costituzionalità sollevati nell'Ordinanza citata, la Corte:

**1. Ha richiamato** la propria giurisprudenza già formata su meccanismi anche più stringenti di rallentamento – e persino di blocco – della perequazione delle pensioni.

# PEREQU

**2. Ha escluso la natura tributaria della misura** affermando che non ricorrono i requisiti per qualificare il meccanismo come un prelievo di natura fiscale.

**3. Ha ribadito che non si tratta di decurtazione del patrimonio del pensionato.** La pensione, infatti, non subisce una riduzione del suo valore: l'importo è comunque incrementato, anche se con una percentuale più bassa rispetto alla perequazione ordinaria. Il cosiddetto effetto "trascinamento" non integra una perdita patrimoniale.

**4.** La finalità è il contenimento della spesa pensionistica, e non generare entrate destinate al finanziamento della spesa pubblica, come avviene con i tributi.

**5.** La temporaneità riguarda il "contributo di solidarietà". Pertanto, il principio della necessaria temporaneità vale per questo prelievo sui trattamenti più elevati, e si tratta di misura diversa dalla riduzione della perequazione.

**6.** I meccanismi di riduzione dell'adeguamento all'inflazione devono risultare conformi ai principi di ragionevolezza, proporzionalità e adeguatezza, come già ribadito nella sentenza n. 19/2025.

In sintesi, la Corte Costituzionale ha ancora una volta rigettato il ricorso e confermato che il "raffreddamento" delle pensioni non equivale a un'imposta.

Niente di nuovo quindi. Non del tutto, come dicevamo all'inizio. Perché nella parte conclusiva delle considerazioni che motivano la sentenza, la Corte ha ritenuto opportuno richiamare ancora una volta l'attenzione del legislatore su alcuni aspetti che dovranno guidare eventuali interventi futuri in materia di indicizzazione delle pensioni. In particolare, la Corte:

**1. Invita a considerare gli effetti delle misure già adottate**

Il legislatore, nel valutare nuove modifiche al meccanismo di rivalutazione, deve tenere conto degli impatti riduttivi prodotti dalle norme adottate.

**2. Raccomanda prudenza nel modificare il regime ordinario**

La disciplina stabilita dall'art. 1, comma 478, della Legge n. 160 del 2019 (che rinvia al sistema standard, quello stabilito dall'art. 34, comma 1, della Legge n. 448/1998) non dovrebbe essere oggetto di cambiamenti improvvisi o repentini, soprattutto se tali modifiche rischiano di incidere negativamente sulle scelte di spesa delle famiglie. Questo richiamo riprende quanto già affermato nella sentenza n. 19 del 2025.

**3. Sollecita un approccio più attento verso i pensionati del sistema contributivo**

In questo sistema di attribuzione della pensione, l'importo dipende in modo diretto da quanto ciascuno ha versato nel corso della vita lavorativa (il cosiddetto montante).

Il fatto che, per la seconda volta nel giro di pochi mesi (cfr. sentenza n. 19 del 14/02/2025), la Corte richiami il legislatore a tenere conto di precisi parametri cui attenersi nel trattare la questione della rivalutazione delle pensioni, ci sembra un fatto positivo. È il segno che i ricorsi, pur non rispondendo nella maggior parte dei casi alle attese dai pensionati, qualche effetto lo producono. Il legislatore, infatti, non può sentirsi totalmente libero di esercitare la propria discrezionalità in materia.

**Un rischio da evitare**

C'è però un punto su cui occorre richiamare la massima attenzione e che potrebbe condurre a una ulteriore frattura all'interno della componente sociale rappresentata dai pensionati: l'ipotesi di introdurre modulazioni differenziate del meccanismo perequativo in base al tipo di pensione percepita, a seconda che sia stata calcolata con il metodo retributivo o con quello contributivo. Una distinzione di questo genere sarebbe rischiosa e inaccettabile. Rispetto a una tale ipotesi la vigilanza delle nostre Rappresentanze è fondamentale. ■

IAZIONE

# I MUSEI CIVICI DI PAVIA

*Un castello,  
tante storie,  
infinita bellezza*

**I** Musei Civici di Pavia, allestiti nella suggestiva cornice del Castello Visconteo, offrono un affascinante itinerario attraverso secoli di storia, arte e cultura, ospitando capolavori che spaziano dall'antichità ai giorni nostri.

Eredi dello storico Stabilimento di Belle Arti Malaspina, dal 1838 aperto al pubblico con l'obiettivo di esporre le opere raccolte dal marchese Luigi Malaspina di Sanazzaro e poi da altri appassionati, le collezioni – divenute formalmente civiche nel 1893 – da metà

Novocento trovano casa all'interno di uno dei simboli più straordinari dell'architettura tardogotica lombarda: il castello voluto da Galeazzo II Visconti, edificato tra il 1360 e il 1365. Residenza principesca, più che roccaforte militare, come si nota dalle ampie bifore dei prospetti esterni e dalle decorazioni a contrasto fra il rosso del cotto e la pietra bianca, il castello fu sede di una corte raffinata che accolse fin dalle origini i protagonisti della produzione artistica del tempo, oltre a una raffinata biblioteca, oggi

dispersa, che si dice ispirata da Francesco Petrarca. Nonostante la perdita della monumentale ala settentrionale – abbattuta nel 1527 – il Castello conserva intatta la sua armonia originale, con l'imponente impianto quadrangolare, i torrioni agli angoli, le arcate del cortile interno aperte da quadrifore, ancora visibili nel lato sud con rosoni decorati da una grande varietà di motivi in cotto, trasformate nelle ali ovest ed est rispettivamente in bifore e monofore.

Gli ambienti interni sono il risulta-



Pavia, Musei Civici, veduta dal loggiato ovest.  
sulla corte interna © Francesco Bianco





*Pavia, Musei Civici, cortile interno e torre sud-est.*

© Francesco Bianco



*Pavia, Musei Civici, fossato e torre sud-est.*



*Pavia, Musei Civici, Pinacoteca, Sala del modello ligneo del Duomo.*



*Pavia, Musei Civici, mostra Pavia 1525.*

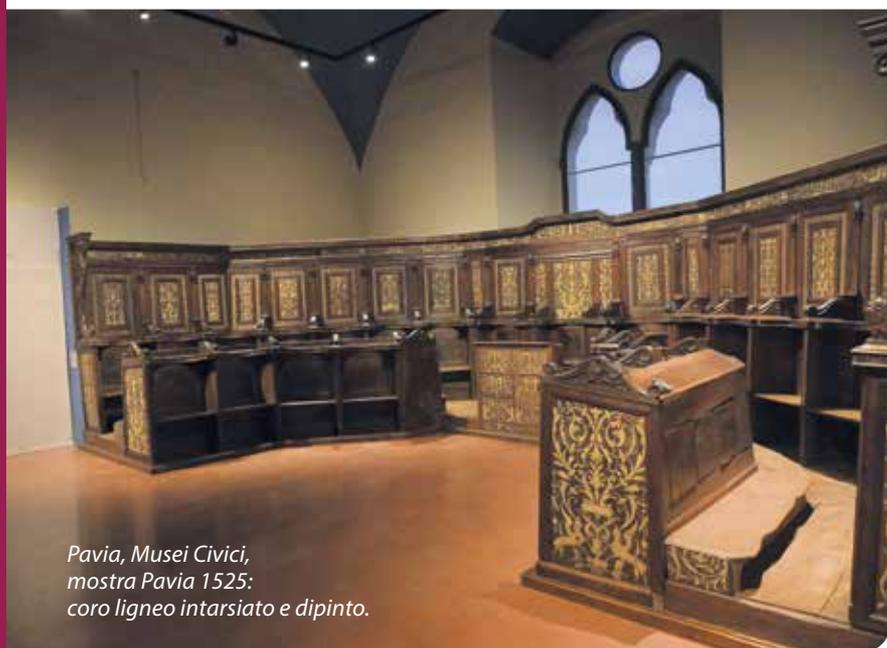
to di molteplici fasi e riadattamenti dell'edificio, dovuti ai diversi usi cui furono adibiti nel corso dei secoli: dalle sale destinate alla corte ducale e ai suoi uffici, agli stanzoni di caserma tra Settecento e Ottocento, fino al restauro dei primi decenni del Novecento che li ha destinati agli odierni spazi museali. Le collezioni permanenti comprendono decine di migliaia di opere, distribuite dalla preistoria all'arte contemporanea, e includono dipinti, sculture, reperti archeologici, oggetti di arti applicate, codici miniati, stampe e disegni. Un patrimonio straordinario, in parte esposto e in parte custodito nei depositi.



Pavia, Musei Civici, mostra Pavia 1525.

Il percorso espositivo si snoda all'interno di ambienti che ancora oggi conservano preziosi affreschi di epoca viscontea e sforzesca. Al piano terra, tra le sezioni *Archeologica* e di *Scultura romanica e rinascimentale*, il visitatore può osservare capolavori di oreficeria di

epoca longobarda, i plutei di Santa Maria Teodote, i portali delle antiche cattedrali gemelle, i mosaici pavimentali del XII secolo, cornici in terracotta e un catino absidale affrescato staccato dalla chiesa di Sant'Agata al Monte, esportato a Philadelphia, e restituito poi al Co-



Pavia, Musei Civici, mostra Pavia 1525: coro ligneo intarsiato e dipinto.

mune di Pavia nel 1991. Al piano nobile, dal 1980 è ospitata la *Pinacoteca Malaspina*, che presenta opere pittoriche di artisti celebri come Gentile da Fabriano, Antonello da Messina, Giovanni Bellini, Hugo van der Goes, Vincenzo Foppa, Ambrogio Bergognone, Giandomenico Tiepolo e non solo. Nella sala della torre sud-est si trova lo spettacolare modello ligneo del Duomo, capolavoro di ebanisteria rinascimentale.

Al piano ricavato nel sottotetto, accanto alle calotte delle volte del loggiato, sono allestite le sezioni dedicate al *Museo del Risorgimento* e alla *Prima Guerra Mondiale*, la *Gipsoteca* e la sezione di *Scultura moderna*, la *Quadreria dell'Ottocento*, la *Scuola Civica di Pittura*, la *Collezione Morone* e lo *Spazio '900/2000*. Il percorso si snoda tra i generi e le maniere artistiche diffuse a partire dal XIX secolo attraverso autentici capolavori di rilevanza nazionale, accanto a pregevoli prodotti della scuola artistica locale: dai neoclassici Andrea Appiani, Gaspare Landi e Felice Giani, alla scuola romantica con Francesco Hayez, Giuseppe Molteni, il Piccio, e, tra gli artisti legati alla Scuola Civica, sono rappresentati Giacomo Trécourt, Federico Faruffini, Tranquillo Cremona e Giorgio Kienerk.

Grazie anche a finanziamenti provenienti da Regione Lombardia, Fondazione Cariplo, ecc., i Musei hanno potuto via via rinnovare i propri spazi, interni ed esterni, avviando ad esempio il restauro dei porticati e installando un suggestivo impianto di illuminazione, rifacendo il cortile, e riqualificando le scuderie dell'ala ovest, ora sede di installazioni tra protostoria (con il recupero di due piroghe monossili) e contemporaneo (con una grande opera di Alik Cavaliere).

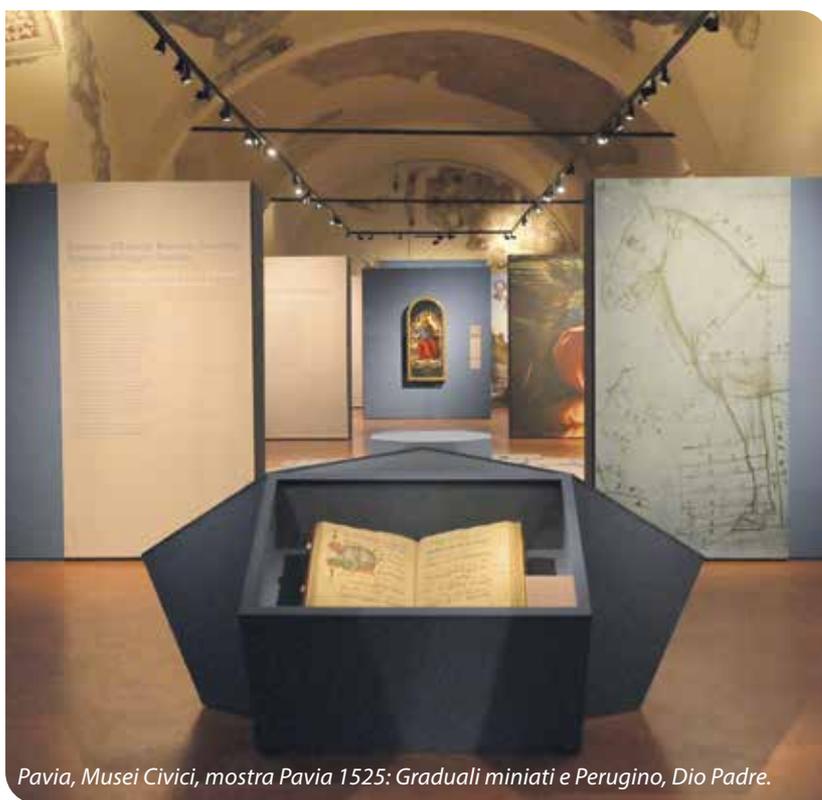


Pavia, Musei Civici, mostra Pavia 1525: arazzo con la cattura del re di Francia.

## Pavia 1525: le arti nel Rinascimento e gli arazzi della Battaglia

Oltre alle collezioni permanenti, il Castello è sede di eventi espositivi temporanei. Per il quinto centenario della Battaglia di Pavia – l'evento epocale che il 24 febbraio 1525 segnò la svolta negli equilibri politici della penisola – è stata organizzata una grande mostra che narra la splendida fioritura artistica e culturale che la città conobbe tra l'ultimo quarto del Quattrocento e il primo del Cinquecento (fino all'11 gennaio 2026)\*.

Accanto a opere dei capiscuola dell'arte della regione, come Bergognone, e di alcuni dei maggiori maestri italiani del tempo, tra cui Leonardo da Vinci e Pietro Perugino, si possono ammirare dipinti, disegni, sculture, codici miniati e oggetti d'arte decorativa provenienti da prestigiose istituzioni italiane e internazionali, in un racconto che culmina nella spettacolare rappresentazione della Battaglia offerta dalla serie dei sette monumentali arazzi fiamminghi, eccezionalmente concessa integralmente in prestito dal Museo e Real Bosco di Capodimonte a Napoli. ■



Pavia, Musei Civici, mostra Pavia 1525: Graduali miniati e Perugino, Dio Padre.

<https://museicivici.comune.pavia.it/>

Instagram [museicivicipavia](https://www.instagram.com/museicivicipavia)

Facebook [museicivici.pavia](https://www.facebook.com/museicivici.pavia)

Youtube [museicivicipavia](https://www.youtube.com/museicivicipavia)

\*Per maggiori informazioni

<https://www.battagliadipavia1525.it/la-grande-mostra/>





# Come nasce il meteo: dinamica atmosferica per curiosi

Franca DeFilippi

Socia ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo Cultura per le materie STEM

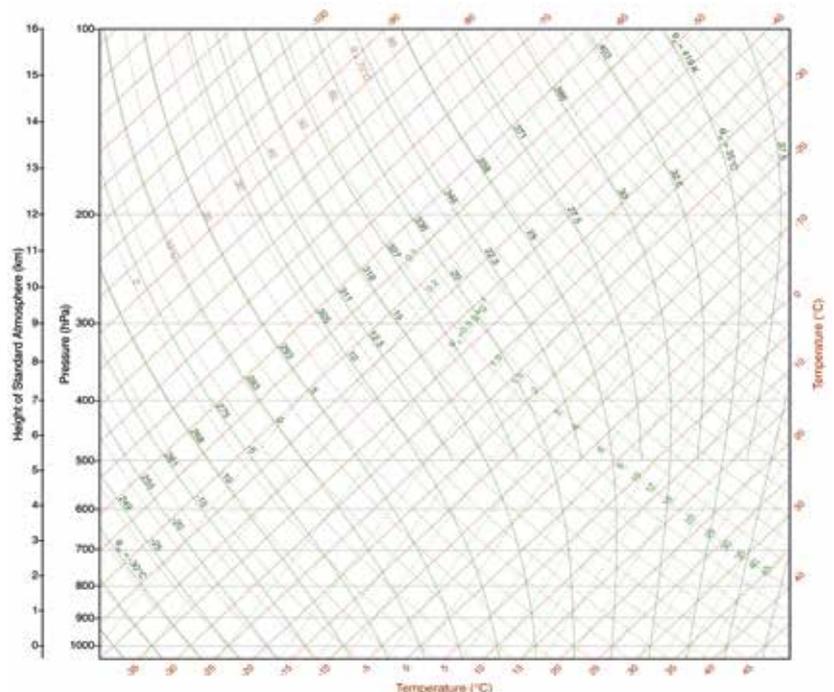
Cumulonembi su Milano.



**L**e condizioni atmosferiche terrestri e la loro continua variazione influenzano non poco la vita di tutti noi. Pertanto, pur essendo come formazione un chimico-fisico, mi sono avvicinata alla meteorologia studiando i meccanismi alla base dei fenomeni atmosferici e apprendendo strumenti che ho pensato di offrire a coloro i quali condividono questo stesso interesse.

Alcune persone si ritengono già soddisfatte nel reperire le previsioni meteo sul web o ascoltandole alla radio/TV; in tal modo accedo alle informazioni che ritengono utili per il proprio quotidiano. Bene così.

Altre invece, come chi scrive, parecchio curiose e spesso anche appassionate di attività all'aperto



Skew T log P diagram.



come osservazione del cielo diurno e notturno, navigazione – soprattutto se a vela – e sport in alta montagna, ritengono parecchio interessante comprendere i motivi sottostanti a tali previsioni meteo. Ecco, quindi, che si è pensato di offrire un momento di condivisione per approfondire proprio “*come nasce il meteo*”.

Sappiate che ciascuno, con un pochino di studio e passione, può acquisire le competenze basilari per prevedere autonomamente l’evoluzione del meteo nelle ore e giorni

successivi. I parametri fisici misurati sia in atmosfera che sulla superficie terrestre sono ampiamente disponibili nel web su appositi siti; quindi, si tratta di comprenderli e imparare come maneggiarli/interpretarli.

Niente paura: ragioneremo per lo più su carte sinottiche, grafici e tabelle. Non faremo uso di equazioni matematiche potenzialmente complicate!

Dopo alcune decine di minuti trascorsi insieme sull’argomento avrete a disposizione indicazioni molto

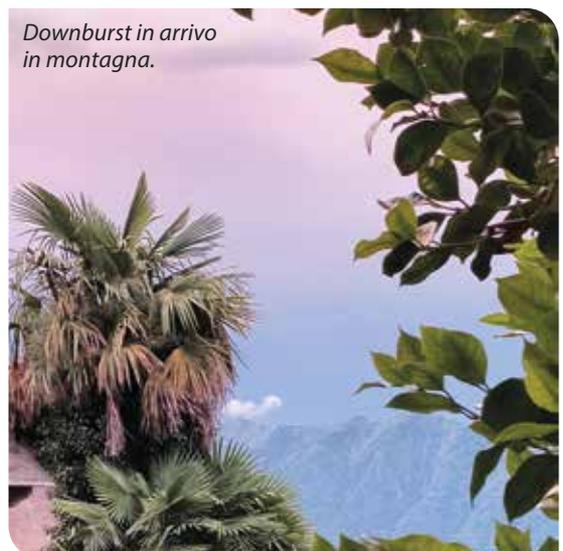


**L'incontro *Come nasce il meteo* si terrà**

**giovedì 22 gennaio 2026  
alle ore 17:00  
presso la Sala Viscontea  
Sergio Zeme**

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

pratiche, utili a ipotizzare “*che tempo farà*” ma, ancora più importante, *comprenderne il perché*. Provare per credere... ■





# Leggere il Cinema Il percorso dell'Analisi Filmica



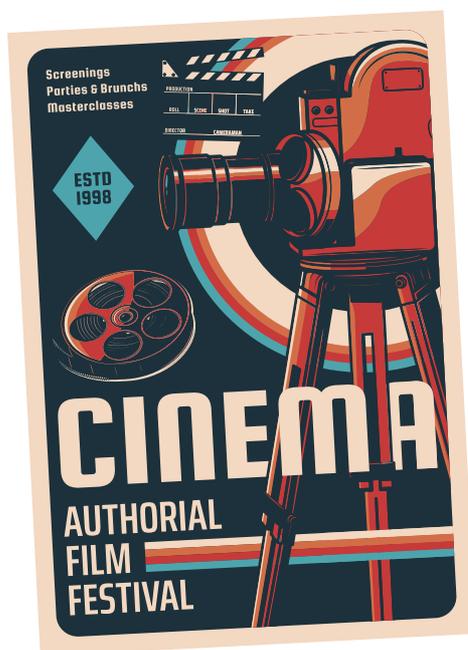
**Marco Massara**

Consigliere e past president del Centro Studi Cinematografici della Lombardia

**P**erché tre incontri sul cinema? Forse per avvicinarsi o ri-avvicinarsi a una forma di comunicazione che è andata via via trasformandosi mantenendo però la motivazione di fondo: raccontare storie, perché *"L'uomo ha sete di storie"* (cfr. *Big fish* di Tim Burton).

Ecco allora la proposta di affrontare il film con "un nuovo modo di vedere" partendo da un assioma che condivideremo insieme e che recita così "vedere è rivedere". Si tratta di superare il ruolo un po' passivo del semplice spettatore e porsi in una posizione nuova, vicina alla critica cinematografica professionale e decisamente più stimolante.

Ovviamente non è possibile farlo



con una sola visione. Occorre porsi a una “giusta distanza” e avere la possibilità di visionare singoli spezzoni: le registrazioni sono uno strumento fondamentale, ma anche le ‘piattaforme’ (Netflix, Raiplay) aiutano. In questo primo incontro conosceremo i passi fondamentali dell’analisi del film, anzi dell’analisi del testo cinematografico, dove per “testo” intenderemo un insieme strutturato di stimoli audiovisivi.

Se appunto consideriamo un insieme strutturato, l’osservazione comincerà proprio attraverso l’analisi di questa struttura, ovvero procedere a un processo di *scomposizione e ricomposizione* in modo da appropriarci del testo filmico.

Per fare questo seguiremo un percorso basato su quattro fasi fondamentali:

## RICONOSCERE

## COMPNDERE

## DESCRIVERE

## INTERPRETARE

Proprio il contrario di quello che fa molta “critica”, soprattutto in ambito televisivo, in cui si parte in quarta con “Il film vuole dire...”, è come costruire una casa partendo dal tetto: invece va fatto, come dice il titolo, un percorso di analisi in cui definiremo gli elementi fondamentali del testo, sequenza, scena, fotogramma, spazio cinematografico e tempo cinematografico.

Questi sono i pilastri dell’analisi che articoleremo nella sequenza di tre passaggi fondamentali:

## ANALISI DELLA RAPPRESENTAZIONE

### ANALISI DELLA NARRAZIONE

### ANALISI DELLA COMUNICAZIONE

Appunto costruire l’analisi partendo dalle fondamenta (cosa ci mostra il film) per arrivare al tetto (cosa ci dice il film) con una base consistente di passaggi di analisi.

Spero che questa introduzione non vi spaventi: ci sarà da divertirsi perché ogni passaggio sarà accompagnato da esempi basati su spezzoni di film molto conosciuti o particolarmente significativi per l’argomento trattato...

**WELCOME ON BOARD!** ■

### Marco Massara

Animatore da 50 anni presso i Cinecircoli Andrè Bazin, Orione e Rosario di Milano, nonché autore di un percorso di seminari sui fondamentali aspetti dell’analisi, dell’ideazione e della realizzazione della comunicazione audiovisiva. Past President e consigliere del Centro Studi Cinematografici della Lombardia. Fondatore e coordinatore di WHP – Wood Hall Pictures, gruppo di attività tra appassionati videoamatori tesi alla produzione di cortometraggi ([www.whp-movies.it](http://www.whp-movies.it)).



**L'incontro Leggere il Cinema - Il percorso dell'Analisi Filmica si terrà**

**mercoledì 28 gennaio 2026 alle ore 17:00**

**presso la Sala Viscontea Sergio Zeme e da remoto**

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

# A Milano, astri a portata di mano!

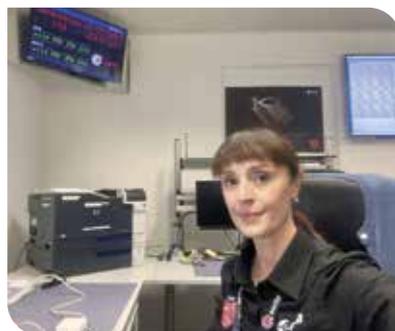
*Un'occasione per approfondire astronomia  
e osservazione del cielo*

## Soci del Circolo Astrofili di Milano

**L**e grandi meraviglie del cosmo che l'osservazione del cielo offre vengono raccontate e messe a disposizione dei cittadini dal gruppo culturale Circolo Astrofili di Milano (CAM), un'associazione in cui si dialoga di cosmologia, astronomia, astrofotografia; dove si ammirano, studiano, esplorano e fotografano elementi talvolta spettacolari reperibili sia sulla nostra grande volta celeste che nel cielo profondo, quando le condizioni luminose, meteo e strumentali lo consentono.

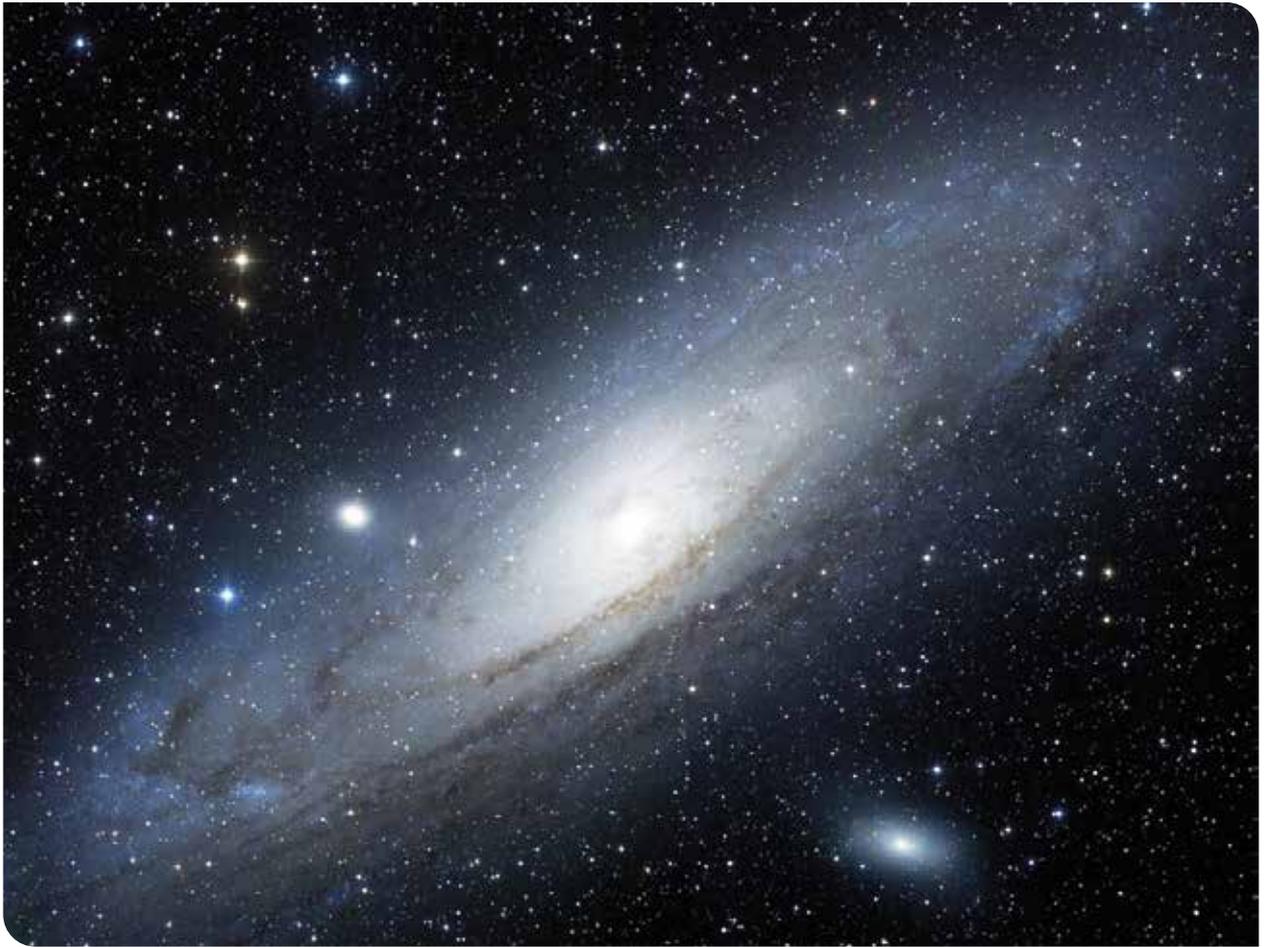
Il 5 febbraio 2026 sarà **Paola Battaglia, Presidente del Circolo Astrofili di Milano** dal 2006, a illustrare i fondamentali dell'importante progetto *Euclid* e i primi risultati ottenuti tramite i dati raccolti nel corso

del 2025. Inoltre, ci racconterà del viaggio che ha intrapreso lo scorso inverno per ammirare e fotografare le stupefacenti aurore boreali a Tromsø, luogo all'estremo nord della Norvegia (alla latitudine di ben 70°N) e non mancherà di anticiparci elementi molto interessanti del programma CAM 2026.



Paola Battaglia.

Paola Battaglia si è laureata a Milano in **astrofisica**, materia nella quale ha successivamente conseguito il dottorato di ricerca a Trieste. Ha lavorato per un decennio in Thales Alenia Space. Attualmente lavora nell'Istituto Nazionale di Astrofisica (INAF) – l'Osservatorio di Astrofisica e Scienza dello Spazio (OAS) di Bologna – per la missione spaziale *Euclid* dell'Agenzia Spaziale Europea, che indaga la natura della materia oscura e dell'energia oscura. Nello specifico, dirige il team che gestisce lo spettrofotometro operante nell'infrarosso vicino (NISP). Decine le pubblicazioni su riviste scientifiche internazionali, inoltre è membro della European Physical Society. ■



Galassia Andromeda.



## LE ATTIVITÀ DEL CAM

**Numerosissime le attività degli astrofili milanesi, tra le quali si annoverano:**

- serate scientifiche quindicinali al Planetario di Milano (i "Mercoledì CAM");
- eventi in città (Giardini Montanelli, piazza Sempione, Museo della Scienza e Tecnologia) per osservazioni con telescopi del cielo diurno (Sole) e serale (Luna, Pianeti, eventuali altri oggetti visibili nella data evento);
- osservazioni del cielo serale in luoghi aperti, quando presenti fenomeni astronomici di rilievo (es. comete, eclissi di luna e di sole).

**I citati "Mercoledì CAM" si svolgono nello storico Planetario Hoepli secondo lo schema:**

- lezione "neofiti" (e non solo!!!) che coprono molti temi astrofisici;
- attualità: eventi astronomici rilevanti nel periodo, nuove scoperte;
- approfondimento di una costellazione e dei molti oggetti in essa visibili (galassie, ammassi, stelle doppie, etc.) fotografati dai soci;
- conferenza scientifica monotematica, tenuta a turno da soci ed eventuali ospiti.



Aurora a Tromsø.



**L'incontro A Milano, astri a portata di mano! si terrà**

**giovedì 5 febbraio 2026  
alle ore 17:00  
presso la Sala Viscontea  
Sergio Zeme**

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

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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

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





**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](mailto: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](http://www.rotolito.it) - [www.rotolito.com](http://www.rotolito.com)**ART DIRECTION**Camillo Sassi - [creomilano93@gmail.com](mailto:creomilano93@gmail.com)**PER INSERZIONI PUBBLICITARIE**Contattare: [amministrazione@aldai.it](mailto:amministrazione@aldai.it)**FORMATO DELLE INSERZIONI**

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina orizzontale 195x130 mm

Allegato - formato da definire

Insero Pubblicitario IP - formato da definire

**HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO**

Giovanni Pagnacco, Valter Quercioli, Giorgio Neglia,

Giovanni Franco, Franco Del Vecchio, Roberta Lovotti,

Mino Schianchi, Ufficio Comunicazione Fasi,

Massimo Zambon, Daslav Brkic, Antonio Dentato,

Laura Aldovini, Franca DeFilippi, Marco Massara,

Soci del Circolo Astrofilii di Milano

**Il copyright delle immagini a pagina:**

box auguri pag. 3, 5, 16-17 di sfondo, 19 nel box,

20 in alto, 24, 25, 26, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38,

54, 55, appartiene a stock.adobe.com

Altri copyright indicati direttamente

sulle immagini corrispondenti

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO  
IN TIPOGRAFIA IL 25 NOVEMBRE 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](mailto: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

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

**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](mailto:cristiana.scarpa@aldai.it) • [salvatore.frazzetto@aldai.it](mailto: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



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

Fondirigenti finanzia la formazione del management delle imprese italiane.

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

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

sostenibili, e smart, al centro della crescita.

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

**Fondirigenti:  
innovatori per formazione.**

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

 **fondirigenti**

  
CONFINDUSTRIA

  
FEDERMANAGER

**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 trattamenti personalizzati in base alle esigenze cliniche del paziente.

### **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](mailto:odontobi@odontobi.it) - [www.odontobi.it](http://www.odontobi.it)