

NUMERO 1 - GENNAIO-FEBBRAIO 2026 - ANNO LXXIX

DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA



**Un anno
di nuove
sfide**



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)
TELERRADIOGRAFIE, TAC DIGITALE
CONE-BEAM, IN SEDE
- ESTETICA DENTALE
E SBIANCAMENTO PROFESSIONALE
- IGIENE E PREVENZIONE



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

☎ 02.46.91.049 • 02.46.94.406

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

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



Manager protagonisti del cambiamento e la forza dei servizi ALDAI

Il 2025 si è chiuso con i migliori auspici. E tutto ciò sta avvenendo grazie anche al coinvolgimento crescente di una comunità di manager industriali sempre più coesa e che sente di nuovo di poter giocare, responsabilmente, un ruolo chiave nella definizione delle politiche industriali, tutelando e valorizzando allo stesso tempo sia la propria categoria che le aziende di provenienza. Il percorso di ALDAI-Federmanager nel 2025 è stato segnato da eventi formativi, iniziative di networking e una crescente apertura al confronto. La volontà di essere attori principali nel cambiamento, e non semplici esecutori, non potrà che continuare a ispirare le politiche industriali più innovative promuovendo una managerialità diffusa, inclusiva e sempre più orientata al futuro. E nel nostro futuro, la sfida nel valorizzare ulteriormente la figura del manager porterà conseguentemente a favorire, ci auguriamo, l'inclusione delle donne nelle posizioni apicali e il supporto costante alla crescente managerializzazione del tessuto industriale, passando anche e soprattutto per le PMI, continuando a generare effetti positivi sia sull'economia che sulla coesione sociale.

Per il 2026 miriamo a porci obiettivi ancora più ambiziosi. Continueremo a lavorare sulla riqualifica del ruolo del manager industriale e sulla sua immagine anche nei confronti delle altre categorie sociali.

Il manager sta vivendo una profonda trasformazione, sia nei confronti della parte datoriale che nei confronti della società civile. La sua centralità nel tessuto industriale nazionale si manifesta non solo nella gestione quotidiana delle aziende, ma anche nella capacità di dialogare costruttivamente con la parte datoriale, agendo come partner strategico per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e contribuendo a restituire il maggior valore possibile anche nei confronti delle comunità locali.

La consapevolezza di tutto ciò continuerà a essere una leva fondamentale per la crescita delle imprese e per la coesione sociale, in un processo che coinvolge anche i passaggi generazionali e l'inclusione di nuove competenze.

ALDAI-Federmanager, con circa 14.000 iscritti, è la maggiore tra le associazioni territoriali aderenti a Federmanager e per questo motivo è chiamata a essere il punto di riferimento per il territorio, per la propria capacità di rappresentare, tutelare e promuovere l'immagine e il ruolo dei dirigenti industriali, favorita nella sua attrattività crescente grazie anche all'offerta di una vasta gamma di servizi che rispondono alle esigenze di dirigenti in servizio, inoccupati, pensionati e professionisti. In questo numero della rivista abbiamo voluto realizzare uno strumento integrativo alla Carta dei Servizi, una guida utile ai nostri iscritti per orientarli nella vasta gamma di opportunità che un'Associazione come ALDAI offre, per migliorare la loro employability e valorizzare la componente manageriale del Paese.

Questi servizi rappresentano un valore aggiunto, accompagnano i manager dalla nomina allo sviluppo della carriera, per continuare durante la pensione, sostengono la crescita personale e professionale, rafforzano il senso di comunità all'interno dell'Associazione, valori in cui crediamo e che gli associati ci stanno riconoscendo affidandosi e fidandosi sempre di più di una realtà che li rappresenta e tutela in ogni passo della loro vita professionale e non solo. Perché noi ci siamo, per loro e con loro.

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

■ PEC aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente: Giovanni Pagnacco

Vicepresidente: Roberta Lovotti

Vicepresidente: Angela Melissari

Tesoriere: Franco Del Vecchio

DIREZIONE

Direttore:

Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it

Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it

Chiara Tiraboschi 02.58376.237

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it

Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it

Donato Freda - donato.freda@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco

Maria Caputo 02.58376.225

maria.caputo@aldai.it

Francesca Sarcinelli 02.58376.222

francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenza complementare

Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze previdenziali

Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali

Nicola Fasano

Convenzione ENASCO

Domande telematiche Inps

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento

Segreteria

Ilaria Mendolia 02.58376.219

ilaria.mendolia@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224

cristiana.scarpa@aldai.it

Salvatore Frazzetto 02.58376.206

salvatore.frazzetto@aldai.it

Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento

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

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204

orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

organizzazione@aldai.it

Michela Bitetti - amministrazione@aldai.it

Viviana Cernuschi 02.58376.227

Stefano Corna 02.58376.234

Patrizia Cortese 02.58376.231

Serena Vezzosi 02.58376.235

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it

Coordinatore: Corrado De Santis

GRUPPO MINERVA

gruppominerwa@aldai.it

Coordinatrice: Silvia Battigelli

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Antonio Zenatelli

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lobbardia@cida.it



TERME PREISTORICHE
RESORT & SPA

*Quest'anno riparti da te, dal
tuo tempo e dal benessere
che meriti.*

*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

Sommario

NUMERO 1 - GENNAIO-FEBBRAIO 2026 - ANNO LXXIX

PAGG. 27-34 - INSERTO STACCABILE
GUIDA AI SERVIZI DEDICATI AI MANAGER

EDITORIALE

- 1** Manager protagonisti del cambiamento e la forza dei servizi ALDAI
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

LOMBARDIA

- 6** Milano Cortina 2026: il ruolo strategico del management tra opportunità e coordinamento
Chiara Tiraboschi
- 10** Rendiconto sociale Lombardia 2024
a cura della Redazione

EUROPA

- 14** Sovranità digitale europea e leadership manageriale nell'era dell'AI
Francesca Boccia

MANAGEMENT

- 16** Una leva strategica per il management contemporaneo
Loredana Chianelli
- 18** Il rumore assordante delle cose non dette
Giovanni Franco
- 20** Ruolo del dirigente per il futuro della competitività europea
a cura della Commissione Studi e Progetti ALDAI-Federmanager

SVILUPPO SOSTENIBILE

- 22** Sostenibilità: da costo di compliance (ESG) a strategia di valore condiviso (CSV)
Alessio Cinquini

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 24** Federmanager Giovani: una finale nel segno dell'etica e dell'eccellenza manageriale
Flavio Paradiso

- 26** Quali differenze fra assicurazione e associazione?
Franco Del Vecchio

- 27** Guida ai servizi dedicati ai manager

- 35** Quote associative 2026

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 36** Tutoring Next Generation edizione 2026
Elena Toffetti

FORMAZIONE

- 38** Le PMI italiane investono sulla formazione manageriale per la crescita
Ufficio Stampa Fondirigenti

FISCO

- 40** Il peso del fisco e dell'inflazione sulle pensioni dei dirigenti
Mino Schianchi



In copertina

Impegno, tanto, e talento: due caratteristiche che contraddistinguono gli atleti che partecipano alle Olimpiadi così come i manager che affrontano ogni giorno le sfide di un mondo che cambia.

DI+

- 44** L'inverno in Valle d'Aosta
Regione autonoma Valle d'Aosta

VITA ASSOCIATIVA

- 48** Nuovi Gruppi di Lavoro e programma 2026
Leila Tatiana Salour
- 50** Borsa di Studio Bonaiuti: una serata di grandi emozioni
Michela Bitetti
- 52** Premiazione 5° Concorso letterario
Daniela Savini
- CULTURA E TEMPO LIBERO**
- 54** Leggere il Cinema -
Viaggio nel mondo della sceneggiatura
Marco Massara

REDAZIONALE

- 56** Articoli e copertine 2025



NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE

- Il Direttore d'Orchestra e i nuovi solisti: trasformare la sfida generazionale in un vantaggio competitivo – *M. Del Mancino*
- Dalla delivery alla cultura: la consulenza come infrastruttura dell'economia della conoscenza – *P. Biagiola*
- Una comunità che cresce: i Giovani Federmanager tra premi, territori e leadership globale – *S. Marsiglia*
- Eic, il motore dell'innovazione europea – *S. Pugi*
- L'orgoglio e l'appartenenza – *M. Cardoni*
- Novembre: gli industriali si attendono una produzione stabile – *a cura del centro Studi Confindustria*

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

ALDAI-FEDERMANAGER

• LA TELEASSISTENZA FASI, UN AIUTO ESPERTO, GRATUITO E SEMPRE VICINO



Il servizio di teleassistenza FASI è dedicato agli assistiti con diagnosi di demenza (Alzheimer, vascolare, fronto-temporale, a corpi di Lewy e altre forme) e ai loro familiari e *caregiver*. È **gratuito** e pensato per offrire continuità, competenza e sollievo.

Il servizio offre un *care manager* dedicato: un terapeuta occupazionale specializzato in demenze che prende in carico la famiglia e la affianca nella gestione quotidiana, dando supporto per la gestione dei disturbi cognitivi e comportamentali e la riduzione dello stress di chi presta assistenza. Il *care manager* è raggiungibile **nei giorni feriali dalle 9 alle 18**.

Per maggiori informazioni inquadra il QR Code qui a lato



• ALDAI PREMIA I GIOVANI E IL TALENTO CON L'ASSEGNAZIONE DELLA QUINTA BORSA DI STUDIO PECCATORI



Si svolgerà il prossimo 26 gennaio, nella Sala Viscontea Sergio Zeme di ALDAI-Federmanager, la consegna della Borsa di Studio dedicata al Dott. Ennio Peccatori: la tradizionale iniziativa – arrivata alla quinta edizione – che l'Associazione riserva, insieme alla Borsa di Studio Bonaiuti, ai giovani studenti meritevoli.

Maggiori informazioni in merito al programma sul sito www.aldai.it

IN PILLOLE



• ARENA DI VERONA 2026: CULTURA E MUSICA PER I SOCI ALDAI-FEDERMANAGER

Essere parte di **ALDAI-Federmanager** significa non solo rappresentare la leadership manageriale, ma anche accedere a opportunità esclusive che arricchiscono la vita culturale. Anche per il **2026**, grazie alla rinnovata convenzione con la **Fondazione Arena di Verona**, i Soci in regola con la quota associativa potranno vivere l'emozione unica delle grandi opere liriche e degli spettacoli in uno dei luoghi più iconici al mondo!

Questa iniziativa conferma che **far parte di ALDAI-Federmanager è un valore aggiunto** non solo per la crescita professionale, la cultura è un investimento che arricchisce sé stessi e gli altri!

Non perdere questa occasione: tutte le informazioni dettagliate sulla convenzione e le modalità di accesso sono disponibili nell'area riservata MyFeder accessibile dal sito www.aldai.it.



• SAVE THE DATE: A MARZO ARRIVA IL CAMPIONATO DI SCI FEDERMANAGER!



La nuova edizione del Campionato Nazionale di sci per gli iscritti Federmanager è alle porte! Quest'anno l'iniziativa si svolgerà a Folgaria (TN) da giovedì 12 a domenica 15 marzo 2026.

Parteciperanno ospiti provenienti da tutto il territorio nazionale, che potranno godere del vasto carosello sciistico della Skiarea Folgaria - Lavarone comprendente 104 km distribuiti tra 66 piste per tutti i gusti; venerdì nel pomeriggio – dopo la ciaspolada aperta a tutti – un piacevole intrattenimento storico.

Per maggiori informazioni: www.aldai.it



Milano Cortina 2026: il ruolo strategico del management tra opportunità e coordinamento



Intervista a Pier Francesco Caria, Sales Director Fondazione Milano Cortina 2026



Quali opportunità concrete offrirà Milano Cortina 2026 alle imprese locali, in particolare alle PMI lombarde?

I Giochi non sono solo un evento sportivo: attivano filiere, connessioni e una visibilità internazionale senza paragoni. Le PMI lombarde non diventano partner ufficiali dei Giochi, ma possono trarre grande beneficio dall'indotto generato dai partner e dal forte posizionamento del territorio.

La vera opportunità è la creazione di filiere: i Partner dei Giochi e i principali contractor attivano reti di fornitura che coinvolgono servizi professionali, tecnologia, produzione, comunicazione, progettazione e allestimenti. Le PMI possono inserirsi con competenze specializzate e capacità operative spesso superiori alla loro dimensione.

Un secondo elemento è la visibilità globale. Un evento olimpico porta in Lombardia media internazionale, investitori e milioni di visitatori. L'effetto volano interessa turismo, servizi, mobilità, ristorazione e tutti i comparti che intercettano una domanda ampliata. L'Olimpiade

cambia la percezione del territorio e rafforza la competitività dell'ecosistema locale.

Infine, la legacy. I Giochi lasciano infrastrutture riqualificate, nuove competenze, reti di relazioni e una maggiore attrattività strutturale. Per le PMI questa è spesso la parte più rilevante: ciò che rimane dopo il 2026 può generare opportunità per molti anni.

In che modo la Fondazione garantisce che la legacy sia sostenibile e generi valore nel lungo periodo?

La legacy è un pilastro della visione di Milano Cortina 2026 e guida le scelte fin dall'inizio. Il primo elemento riguarda il modello infrastrutturale: massima valorizzazione degli impianti esistenti, interventi mirati e pochissime nuove costruzioni. Questo approccio riduce l'impatto ambientale, contiene i costi e lascia strutture davvero utili ai territori.

Il secondo asse è la legacy sociale e di competenze. I Giochi generano professionalità nuove, capacità organizzative e formazione per



migliaia di volontari e operatori. È un patrimonio immateriale che rafforza la competitività del sistema Lombardia.

Il terzo elemento riguarda la legacy economica e di posizionamento. L'Olimpiade offre una vetrina globale che può consolidare il ruolo di Milano e della Lombardia come hub internazionale per sport, turismo, innovazione ed eventi. La Fondazione lavora con istituzioni e imprese affinché questa visibilità si trasformi in attrattività permanente e nuovi investimenti.

La legacy è un processo condiviso: la Fondazione la costruisce insieme ai territori, ai partner e alle istituzioni.

ni. L'obiettivo comune è che il 2026 sia un punto di partenza, non di arrivo.

Quali sono le principali sfide di management nel coordinare un evento così complesso?

Coordinare Milano Cortina 2026 significa gestire un livello di complessità unico in Italia. Le sfide riguardano soprattutto il numero e la diversità degli attori coinvolti: istituzioni nazionali e locali, territori con esigenze differenti, federazioni

internazionali, partner commerciali, comunità, media globali.

La prima sfida è la governance multilivello: le decisioni devono essere rapide, ma allo stesso tempo condivise e coerenti con gli standard del CIO. La seconda riguarda la gestione dei territori: Milano, Cortina, la Valtellina, la Val di Fiemme e le altre sedi hanno identità e priorità diverse, che vanno integrate in una visione unica.

Un altro elemento chiave è la capacità di integrare attori pubblici e privati, richiedendo ascolto, negoziazione e allineamento degli obiettivi. Fondamentale anche la cultura organizzativa: servono comunicazione chiara, trasparenza e una forte attitudine al problem solving. In definitiva, la gestione dei Giochi richiede una leadership capace di unire visione, pragmatismo e collaborazione, mantenendo coesione interna e credibilità esterna.

Come coniugate innovazione e tradizione nella gestione commerciale e nel brand Milano Cortina 2026?



Per noi innovazione e tradizione non sono opposti, ma elementi complementari. Lavoriamo per valorizzare ciò che i territori rappresentano – cultura, accoglienza, storia sportiva, capacità produttiva – utilizzando strumenti e linguaggi contemporanei.

La Lombardia è il contesto ideale per questa sintesi: dinamica, internazionale, orientata all'innovazione ma con una forte identità. Innovazione significa digitalizzazione, dati, misurabilità e nuovi format di attivazione; tradizione significa autenticità, radicamento e narrazione culturale. Dal punto di vista commerciale, questo si traduce in un modello che unisce i valori olimpici – universalità, eccellenza, inclusione – con esperienze moderne e ad alto coinvolgimento. I partner globali trovano nel nostro ecosistema un terreno naturale per sperimentare e dialogare con il territorio.

Il brand Milano Cortina 2026 nasce proprio da questo equilibrio: moderno ma riconoscibile, internazionale ma radicato, innovativo ma fedele all'identità che rappresenta.

La conca di Cortina d'Ampezzo vista dal Faloria. Sullo sfondo le Tofane.



Qual è il ruolo chiave di un manager in un progetto come Milano Cortina 2026?

Il ruolo di un manager è creare coesione nella complessità, dando visione e stabilità ai team e agli stakeholder. In un contesto olimpico la leadership consiste nel tenere insieme la strategia di lungo periodo e la gestione quotidiana.

La visione orienta decisioni e priorità; l'ascolto permette di comprendere prospettive diverse e trasformarle in scelte operative; la capacità decisionale consente di agire con rapidità in un contesto dove il tempo è un fattore critico.

Accanto a queste competenze servono gestione delle relazioni, comunicazione efficace e problem solving strutturato. Ma soprattutto serve la capacità di generare fiducia: nei team, nelle istituzioni, nei partner.

In definitiva, il manager diventa un abilitatore del sistema, capace di dare equilibrio, continuità e responsabilità condivisa a un progetto che coinvolge molte anime diverse.

Come sfrutterete la vocazione internazionale di Milano per massimizzare l'impatto economico dei Giochi?

Milano è già un hub internazionale per eventi, business e innovazione. I Giochi amplificano questa voca-

zione, offrendo una piattaforma di visibilità globale.

L'obiettivo è connettere la macchina olimpica con le eccellenze del territorio: hospitality, moda e design, food, tecnologia, servizi professionali, mobilità sostenibile, produzione di contenuti. I partner globali attivano un indotto che può diventare un valore rilevante per le filiere locali, offrendo opportunità anche alle PMI.

Un elemento decisivo è il coordinamento pubblico-privato: solo un ecosistema coeso può massimizzare l'impatto economico dei Giochi. Milano parte avvantaggiata perché è abituata alla collaborazione.

La sfida principale è il post-2026: trasformare la visibilità olimpica in crescita stabile, nuovi flussi turistici qualificati, attrazione di eventi globali e investimenti durevoli. Milano non deve reinventarsi: deve usare il 2026 come acceleratore della propria vocazione internazionale. ■



Rendiconto sociale Lombardia 2024

a cura della Redazione

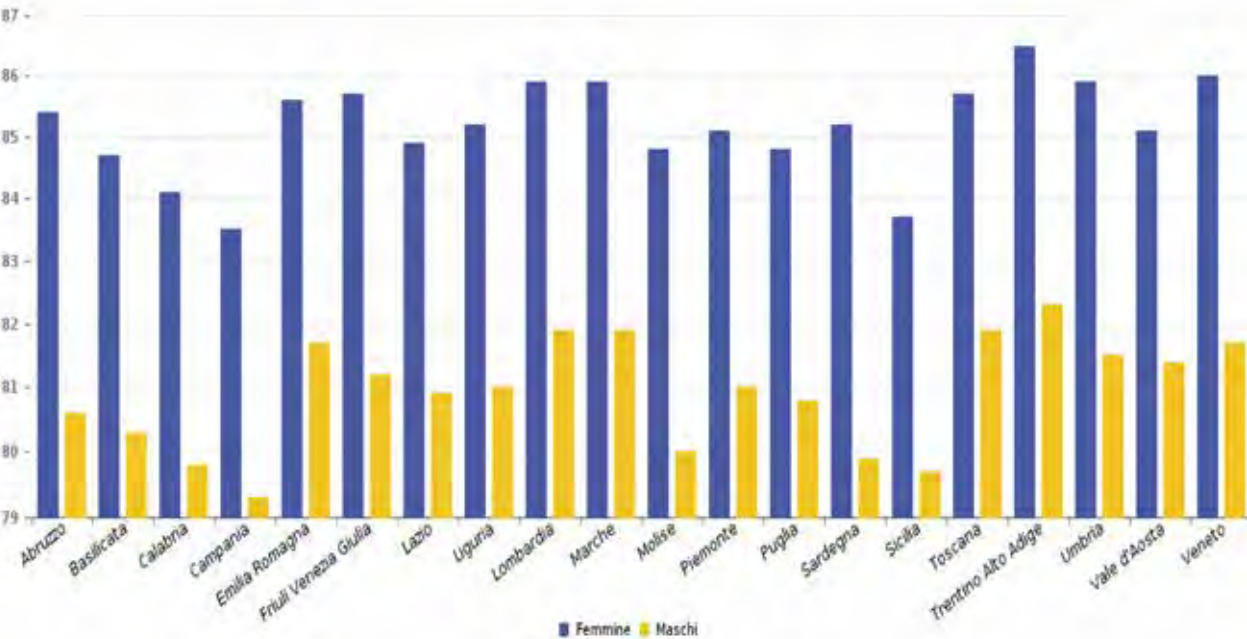
L'annuale analisi del Comitato Regionale INPS sull'andamento economico e sociale della regione rende merito all'operosità lombarda e all'efficace ruolo di erogazione dei servizi di welfare da parte dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

Il mercato del lavoro lombardo si conferma il più rilevante a livello nazionale, anche se perde terreno rispetto ad analoghe realtà produttive europee. La raccolta contributiva ha superato i 41 miliardi di euro (32% del totale), mentre le retribuzioni restano più alte della media italiana, con un differenziale positivo del 15%: circa 31mila euro lordi annui per gli uomini e 26mila per le donne. **Il tasso di occupazione è al 69,3%**, in crescita, otto punti sopra la

media nazionale, e **la disoccupazione al 4%**, tra i valori più bassi d'Europa. Restano però criticità legate alla stabilità contrattuale: solo un'assunzione su quattro è a tempo indeterminato e si registra un decremento del rapporto tra stipendio da lavoro dipendente e PIL. **Il panorama sociodemografico** In linea con i dati nazionali, la Lombardia è caratterizzata da un an-

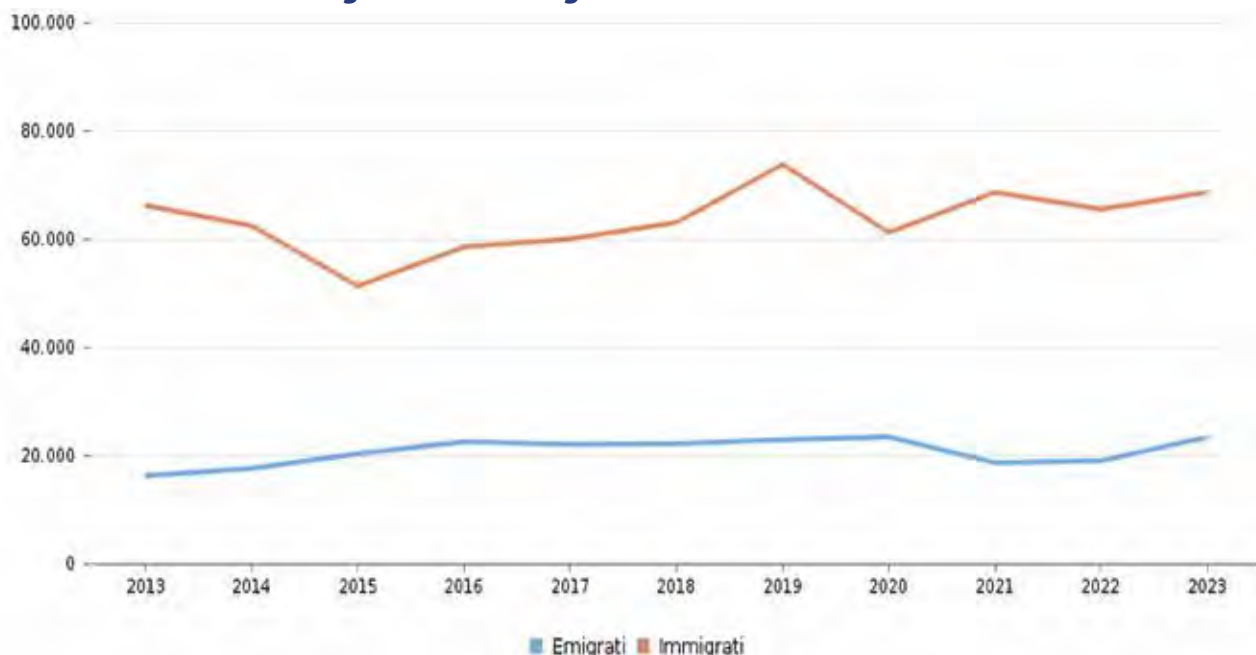
damento sociodemografico con saldo negativo costante dovuto al tendenziale aumento dei decessi, a fronte di una progressiva diminuzione delle nascite. Per quanto concerne l'aspettativa di vita alla nascita, si evidenzia un trend prevalentemente positivo. Il numero di emigrati verso l'estero e di immigrati provenienti dall'estero nel 2023, ultimo dato aggiornato disponibile, risulta essere maggiore rispetto a quello dei decenni precedenti.

Indice di longevità - confronto tra regioni



Fonte: INPS - Lombardia - Rendiconto sociale regionale 2024 - Istat

Andamento del saldo migratorio e demografico



Fonte: INPS - Lombardia - Rendiconto sociale regionale 2024 - Istat

Il mercato del lavoro

Nel triennio 2021-2023, si osserva in Lombardia un aumento del PIL ai prezzi di mercato, in linea con le altre regioni. Nel 2024 si riscontra un saldo netto occupazionale positivo, dovuto a un numero maggiore di assunzioni rispetto alle cessazioni dei rapporti di lavoro. Mentre per i lavoratori italiani, rispetto all'anno precedente, si assiste a una riduzione delle assunzioni, sia a tempo indeterminato che determinato, per quelli stranieri si registra un incremento per entrambe. I settori con maggiori assunzioni riguardano: commercio, trasporti e magazzinaggio, servizi di alloggio e ristorazione, quelli relativi ad attività professionali, scientifiche e tecniche. I settori economici in cui i dipendenti privati presentano un reddito medio giornaliero più elevato sono quelli inerenti alle attività finanziarie e assicurative, e all'estrazione di minerali da cave e miniere. In Lombardia si assiste a un aumento del tasso di occupazione e a un calo di quello di disoccupazione, mentre cresce leggermente il tasso di inattività. I

lavoratori dipendenti con contratti part-time rappresentano il 21,4% del totale, di ben sei punti percentuali al di sotto del valore nazionale. Il 10,1% dei cittadini lombardi fra i 15 e 29 anni è non occupato e non in istruzione (NEET).

Entrate contributive

In linea con la tendenza nazionale – analizzando le dichiarazioni mensili Uniemens –, l'INPS Lombardia ha registrato un aumento delle riscossioni ordinarie per entrate contributive dalle aziende, con un recupero crediti in fase amministrativa da tali aziende in aumento del 3,29% rispetto al 2023. Si rileva, inoltre, una diminuzione dell'evasione contributiva accertata e del numero dei lavoratori irregolari, mentre aumenta il numero dei lavoratori in nero accertati.

Ammortizzatori sociali

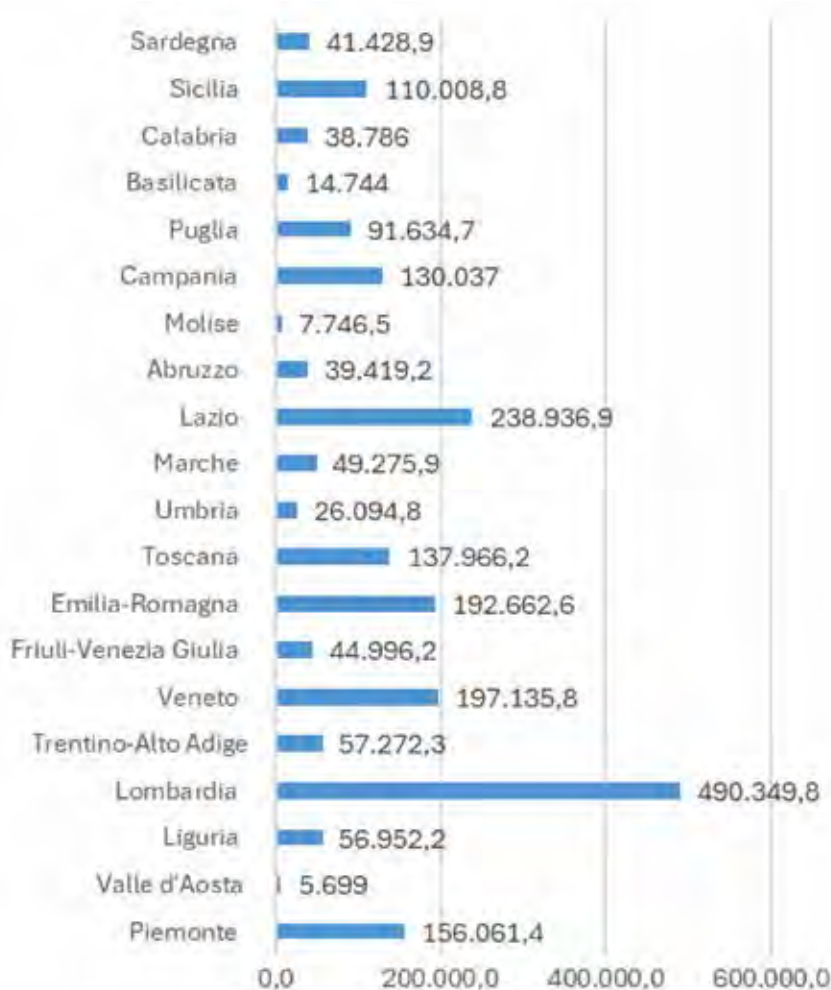
In Lombardia si è riscontrato un aumento dei beneficiari di ammortizzatori sociali per cessazione di rapporto di lavoro dovuto soprattutto a un aumento delle domande di NASpl accolte: si è infatti

passati da circa 245.000 domande nel 2022, a 268.000 nel 2023, fino a oltre 288.000 nel 2024, segnando una crescita totale del 17,7% nel triennio, con una leggera prevalenza di beneficiarie donne, che nel 2024 rappresentano circa il 54% del totale. Le province con il maggior numero di domande accolte nel 2024 sono Milano (88.964), Brescia (41.879) e Bergamo (31.022). Anche per Lodi e Lecco, sebbene con numeri più contenuti, le domande sono in crescita: Lodi registra un aumento del 20% e Lecco del 15,8%. Lo stesso andamento crescente si osserva anche a livello nazionale. Le domande accolte passano da 2 milioni nel 2022 a 2,27 milioni nel 2024. Nel passaggio dal 2023 al 2024, la Lombardia ha registrato un aumento dei potenziali beneficiari totali di ammortizzatori, da 381.256 a 396.497, con un aumento pari a circa il 4%.

Prestazioni pensionistiche e previdenziali

Nel quadriennio 2021-2024 il numero totale delle pensioni IVS (Invalidità, Vecchiaia e Superstiti)

Contribuzione delle regioni al PIL nazionale (in milioni di euro)



Nota: i valori fanno riferimento al prodotto interno lordo ai prezzi di mercato con valutazione rispetto ai prezzi correnti.

Fonte: INPS - Lombardia - Rendiconto sociale regionale 2024 - Istat

liquidate in Lombardia registra un andamento decrescente. In particolare, il 2021 rimane l'anno con il maggior numero di pensioni liquidate (pari a 158.825), mentre nel 2024 il numero scende a 144.442, con un calo del 9%. La riduzione interessa tutte le gestioni ad eccezione delle pensioni liquidate in gestione lavoratori parasubordinati che, da 2.510 del 2023, passano a 2.699 nel 2024, nonché per le pensioni supplementari liquidate nella medesima gestione che, da 8.112 del 2023, salgono a 8.756 nel 2024. Nella Gestione Dipendenti Pubblici si assiste a un calo dei nuovi accessi alla pensione, con una ri-

duzione progressiva, nel triennio 2022/2024, degli accessi a quella anticipata.

L'importo medio mensile delle pensioni IVS liquidate, sia per le donne che per gli uomini, risulta più alto rispetto al dato nazionale. Nel 2024, in regione sono vigenti circa 3 milioni di pensioni IVS; di queste, circa l'87,35% è riferito a pensioni liquidate nella gestione privata mentre il restante 12,65% è erogato a pensionati della gestione pubblica. Anche l'importo medio delle vigenti segue l'andamento delle liquidate, con importi regionali tendenzialmente superiori alla media nazionale, sia per le donne

che per gli uomini, ad eccezione delle pensioni dei dipendenti pubblici il cui importo medio è di poco inferiore al dato nazionale.

Nel 2023 è stata introdotta la nuova pensione anticipata cosiddetta flessibile. Anche per questa prestazione il numero delle domande accolte è in netta diminuzione: 4.564 accolte nel 2023 e 2.545 nel 2024, delle quali 254 successive alla Legge di Bilancio del 2024 che ha introdotto l'inasprimento del sistema di calcolo divenuto interamente contributivo.

Relativamente all'indennità APE sociale, per l'anno 2024, il dato risulta in calo rispetto all'anno precedente, in maniera analoga viene evidenziato lo stesso andamento per il numero di certificazioni accolte per Lavoratori Precoci, diversamente da quanto accade per i Lavori Usuranti.

Prestazioni assistenziali e sociali*

In Lombardia, nel quadriennio 2021-2024, il numero di prestazioni liquidate per invalidità civile presenta un andamento costantemente crescente. Al 31.12.2024 risultavano in corso di erogazione 427.878 prestazioni per invalidità civile a fronte di 417.397 nello stesso mese dell'anno precedente, con il 58,73% delle vigenti riferito a donne e il rimanente 41,27% a uomini. Il 74,97% di quelle vigenti di invalidità civile nel 2024 riguarda le indennità di accompagnamento, prestazione non collegata a requisiti anagrafici e reddituali. Un lieve calo si è registrato nel numero di prestazioni liquidate per 6 province (Como, Lodi, Mantova, Monza e Brianza, Sondrio, Varese).

Relazioni con l'utenza

Per quanto concerne le relazioni con il pubblico e, in particolar modo, le diverse modalità attraverso le quali gli utenti si sono interfacciati con l'INPS nel corso del

2024, nella regione Lombardia si osserva un trend coerente con il processo in atto di forte digitalizzazione e reingegnerizzazione dei canali di comunicazione, al fine di rendere il loro utilizzo sempre più agevole e intuitivo. Si osserva, infatti, una riduzione del ricorso all'Operatore di Contact Center e al Portale Vocale ad esso connesso, strumento attraverso il quale il sistema del Contact Center eroga servizi a bassa complessità con l'utilizzo di sistemi automatici attivati dalla voce del cittadino-utente. Tale calo risulta compensato da un aumento del ricorso ai servizi telematici esposti sul sito web My INPS, soprattutto quelli a disposizione dell'utenza per effettuare una prenotazione agli sportelli di sede e quelli utilizzabili per richiedere informazioni di I livello (bassa complessità), quali il servizio "Scrivi alla Sede" e "INPS Risponde". Tale crescita si può spiegare con un incremento delle capacità di avvicinarsi alle procedure telematiche da parte dell'utenza, favorite anche dalle innovazioni digitali attuate dall'Istituto tese a rendere l'accesso autonomo ai servizi online sempre più facile e accessibile.

Comunicazione

Le iniziative di comunicazione realizzate nel corso del 2024 testimoniano l'impegno costante dell'INPS in Lombardia nel promuovere l'innovazione e la vicinanza al cittadino, con particolare attenzione alle nuove generazioni e alle categorie più fragili. Queste azioni, unite alla promozione dei canali informativi e alla collaborazione con le istituzioni locali, mirano a consolidare il ruolo

Distribuzione della forza lavoro per settore di attività (2024)

Regione Lombardia

Settore attività	Numero medio imprese	Numero medio addetti	% Indice forza lavoro
Industria in senso stretto	46.629	954.954	21,9
Costruzioni	28.106	196.747	4,5
Commercio	48.609	479.592	11
Trasporti e Magazzinaggio	8.304	209.069	4,8
Servizi di Alloggio e Ristorazione	28.846	226.786	5,2
Servizi di Informazione e Comunicazione	8.663	156.183	3,6
Finanziarie Assicurative, Servizi Imprese, Intrattenimento	44.953	680.159	15,6
Istruzione, Sanità ed Assistenza Sociale Privati	14.507	272.347	6,3
Immobiliari ed altre attività	32.805	110.937	2,5
Agricoli	7.485	41.829	1
Agricoli Autonomi	29.337	38.551	0,9
Artigiani	229.562	247.833	5,7
Commercianti	272.763	295.703	6,8
Istituzioni dello Stato	109	247.065	5,7
Enti Locali	2.416	172.281	4
Istituzioni Pubbliche Sanitarie	83	16.817	0,4
Insegnanti (materne statali)	308	4.116	0,1
Uffici degli Ufficiali Giudiziari	3	289	0
Regione Lombardia	803.488	4.351.258	100,0

Fonte: INPS - Lombardia - Rendiconto sociale regionale 2024 - Elaborazione Segreteria del CI su dati forniti dalla Direzione Generale - Coordinamento Generale Statistico Attuariale

dell'INPS come punto di riferimento nell'erogazione dei servizi di welfare. Attraverso un dialogo aperto e iniziative mirate, la Direzione regionale e le Direzioni provinciali lombarde hanno puntato a intercettare le esigenze e i bisogni di cittadini e imprese, costruendo fiducia e promuovendo l'inclusione sociale. La capacità delle strutture lombarde di comunicare proattivamente ha consentito infatti di valorizzare le novità, illustrare i cambiamenti e facilitare la partecipazione ai progetti d'innovazione proposti

dal livello centrale, coinvolgendo i cittadini, il mondo produttivo e i portatori d'interesse nei cambiamenti e nelle innovazioni introdotte dall'Istituto. Il percorso intrapreso ha permesso di rafforzare ulteriormente il rapporto di fiducia dell'Istituto nel territorio, promuovendo l'immagine di una Pubblica Amministrazione moderna, efficiente, trasparente e inclusiva che favorisce lo sviluppo di una rete di partecipazione capillare e integrata, in un'ottica di sostenibilità e responsabilità sociale. ■

* Maggiori informazioni sui molteplici programmi assistenziali e sociali gestiti dall'INPS sono documentate nel Rapporto Sociale.



Per scaricare il Rendiconto sociale regionale 2024, Lombardia inquadra il QR Code qui a lato





Sovranità digitale europea e leadership manageriale nell'era dell'AI

Il ruolo strategico della CEC



Francesca Boccia

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

Nel contesto attuale, in cui l'intelligenza artificiale e la gestione dei dati si configurano come leve decisive per la competitività sistemica dell'Europa, il contributo della CEC, Confederazione Europea dei Manager, emerge con crescente centralità nel dibattito pubblico e istituzionale. Attraverso il suo Gruppo di Lavoro "Digitalisation & Artificial Intelligence", la CEC sta progressivamente assumendo il ruolo di interlocutore strategico per le istituzioni europee nella definizione di un paradigma di trasformazione digitale che sia non solo tecnologicamente avanzato, ma profondamente radicato nei valori fondanti

dell'Unione: dignità, trasparenza, inclusione e responsabilità.

Nel corso degli ultimi mesi, questo Gruppo di Lavoro ha dimostrato la capacità di anticipare, comprendere e interpretare le principali sfide poste dall'adozione dell'intelligenza artificiale nei contesti manageriali. Lo testimoniano i recenti contributi condivisi nella riunione tenutasi a Bruxelles, tra cui spicca il documento *The Strategic Role of Chief Data Officers in Advancing European Digital Sovereignty* presentato da chi scrive.

Questo contributo rappresenta un tentativo di **colmare una lacuna sistemica**: sebbene l'Europa abbia guidato la regolamentazione della

protezione dei dati personali con il GDPR, non ha ancora sviluppato con pari ambizione una strategia manageriale per la valorizzazione dei dati come risorsa strategica. In tal senso, **l'istituzionalizzazione della figura del Chief Data Officer (CDO)** si configura come una

...la CEC sta progressivamente assumendo il ruolo di interlocutore strategico per le istituzioni europee nella definizione di un paradigma di trasformazione digitale...



leva imprescindibile per la transizione da **una logica puramente difensiva (protezione dei dati) a una visione proattiva di sovranità digitale**.

Il CDO non è un mero garante della compliance, ma un **architetto di valore**: responsabile della qualità, dell'etica e della disponibilità dei dati che alimentano l'intelligenza artificiale e la capacità predittiva delle organizzazioni europee.

In parallelo, il documento *Manager 2.0* elaborato da CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres), parte attiva della CEC, introduce un'altra riflessione di rilievo: l'impatto dell'AI generativa sul profilo professionale dei manager europei. Lungi dall'essere sostituiti dalle macchine, i manager del futuro devono acquisire nuove

competenze ibride, tra cui l'arte del prompting, l'alfabetizzazione algoritmica e la supervisione critica dei sistemi, al fine di restare registi autorevoli del cambiamento organizzativo.

Da ciò emerge una chiara traiettoria d'azione per la CEC e le sue organizzazioni aderenti: posizionare i manager come **co-protagonisti della sovranità digitale europea**, non solo come utenti finali della tecnologia, ma come progettisti consapevoli del suo impatto sociale, normativo ed economico.

In questa prospettiva, il Gruppo "Digitalisation & Artificial Intelligence" può e deve diventare **un laboratorio europeo permanente di elaborazione strategica**, contribuendo alla definizione di proposte concrete per le istituzioni UE, tra cui:

- il riconoscimento formale della figura del CDO nei contratti collettivi e nei modelli organizzativi pubblici e privati;
- la promozione di una Carta Europea del *Data Stewardship* per i dirigenti;
- la creazione di forum intersettoriali di CDO a livello europeo;
- l'inserimento sistematico dei manager nei processi di valutazione degli impatti etici e operativi delle tecnologie emergenti.

In definitiva, se la "decade digitale europea" vuole essere più di uno slogan, essa necessita di una classe dirigente in grado di interpretarne la complessità, garantirne la sostenibilità e coniugarne il potenziale con i principi dell'economia sociale di mercato. In questo, CEC non solo è pronta a contribuire: sta già tracciando la rotta. ■



AI e leadership femminile

Una leva strategica per il management contemporaneo

Loredana Chianelli

Socia ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo Intelligenza Artificiale

All'origine del mito vi sono Adamo e Lilith, due esseri creati come pari. Lilith, consapevole della propria uguaglianza e depositaria di un sapere che le conferisce autonomia, rifiuta una gerarchia imposta e sceglie l'esilio dall'Eden. Al di là della dimensione simbolica, Lilith rappresenta una leadership fondata su competenza, consapevolezza e capacità decisionale indipendente: una leadership esclusa non per mancanza di valore, ma per l'incapacità del sistema di integrarla pienamente.

Il contesto in cui oggi operano manager e dirigenti è tutt'altro che paradisiaco, in quanto caratterizzato da un'elevata instabilità. Negli ultimi anni, in particolare nel periodo post-Covid, crisi geopolitiche, trasformazioni sociali e rapide evoluzioni tecnologiche hanno messo sotto pressione modelli organizzativi e decisionali consolida-



ti. Inizialmente descritto attraverso il **paradigma VUCA** (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), questo scenario viene oggi sempre più spesso interpretato secondo il **modello BANI** (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*), che evidenzia non solo la complessità, ma anche la fragilità dei sistemi e la difficoltà di governare dinamiche non lineari.

In tale contesto, la leadership manageriale è chiamata a un'evoluzione sostanziale. Non si tratta più soltanto di gestire l'incertezza, ma di **governare fragilità, ansia organizzativa e discontinuità**, mantenendo al contempo **visione strategica e capacità di orientamento**. Tra le competenze chiave emergono **l'agilità decisionale**, intesa come capacità di assumere decisioni anche in presenza di informazioni incomplete; il **pensiero sistemico**, indispensabile per valutare gli impatti sull'intero ecosistema organizzativo e sugli stakeholder; e **l'intelligenza emotiva**, fondamentale per gestire relazioni, conflitti e processi di cambiamento, spesso in assenza di punti di riferimento stabili.

All'interno di questo quadro, la **leadership femminile si è dimostrata in molti contesti particolarmente efficace**. Numerosi studi evidenziano una correlazione positiva tra la presenza femminile nei ruoli decisionali e **migliori performance aziendali**. Le organizzazioni con maggiore diversità di genere nei team di vertice presentano una più elevata probabilità di sovraperformare dal punto di vista finanziario e una minore volatilità dei risultati, associate a processi decisionali più robusti e strutturati. Alla leadership femminile vengono inoltre riconosciuti approcci orientati all'ascolto, alla collaborazione e alla responsabilizzazione dei team, elementi che favoriscono una maggiore qualità delle decisioni, un miglior presidio dei rischi e livelli più elevati di engagement.

In questo scenario, l'intelligenza artificiale rappresenta un abilitatore strategico per il management. Attraverso l'analisi avanzata dei dati, **l'AI consente ai leader di migliorare la qualità delle decisioni, anticipare trend di mercato, ottimizzare i processi e valutare scenari alternativi, rafforzando la capacità di governo della**

complessità. Tuttavia, l'**adozione dell'AI richiede** un forte presidio manageriale: senza **adeguati modelli di governance**, il rischio è quello di trasferire nei sistemi tecnologici *bias*, opacità e semplificazioni eccessive.

Per questo motivo, il ruolo del management è centrale nel definire **criteri di utilizzo responsabile dell'intelligenza artificiale**, assicurando trasparenza, accountability e coerenza con i valori aziendali. In tale prospettiva, la leadership femminile, grazie a un approccio maggiormente orientato all'inclusione, alla valutazione degli impatti e alla sostenibilità delle decisioni, può contribuire in modo significativo a una governance dell'AI più equilibrata e consapevole.

Nello stesso tempo, **per la leadership femminile, l'intelligenza artificiale può costituire un importante fattore di empowerment**; infatti, un utilizzo consapevole della tecnologia può contribuire a ridurre i *bias* nei processi decisionali e supportare modelli organizzativi più flessibili e sostenibili, basati su dati affidabili e indicatori oggettivi. Il **futuro della leadership**, in generale, non sarà né esclusivamente umano né puramente tecnologico, ma sempre più **ibrido**. Le organizzazioni avranno bisogno di dirigenti capaci di **integrare competenze tecnologiche e qualità umane**, analisi dei dati e sensibilità organizzativa. In questo senso, il mito di Lilith offre una chiave di lettura ancora attuale: non fu la competenza a condurla all'esilio, ma un'autonomia che il sistema non è stato in grado di governare.

Oggi la sfida del management contemporaneo è diversa: evitare nuovi esili, **trasformando autonomia, competenze e intelligenza artificiale in leve integrate di creazione di valore e sostenibilità per le organizzazioni**. ■



Il rumore assordante delle cose non dette

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



Perché il silenzio in azienda è un rischio strategico

Provate per un momento a immaginare un'azienda in cui nessuno dia mai un feedback. Un luogo dove i leader osservano, valutano, sbuffano, ma dicono poco o nulla. Un elegante silenzio aziendale, magari affascinante se visto da fuori, ma pericoloso se vissuto da dentro. Le persone lavorano "a intuito", si chiedono se stanno agendo bene, si confrontano nei corridoi per decifrare i segnali delle cose non dette. La ragione di tutto ciò sta nel fatto che l'essere umano è un animale sociale: ha bisogno di essere visto, riconosciuto, confermato. La neuroscienza lo chiama *need for relatedness*, ossia il bisogno di ognuno

di noi di sentirsi connessi e valorizzati. Senza questo nutrimento, nessun team cresce davvero.

A questo si aggiunge un altro dato interessante della psicologia del lavoro: secondo la teoria del *negativity bias*, il nostro cervello presta molta più attenzione a ciò che non va rispetto a ciò che funziona. Se non bilanciamo questa tendenza naturale con feedback positivi e consapevoli, il clima aziendale si orienta automaticamente verso la critica e l'allarme, non verso la crescita.

Il feedback non è un verdetto

C'è un principio semplice da cui possiamo partire: ognuno di noi vede il mondo da un unico punto di osservazione, il proprio. Non esiste un leader dotato di verità assoluta; esistono prospettive, percezioni, esperienze. Per questo il feedback non va considerato come un giudizio finale, ma come una condivisione: *"Ecco come ho percepito questo comportamento. Vediamo insieme come trasformarlo in un vantaggio"*. Il feedback non è quindi un rimpro-

...il feedback non va considerato come un giudizio finale,
ma come una condivisione...

vero, né un commento impulsivo, né l'esercizio di un potere punitivo. Piuttosto è un atto di cura professionale, un'attenzione che mira a far crescere l'altro, non a metterlo all'angolo: è un modo per dire *"Mi interessa la tua evoluzione"*.

In questo senso il feedback è uno degli strumenti più potenti nelle mani di un leader. Un capo che non dà feedback rinuncia al suo ruolo di sviluppatore di talenti, uno che lo dà male può, addirittura, fare veri danni. Quando invece un leader lo offre con rispetto, intenzione positiva e regolarità, diventa un costruttore di fiducia.

Dal passato al futuro: dove vive davvero il feedback

La ricerca di Harvard sull'*appreciative feedback*, dimostra che riconoscere i comportamenti efficaci rafforza impegno, motivazione e performance perché il nostro cervello apprende più velocemente attraverso ciò che funziona, che mediante gli errori. Ecco perché l'80% del feedback dovrebbe essere positivo: non per "essere buoni", ma per rinforzare ciò che vogliamo che accada di nuovo.

Questa visione ci consente di guardare al feedback da una prospettiva diversa. Infatti, uno dei fraintendimenti più diffusi è credere che il feedback serva solo a correggere il passato, quando, in realtà, è un ponte verso il futuro. Il passato non si cambia, i comportamenti futuri sì. E quando costruiamo fiducia, le persone non solo accettano il feedback costruttivo, ma lo cercano. È qui che nasce la *psychological safety*, ossia quella condizione che permette a un team di collaborare davvero.

Un altro aspetto determinante che vorrei considerare è il presupposto che nessuno di noi sbaglia appositamente. In caso contrario, non si potrebbe definire tale azione uno "sbaglio", ma una precisa volontà di "boicottare" per la quale non ser-

virebbe un feedback, ma un colloquio di richiamo, magari con l'HR al fianco.

Nella maggior parte dei casi, invece, dietro un comportamento inefficace c'è un'intenzione positiva: essere veloci, autonomi, utili. Quando il leader la riconosce, non entra nella dimensione del "dito puntato" ma attiva il dialogo: *"Capisco cosa volevi ottenere. Verifichiamo l'impatto che ha avuto e cerchiamo insieme un'alternativa"*.

Feedback d'emergenza e cecità strategica

E qui vale la pena citare un altro fenomeno molto diffuso nelle organizzazioni che chiamo la "malattia del feedback emergenziale". Molti manager intervengono solo quando qualcosa sta andando storto. È il "feedback del pompiere": si corre, si spegne il fuoco, si commenta il disastro... e poi tutto ricade nel silenzio finché non scoppia un nuovo incendio. È un approccio totalmente operativo, reattivo, stancante. Ma un leader non è un pompiere: se interviene solo nelle urgenze, rimane intrappolato nell'operatività. La leadership è strategia: significa costruire ogni giorno competenza, autonomia e sicurezza, così che gli "incendi" diminuiscano e il team cresca davvero.

Esistono molte tecniche per dare feedback, ma prima ancora della tecnica conta l'intenzione interiore: voglio avere ragione o voglio far crescere l'altro? Voglio dimostrare un errore o costruire una competenza? Voglio solo risolvere un problema o mettere l'altro nelle condizioni di farlo da sé? Quando l'intenzione è chiara e orientata allo sviluppo, anche la conversazione più difficile diventa più semplice.

"Beccate" le persone mentre fanno bene (e fatelo spesso)

Ed ecco finalmente il nostro *life*

hack: "beccate" le persone mentre agiscono bene. Non aspettate la fine del progetto, il colloquio annuale o, peggio ancora, la crisi. Offrite micro-feedback quotidiani, rapidi, specifici, sinceri:

"Quella slide mi era chiarissima. Hai reso semplice un contenuto complesso: ottimo lavoro".

"La tua idea di coinvolgere prima il cliente è stata efficace: ha accelerato il processo".

"Bella gestione del cliente. Mi è piaciuto come hai risposto alla sua obiezione: sei andato dritto al punto senza irrigidirti".

Sono interventi minimi che generano massimo effetto su motivazione e ownership.

Insomma, un team cresce quando le persone si sentono viste. E un leader cresce ogni volta che aiuta qualcuno a esprimere ancora meglio il proprio potenziale. In fondo, dare feedback è come accendere la luce: fa emergere ciò che funziona, chiarisce ciò che va migliorato e permette a tutti di muoversi meglio. Insieme. ■

* 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.

Ruolo del dirigente per il futuro della competitività europea

a cura della Commissione Studi e Progetti ALDAI-Federmanager

ALDAI-Federmanager è parte di quella base civile evoluta che nel rapporto Draghi è essenziale per realizzare proposte politiche, economiche e sociali essenziali per il futuro della competitività europea. Dal lavoro svolto dalla Commissione Studi e Progetti è nato un documento di cui di seguito vengono riportati i tratti salienti

Il rapporto Draghi, uscito a settembre 2024, è considerato una guida imprescindibile per il futuro della competitività europea, rivolgendosi sia a coloro che hanno responsabilità di governo sia ai cittadini. Delinea un progetto strategico per rilanciare l'Europa, minacciata da stagnazione economica e perdita di competitività globale. Denuncia il ritardo nella rivoluzione digitale e la debolezza nelle tecnologie emergenti, sottolineando l'urgenza di aumentare gli investimenti. Senza una crescita della produttività, l'UE dovrà rinunciare a molte delle sue ambizioni. Il documento richiama a una trasformazione radicale per preservare prosperità, equità e democrazia. La sfida è definita **"esistenziale"**, e riguarda il futuro stesso dell'Europa nel mondo che soprattutto vuole e sostiene la pace.

ALDAI, nel suo ruolo di rappresentare i dirigenti attivi e in pensione, è parte di quella **base civile evoluta** che nel rapporto Draghi è ritenuta essenziale per la realizzazione delle proposte politiche, economi-

che e sociali che si fondano sulla volontà di essere protagonisti del mondo in evoluzione.

Per questo motivo la Commissione Studi e Progetti di ALDAI ha intrapreso nei mesi scorsi un'analisi approfondita, mettendo in luce il valore del documento di Draghi per i dirigenti italiani e cercando di rispondere alla domanda su come possa il dirigente, con il suo bagaglio di competenze e responsabilità aziendali, contribuire al superamento di questo difficile periodo, dominato da guerre e incertezze politiche, per l'affermazione dei

valori dell'Unione Europea in linea con la direzione strategica tracciata.

Il risultato dell'analisi è il paper ***Ruolo del dirigente per il futuro della competitività europea*** in cui sono analizzati i temi strategici toccati dal report Draghi e, in particolare:

- la necessità di una risposta europea alle problematiche globali e socio-economiche;
- la riduzione del gap di innovazione nei confronti delle superpotenze, promuovendo ricerca e preservando la capacità di produzione industriale;
- il ruolo determinante dell'approvvigionamento energetico e la decarbonizzazione;
- la necessità di riformare i piani per la sicurezza europea e la riduzione delle dipendenze;
- potenziare e diversificare le fonti e gli strumenti di finanziamento degli investimenti;
- realizzare una nuova governance per riorientare ed efficientare i sistemi decisionali dell'Unione. ■



FORMAZIONE ANIMP

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER

AREE:

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

CORSI FEBBRAIO - APRILE 2026

TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
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
SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE	15 e 23 Aprile
STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	16 - 17 Aprile
AREA PROJECT MANAGEMENT - SUSTAINABILITY	
NOVITÀ - 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
NOVITÀ - SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT	12-13-14-18 Marzo
COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	E-LEARNING ordinabili on-line tutto l'anno
PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE PM IPMA - LIV. D	
AREA EXECUTION - CONSTRUCTION	
IL COORDINAMENTO TRA LA GESTIONE DI PROGETTO E LA COSTRUZIONE	1-2 Aprile
METODOLOGIE ESSENZIALI DI CONSTRUCTION MANAGEMENT	31 Marzo - 2-3- 9-10 Aprile
L'INGEGNERIA INTEGRATA NELL'IMPIANTISTICA – L'INNOVAZIONE DIGITALE	13-14 Aprile
GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEGLI APPALTI DI COSTRUZIONE IMPIANTISTICA E INFRASTRUTTURE	20-21 - 27-28 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



Sostenibilità: da costo di compliance (ESG) a strategia di valore condiviso (CSV)

Alessio Cinquini

Socio ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo Giovani; ambassador GWPR Italy

Quante volte abbiamo sentito parlare di sostenibilità, riducendo questo concetto al solo riciclo dei rifiuti o al "verde"? E quante volte è capitato che manager e C-Level d'impresa considerassero il tema come un semplice *nice to have* o, peggio, un mero strumento di comunicazione e marketing? Personalmente ho anche riscontrato, durante alcuni colloqui di lavoro, che la mia esperienza in questo ambito venisse liquidata come una parentesi quasi ludica, un ambito privo di un reale ritorno economico tangibile per il business.

È arrivato il momento di superare questa visione miope che porta a vedere la sostenibilità solo come un costo inutile e fastidioso, atto unicamente al posizionamento di immagine.

Dall'obbligo (ESG) all'opportunità

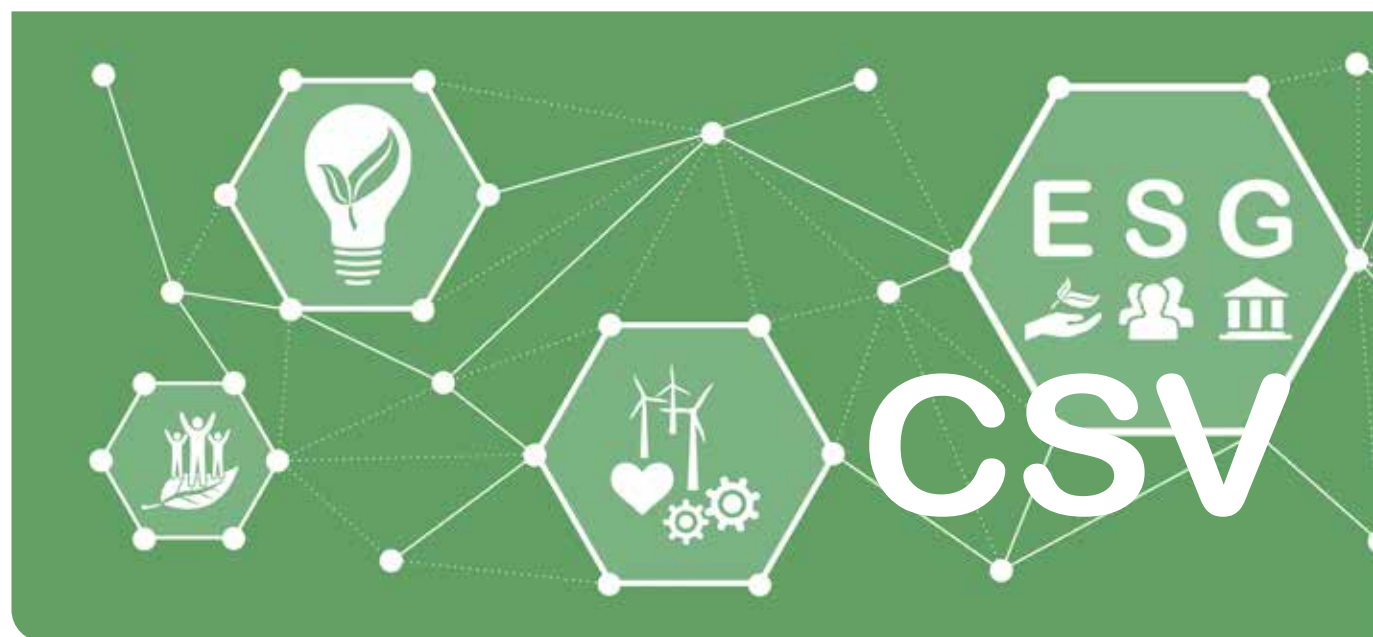
Oggi il tema è guidato da Direttive Europee che rendono obbligatoria per le grandi aziende la redazione annuale di un **Bilancio di Sostenibilità ESG** (Environmental, Social, Governance). Questo formale adempimento trasforma le metriche di impatto in veri e propri KPI

strategici certificati, che includono la rendicontazione tra gli altri di:

- consumi energetici, idrici e di altre risorse;
- condizioni di lavoro, sicurezza, diversità e inclusione;
- impatto economico diretto e indiretto sulle comunità;
- coinvolgimento degli stakeholder;
- percentuale di donne nei ruoli apicali e confronto storico.

La sostenibilità è dunque diventata un **volano di successo e innovazione** per le imprese.

Non è un caso che numerose company *top-in-class*, come ad esempio





il Gruppo Enel – pioniere e oggetto di numerosi *business case* anche di Harvard – o il Gruppo Hera, abbiano da tempo colto questa opportunità, operando una decisa convergenza da un approccio di mera *compliance* (**CSR** – Corporate Social Responsibility) a una visione sistemica integrata ad alto impatto di **CSV** (Creating Shared Value).

CSV: la bussola strategica

Adottare concretamente l'approccio CSV significa integrare, all'interno di ogni scelta strategica, valutazioni di impatto riguardanti il potenziale valore generato per



tutti gli stakeholder coinvolti nella filiera (dai consumatori ai fornitori, fino alle istituzioni e ai cittadini).

Questo approccio sistematico funge quindi da vera e propria **bussola (compass)** per tutto il top management, orientando il business su impatti multidimensionali inerenti ad aspetti:

- **economici;**
- **sociali;**
- **ambientali.**

Affiancati da un quarto pilastro fondamentale: l'**etica aziendale** orientata a una prosperità collettiva.

Viviamo in un'epoca dominata da incertezza, rapidità tecnologica e cambiamenti climatici. La nostra società ha quindi un estremo bisogno di imprese e leader visionari

che mettano realmente al centro del business la persona e il benessere comune.

L'approccio CSV rappresenta un formidabile strumento per far evolvere il business in qualcosa di straordinario, sia per le comunità che per tutta la filiera sia esterna che interna all'azienda. Adottare con convinzione questo tipo di strategia, infatti, favorisce anche un diffuso miglioramento del benessere dei dipendenti, supportando anche la riduzione di quelle disparità sistemiche che affliggono trasversalmente tutti i settori – pensiamo al *gender gap* salariale come esempio lampante.

Trasformare la sostenibilità da obbligo a opportunità non è solo una scelta etica, ma un **mandato strategico** richiesto alla leadership del XXI secolo. Abbiamo tutti l'opportunità di essere i portatori di una visione orientata al rispetto, all'etica e alla valorizzazione degli azionisti in un'ottica di **valore condiviso** concreto e di impatto. ■



L'approccio CSV rappresenta un formidabile strumento per far evolvere il business in qualcosa di straordinario, sia per le comunità che per tutta la filiera sia esterna che interna all'azienda. Adottare con convinzione questo tipo di strategia, infatti, favorisce anche un diffuso miglioramento del benessere dei dipendenti...



Federmanager Giovani: una finale nel segno dell'etica e dell'eccellenza manageriale

Flavio Paradiso

Componente Giunta Esecutiva
Giovani Nazionale Federmanager
e coordinatore iniziativa
Premio Giovane Manager

Mercoledì 10 dicembre 2025 si è tenuta a Roma la finale della settima edizione del Premio Giovane Manager, il contest ideato dal Gruppo Giovani Nazionale Federmanager e diventato negli anni un punto di riferimento nella valorizzazione delle migliori professionalità under 44 del Paese. L'edizione 2025 è stata caratterizzata da una cornice istituzionale di straordinario rilievo e da un forte richiamo ai valori etici del management contemporaneo.

Udienza Generale con il Santo Padre: un momento storico per il Gruppo Giovani

La giornata si è aperta con la partecipazione della delegazione dei finalisti all'Udienza Generale di Sua Santità Leone XIV, sul sagrato della Basilica di San Pietro. Per i giovani presenti è stato un momento di grande significato personale e professionale: ascoltare il Santo Padre e ricevere la benedizione apostolica ha offerto un'importante occasione di riflessione rispetto al ruolo del dirigente nella società, alla responsabilità verso le persone e al contributo che la leadership può offrire al bene comune.



NEXT – New Ethics for Transformation: il tema della finale 2025

Nel pomeriggio, presso il Pontificio Istituto Patristico Augustinianum, i lavori sono stati aperti dal Presidente Federmanager **Valter Quercioli**, che ha evidenziato come la trasformazione in atto nei sistemi produttivi richieda, accanto alle competenze tecniche, un solido ancoraggio ai principi etici. A seguire si è svolta una tavola rotonda dedicata al tema *NEXT – New Ethics for Transformation*, moderata dal giornalista Rai3 Roberto Inciocchi.

Sono intervenuti:

- **Paola Vitale**, Coordinatrice Nazionale Giovani Federmanager
- **Lorenzo Bagnoli**, Vicepresidente Giovani Imprenditori Confindustria
- **Roberta Parena**, Referente Nazionale Giovani AIDP
- **Daniele Damele**, Presidente Federmanager Friuli V.G. e autore di *Etica ed economia*
- **Mons. Renzo Pegoraro**, Presidente Pontificia Accademia Pro Vita
- **Prof. Sergio Terzi**, Associate Dean for International Relations POLIMI GSoM

Il confronto ha toccato i temi centrali dell'edizione: la relazione tra innovazione e responsabilità, il ruolo del dirigente nella costruzione di una trasformazione sostenibile e l'importanza dell'etica come bussola per guidare complessità e cambiamento.

Celebrazione delle eccellenze: i premiati 2025

Il momento più atteso è stata la proclamazione dei vincitori del Premio Giovane Manager 2025, condotta da Paola Vitale insieme ai rappresentanti di Jefferson Wells – Manpower Group.

Di seguito i 9 Gold Manager premiati nella settima edizione del Premio Giovane Manager:

- **Luca Canonico**, Senior Manager, Sales & Business Development eProducts, BorgWarner (Torino)
- **Chiara Carrisi**, General Manager, Santagostino Lab (Milano)
- **Francesco Castellone**, Head of Communication and External Relations, Gruppo Iren (Parma)
- **Elena Chiarella**, Responsabile Project Management Best Practice, Fincantieri (Friuli V.G.)
- **Alessandra Faella**, Global Sales Director, Aftermarket for Valves, Baker Hughes (Firenze)
- **Valentina Marchio**, Head Contracts, NextChem - Gruppo Maire (Milano)
- **Alessandra Marinacci**, Brand Director, TIM (Roma)
- **Luca Damiano Sozzo**, Business Unit Director, Companion Animals Therapeutics and Prevention, Zoetis (Roma)
- **Antonio Zaccariello**, Amministratore Unico e Fondatore, ANZ (Napoli)

Il riconoscimento speciale all'Expat Manager è stato attribuito a:

- **Alessio Ruffinelli**, Managing Director Germany, Umbra Group (Perugia)

Il prestigioso premio Platinum Manager è stato conferito a:

- **Stefano Bison**, CEO & GM, Humanitas Medical Care (Milano)



Da sinistra: Flavio Paradiso, Valentina Marchio (Gold Manager), Stefano Bison (Platinum Manager), Irfan Khan Zaheer (Consigliere Nazionale Federmanager e componente del Coordinamento Gruppo Giovani), Chiara Carrisi (Gold Manager), Eros Andronaco (Presidente Fondazione IDI e Consigliere ALDAI-Federmanager).

Gli interventi del Direttore Generale **Mario Cardoni** e della Responsabile della Didattica Multimediale di Federmanager Academy **Carla Pampaloni** hanno sottolineato il valore del contest quale piattaforma nazionale per far emergere competenze, visione e capacità di impatto dei giovani dirigenti.

Il contributo di ALDAI-Federmanager

Nel quadro generale delle semifinali territoriali, un dato di rilievo riguarda la performance dei giovani dirigenti iscritti ad ALDAI-Federmanager.

Su 45 semifinalisti nazionali, infatti, ben 7 provenivano dalla territoriale milanese, confermando il ruolo storico dell'Associazione come bacino di competenze qualificate e di leadership emergente: Stefano Bison, Chiara Carrisi, Rebecca De Luca, Ignazio Geraci, Olimpia Nicole Lammanna e Valentina Marchio sono stati premiati in occasione della tappa lombarda svoltasi a Mantova il 21 novembre 2025, insieme all'Expat Manager, Pietro Aldeghi. Alla finale di Roma, Chiara Carrisi e Valentina Marchio sono entrate a far parte dei 9 Gold Manager 2025,

mentre Stefano Bison si è aggiudicato il riconoscimento di Platinum Manager. Un risultato significativo, che testimonia la vitalità del tessuto manageriale lombardo e la qualità dei percorsi professionali che si sviluppano all'interno del nostro territorio.

Una conclusione nel segno del valore associativo

L'edizione 2025 del Premio Giovane Manager si distingue non solo per la qualità dei finalisti, ma per il forte richiamo ai valori etici che devono guidare la leadership del futuro. La partecipazione all'Udienza con il Santo Padre e il tema scelto per la finale hanno offerto una cornice di riflessione particolarmente attuale, in linea con la missione di Federmanager: promuovere una managerialità competente, responsabile e orientata al progresso del Paese. Con questa edizione, il Gruppo Giovani Federmanager conferma il proprio ruolo centrale nella valorizzazione del talento under 44, contribuendo alla costruzione di una comunità professionale dinamica, preparata e capace di affrontare le sfide della trasformazione. ■



Quali differenze fra assicurazione e associazione?

In un contesto caratterizzato dalle incertezze, aumenta l'importanza di assicurarsi migliori prospettive



Franco Del Vecchio

Componente di Giunta ALDAI e Federmanager

Il 2025 è stato un altro anno di cambiamenti e imprevisti, sostenuti anche dalla crescente adozione di soluzioni che utilizzano l'intelligenza artificiale. Non si tratta solo di innovazione tecnologica, bensì di mutamenti di paradigma che modificano radicalmente il modo di pensare, di vivere, di lavorare e rendono instabili i modelli di business, i processi e le organizzazioni aziendali.

Riprendo allora i temi dell'articolo *Dirigenti Industria* **"Assicuriamoci migliori prospettive"**, pubblicato lo scorso anno, per considerare l'iscrizione a Federmanager una scelta per "un porto sicuro", al quale avvicinarsi per condividere e sviluppare le competenze, per essere più resilienti e tutelati, più coperti dai rischi in un contesto turbolento, in un certo senso più *"assicurati"*. Paghiamo un premio per la polizza auto, l'assicurazione sulla casa e il fondo per la sanità integrativa, nella speranza di non averne mai bisogno.

Anche la quota associativa Feder-

manager dovrebbe essere considerata alla stregua di una polizza assicurativa, nella speranza di non avere mai bisogno di tutele.

Ma se da questo punto di vista l'Associazione sembrerebbe offrire servizi simili a un'assicurazione, in realtà le differenze sono notevoli e di grande importanza per prevenire situazioni di criticità nel rapporto di lavoro, per accedere ai fondi per il welfare, per l'aggiornamento delle competenze, per lo sviluppo delle conoscenze con colleghe e colleghi di molteplici settori che permettono un confronto sugli stili di management e leadership, per lo sviluppo di carriera e la prossima employability.

Oltre alle tutele e ai servizi, l'Associazione territoriale Federmanager è governata da colleghi e colleghe impegnati volontariamente per restituire agli iscritti il valore della quota associativa in termini di servizi e valorizzazione del nostro corpo sociale che ha a cuore il futuro economico e sociale delle prossime generazioni. ■

*Nelle pagine seguenti
è disponibile un inserto
sui servizi a disposizione
degli associati di ogni età:
dai giovani di nuova nomina
ai pensionati, perché
Federmanager è un porto
sicuro per ogni età...*



GUIDA AI SERVIZI DEDICATI AI MANAGER



ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI



FEDERMANAGER

Entrare a far parte di ALDAI-Federmanager significa accedere a un **polo di competenze** e a un **punto di riferimento qualificato** per i servizi dedicati ai manager, nonché contribuire attivamente al rafforzamento del ruolo della dirigenza industriale nel tessuto economico e sociale, valorizzare la componente manageriale del Paese per un futuro migliore per tutti.

La nostra missione è **promuovere e tutelare il ruolo e l'immagine dei manager**, offrendo loro un ampio ventaglio di servizi pensati per accompagnarli in ogni fase della carriera professionale e anche oltre, nel momento in cui potrà godersi il meritato riposo della pensione.

Far parte dell'Associazione significa poter contare su un **team di professionisti** altamente qualificati, pronti a fornire supporto e assistenza su tematiche specifiche della categoria, tra cui:

- **Servizio sindacale, previdenziale e fiscale**
- **RSA – Rappresentanza Sindacale Aziendale**
- **Assistenza sanitaria integrativa**
- **Orientamento per nuovi percorsi professionali**
- **Servizi dedicati alla vita post-lavorativa**

ALDAI-Federmanager è un'associazione **dinamica e partecipativa**. Attraverso **Commissioni e Gruppi di Lavoro**, promuoviamo eventi e iniziative di carattere professionale, culturale e sociale. Ci impegniamo a mantenere i nostri iscritti costantemente informati tramite:

- il sito internet www.aldai.it, sempre aggiornato con le nostre proposte
- la rivista **Dirigenti Industria**, disponibile anche online su www.dirigentiindustria.it
- i nostri canali social
- la **newsletter** periodica

Essere Soci significa **contribuire attivamente** alla promozione della categoria manageriale e della sua importanza nella società, grazie anche alle attività di **Gruppi e Commissioni**, e partecipare alla **vita associativa** attraverso gli eventi e le opportunità di networking che l'Associazione offre.

Scoprili tutti: vieni in sede, consulta il nostro sito e i canali social. Ti aspettiamo!



INSIEME PER I MANAGER

ALDAI-Federmanager è...



DEL FUTURO.



ALDAI-Federmanager c'è, SEMPRE...

PRIMA NOMINA O NUOVA OPPORTUNITÀ DI LAVORO

L'azienda mi ha proposto la dirigenza, è una bellissima opportunità ma come faccio ad avere informazioni dettagliate sul CCNL? Come posso verificare la proposta ricevuta?

L'AZIENDA SI TRASFERISCE ALTROVE / MI COMUNICANO IL TRASFERIMENTO AD ALTRA SEDE (TRASFERIMENTO DI SEDE)

Chi mi può aiutare a capire quali sono le tutele e cosa posso chiedere a fronte dello spostamento?

L'AZIENDA È STATA VENDUTA / C'È STATA UNA FUSIONE (TRASFERIMENTO D'AZIENDA)

L'azienda per cui ho sempre lavorato è stata ceduta/si è fusa, quali tutelero ho?

... chiedi al Servizio Sindacale

Accompagniamo i manager dalla nomina allo sviluppo della carriera, per continuare durante la pensione.

Una consulenza completa e un supporto costante garantiscono di effettuare le migliori scelte in situazioni di sviluppo professionale e discontinuità.

Per ogni domanda una risposta tempestiva, in presenza o da remoto (telefono, call, ecc.), per rispondere al meglio alle esigenze degli associati.



Ecco alcune delle tappe principali dello sviluppo di carriera dei manager e i relativi servizi per vivere al meglio ogni fase e ogni transizione



CREARE LA RAPPRESENTANZA SINDACALE IN AZIENDA / VORREI CANDIDARMI PER LA RSA DELLA MIA AZIENDA

Voglio impegnarmi maggiormente per i colleghi, voglio partecipare attivamente e portare il mio contributo per un maggior riconoscimento della categoria

... chiedi a rsa@aldai.it

DIFFICOLTÀ NEL RAPPORTO DI LAVORO

Ho ricevuto una lettera di licenziamento, come devo comportarmi? Chiedi al...

... **Servizio Sindacale**

- per un controllo di quanto riportato e delle spettanze
- per l'eventuale Naspi

... **Servizio Fasi e Assidai** per il mantenimento dell'assistenza sanitaria integrativa

... **Servizio Previdenza Integrativa** per valutare le diverse opportunità

... **Servizio MyExecutiveTutoring** per rifocalizzare il tuo obiettivo, le tue competenze

... **Servizio Orientamento e Formazione** per le convenzioni con società di outplacement, per certificare le competenze o scoprire convezioni formative con prestigiose Business School ed enti formativi accreditati

VORREI CAPIRE LA MIA SITUAZIONE CONTRIBUTIVA

Le norme sul pensionamento cambiano di anno in anno, come faccio a sapere quando potrò andare in pensione?
E per quella complementare?
E se volessi riscattare gli anni di università?

... chiedi al **Servizio Previdenziale**

Sempre al tuo fianco



SONO ISCRITTO A FASI E/O ASSIDAI, CHI MI PUÒ AIUTARE NELLA GESTIONE DEI RIMBORSI?

... **chiedi al Servizio Fasi e Assidai** che provvede alla gestione delle pratiche di rimborso, fino all'invio online e alla liquidazione. La documentazione può essere consegnata in ALDAI o tramite e-mail per l'elaborazione delle pratiche in tempo utile per rispettare le scadenze trimestrali. Al primo contatto saranno forniti tutti i dettagli.

IL TRAGUARDO PENSIONISTICO SI AVVICINA

Ho finalmente raggiunto i contributi necessari per andare in pensione, cosa devo fare per accedervi? Chiedi...

- ... **al Servizio Previdenziale** per l'analisi e la verifica dei contributi e per inoltrare la domanda all'INPS
- ... **al Servizio Fasi e Assidai** per il mantenimento dell'assistenza sanitaria integrativa
- ... **al Servizio MyExecutiveTutoring** per vivere al meglio la transizione
- ... **in Associazione** come poter continuare a dare il tuo contributo alle numerose attività proposte da Gruppi e Commissioni
- ... **al Gruppo Volontari per il Sociale** per dedicare parte del tuo tempo ai giovani e al mondo dell'istruzione. Crea interconnessioni tra la scuola e il mondo del lavoro.

Servizio Sindacale sindacale@aldai.it

Servizio Previdenziale previdenza@aldai.it

Servizio Fasi/Assidai info.sanitarie@aldai.it

Servizio Orientamento e Formazione orientamento@aldai.it

Servizio Tutoring tutoring@aldai.it

Servizio Organizzazione e Amministrazione organizzazione@aldai.it

Servizio Comunicazione comunicazione@aldai.it

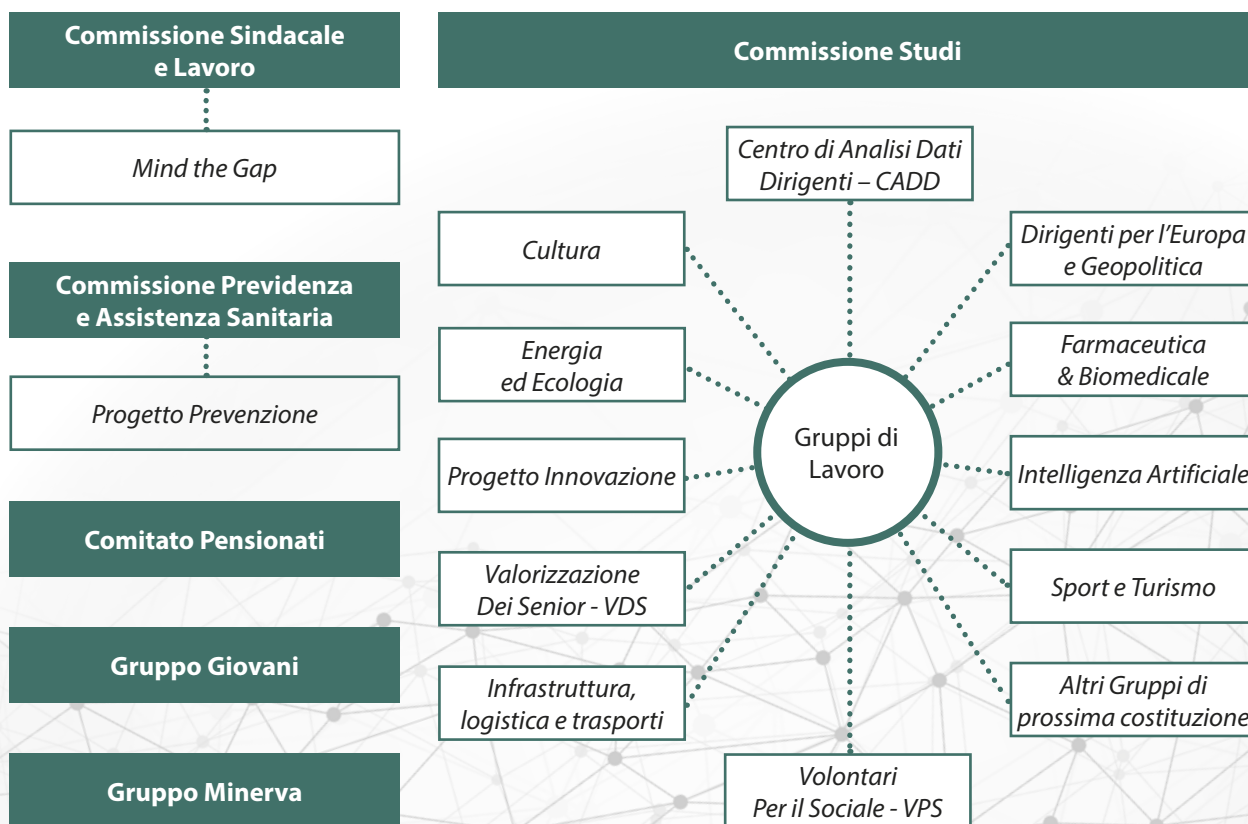
RETE VIVA E ATTIVA

ALDAI-Federmanager promuove valori positivi e modelli di sviluppo per la categoria dirigenziale e il Paese, valorizza la partecipazione e l'impegno associativo nella governance, nelle rappresentanze sindacali aziendali (RSA), nelle Commissioni e nei Gruppi di Lavoro, territoriali e nazionali, nelle Società e negli Enti che completano il Sistema.

Vogliamo essere espressione delle figure manageriali iscritte condividendo il valore dell'appartenenza all'Associazione come punto di riferimento e luogo di scambio dove diventa determinante il contributo di tutti attraverso la partecipazione attiva alla vita associativa.

Questa la nostra mission:

- Valorizzare l'immagine, il ruolo e la funzione dei manager nella società
- Agire da stimolo verso gli Enti del sistema per lo sviluppo dei servizi
- Contribuire attivamente con gli organi dell'Associazione nelle fasi di rinnovo del CCNL
- Vigilare sulle misure pensionistiche e in materia di welfare analizzandone – fin dalla fase di studio – le implicazioni attuali e future
- Incentivare lo sviluppo di tematiche di interesse congiunto tra le Commissioni e i Gruppi di Lavoro promuovendo contributi qualificati ai settori strategici del mondo industriale e sviluppando connessioni con altre Organizzazioni e il mondo accademico
- Recepire e monitorare attivamente i bisogni della base associativa
- Informare su novità normative e/o tematiche di interesse relativamente agli ambiti di pertinenza delle Commissioni



LA NOSTRA GALASSIA

Previndai

SEDI TERRITORIALI

Fasdi

PREVINDAPI
Fondo Pensione

IWS
INDUSTRIA - RELAX - SALUTE

PMI W F
MANAGER

fondirigenti

FASDAPI

MANAGER

FEDERMANAGER
INSIEME SI STA MEGLIO

idi

FEDERMANAGER
ACADEMY

Assidai
Il fondo sanitario per il tuo benessere

PROESIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

MANAGER
SOLUTIONS

CDi MANAGER
TEMPORARY MANAGEMENT

VICES
LA FONDAZIONE DE FEDERMANAGER

FEDERPROFESSIONAL

CIDA

*Un'Associazione a fianco dei manager
impegnata a superare le sfide della Categoria
per migliorarne ogni giorno la qualità della vita,
la reputation e l'employability*

Quote associative 2026

euro 276: dirigenti in servizio

euro 138: dirigenti in pensione

euro 228: dirigenti inoccupati *

euro 276: alte professionalità del lavoro autonomo

euro 138: quadri apicali

euro 216: quadri superiori

* Un segnale di solidarietà nei confronti dei colleghi che hanno perso il lavoro: ALDAI riduce la quota associativa (euro 138) dei dirigenti inoccupati che autocertificano un reddito per il 2025 inferiore a euro 50.000 (modello scaricabile dal sito).

Euro 30,00 contributo una tantum per chi si iscrive per la prima volta.

Non restare
indietro...
rinnova ora

Termine e modalità di pagamento

Entro il 28 febbraio 2026 (salvo casi di deleghe aziendali) tramite:

- bollettino di c/c postale n. 865204 intestato ad *Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali*;
- bonifico bancario intestato ad *Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali*
IBAN IT06V0306909606100000129106
indicando nella causale cognome, nome e data di nascita;
- carta di credito dall'area riservata MyFeder, accessibile dal sito www.aldai.it
- addebito diretto in conto – modello solo per nuovi mandati (*disponibile a pag. 55*);
- delega aziendale.

Modelli scaricabili dal sito www.aldai.it

ISCRIZIONE CONIUGE SUPERSTITE

Ricordiamo che l'Associazione fornisce tutto il supporto necessario anche al coniuge superstite del Socio.

In particolare potrà richiedere assistenza per:

- supporto per le pratiche di previdenza obbligatoria (pensione di reversibilità attraverso il patronato) ed eventualmente complementare;
- chiusura delle spettanze lavorative se il dirigente era in servizio;
- comunicazione di subentro Fondi Fasi-Assidai e assistenza per le successive pratiche di rimborso (dalla valutazione e gestione fino all'invio online);
- consulenza fiscale.

Quota associativa 2026 per il coniuge superstite: € **90,00** da versare tramite bonifico bancario, bollettino di conto postale o presso la sede ALDAI.

Precisiamo che ai sensi dell'art. 3 dello Statuto, il coniuge superstite di un Socio potrà proseguire l'iscrizione ad ALDAI al solo scopo di usufruire dei servizi erogati dall'Associazione.

È compreso l'invio della rivista mensile *Dirigenti Industria* e l'accesso alle convenzioni con: Assocaaf, 50&PIÙENASCO, CAAF 50&PIÙ S.r.l., nonché alle convenzioni commerciali.

ALDAI
ASSOCIAZIONE LOMBARDA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

- **SEDE E UFFICI**
Via Larga, 31 - 20122 Milano
- **CENTRALINO** 02.58376.1
- **APERTURA AL PUBBLICO**
Lunedì / Venerdì:
orari 9:00/12:30 e 14:00/17:00

Tutoring Next Generation

edizione 2026



Elena Toffetti
Executive Tutor ALDAI

SIETE

laureandi e laureati –
anche alle prime esperienze
lavorative – figli e nipoti
maggioresciti di Soci
ALDAI?

VOLETE

fermarvi a riflettere,
confrontarvi con un Executive
Tutor di consolidata esperienza,
per definire i vostri obiettivi,
affrontare il vostro futuro
professionale?

VI OFFRIAMO

una relazione di partnership -
regolata da un patto di fiducia e
riservatezza - nella quale i Tutor
sono responsabili del processo
e voi dei contenuti.

Un luogo di ascolto “protetto”, dove potersi confrontare con esperti che mettono a disposizione tempo, solide esperienze manageriali e competenze di coaching.

Un Servizio progettato espressamente per supportare laureandi e laureati – anche alle prime esperienze lavorative – che desiderano confrontarsi sulle proprie scelte di carriera, validare direzioni già intraprese e costruire consapevolmente il proprio futuro.

Il percorso **Tutoring Next Generation** – dal 2022 parte integrante dei Servizi offerti da ALDAI – conta oggi 10 Tutor dedicati, si articola in 4-6 incontri individuali online e applica un modello metodologico dedicato, basato sulle stesse tecniche di coaching che guidano i percorsi MyExecutiveTutoring.

Avere l'opportunità di parlare liberamente, essere ascoltati e confrontarsi al di fuori dell'ambito familiare o delle amicizie, con qualcuno capace di fare da “specchio” e di far riflettere, può rivelarsi un passaggio davvero prezioso.

I temi affrontati e i traguardi sono stati molteplici, ecco alcuni esempi tratti dai feedback 2025:

La realizzazione di un piano per raggiungere i miei obiettivi

Il mio Tutor mi ha aiutato a riordinare i pensieri che avevo già in testa ma che facevo fatica a visualizzare

Sono riuscita a mettere a fuoco diverse possibilità di scelta

Il più grande traguardo è stato il riuscire a identificare le mie passioni e le possibili carriere lavorative associate ad esse

Consapevolezza per il futuro tracciando un percorso approfondito

Ho cambiato il mio approccio nell'affrontare le difficoltà

Essere riuscito a trasformare il mio obiettivo da astratto a concreto

Una maggiore consapevolezza dei miei punti di forza e di come poterli sfruttare per raggiungere i miei obiettivi

Aver ideato un piano concreto per il raggiungimento dei miei obiettivi

Oltre alla positività dei feedback, anche i numeri confermano l'interesse

Oltre 140 le richieste dal 2022:

Genere:

54% maschile
e 46% femminile

Età media:

24 anni

Occupazione:

- Lavoro 23%
- Stage 10%
- In cerca di lavoro 15%
- Laureandi 52%

In sintesi...

In un momento storico in cui il mondo del lavoro evolve rapidamente e richiede flessibilità, consapevolezza e capacità di scelta, **Tutoring Next Generation** rappresenta un'opportunità concreta per i giovani di fermarsi, riflettere e investire su sé stessi. È un percorso che propone strumenti efficaci: un accompagnamento competente, umano e rispettoso, capace di sostenere la crescita personale e professionale di chi sta iniziando a costruire il proprio cammino. Una guida discreta, pensata per aiutare ciascuno a trovare la propria direzione – con fiducia, autonomia e autenticità.

Un percorso strutturato: 4–6 incontri individuali online, per aiutare a sviluppare consapevolezza, chiarire le aspettative professionali, far emergere punti di forza e aree di crescita e definire un piano d'azione concreto per il futuro. Durante il percorso, gli Executive Tutor non forniscono consigli né soluzioni preconfezionate: facilitano la riflessione, pongono domande e accompagnano i giovani nell'esplorare e valorizzare i propri talenti.

Analisi dei risultati

I giovani hanno apprezzato, in particolare, l'attenzione autentica, la disponibilità, l'empatia e l'assenza di giudizio. Hanno trovato valore nelle domande che li hanno aiutati a riflettere, nella possibilità di confrontarsi in modo neutrale e negli stimoli ricevuti per guardare al proprio futuro con maggiore serenità.

I N T E R E S S A T I ?

Per richiedere il servizio, i giovani possono:

- scrivere a: tutoring@aldai.it
- chiamare Silvia Romagnoli allo 02 58376.204

Tutoring Next Generation

Un Servizio esclusivo di ALDAI per i figli e nipoti dei Soci



Le PMI italiane investono sulla formazione manageriale per la crescita

Ufficio Stampa Fondirigenti

I risultati dell'Avviso 2/2025 di Fondirigenti registrano richieste per 2,5 milioni, il 67% in più dello stanziamento

Si chiude con un risultato molto positivo l'Avviso 2/2025 *Metamorfosi imprenditoriali: la formazione manageriale a supporto della crescita delle PMI di Fondirigenti*, il fondo interprofessionale leader in Italia per la formazione continua del management, promosso da **Confindustria** e **Federmanager**.

I numeri testimoniano il forte interesse delle imprese italiane verso percorsi formativi dedicati ai momenti cruciali di trasformazione: passaggio generazionale, operazioni societarie e digitalizzazione. Sono stati presentati **203 piani formativi** che coinvolgono **312 dirigenti**, per un totale di **17.836 ore di formazione** (in media 57 ore a dirigente). Le richieste di finanziamento hanno raggiunto **2,5 milioni di euro**, quasi il 67% in più rispetto allo stanziamento inizia-



12 nuove aziende hanno aderito a Fondirigenti

le di 1,5 milioni, a conferma della forte domanda di competenze manageriali per affrontare le grandi trasformazioni aziendali. Si tratta di un risultato particolarmente significativo, considerando l'esclusione delle grandi imprese e la specificità dei temi proposti.

"Questi dati dimostrano quanto le PMI italiane abbiano compreso l'importanza strategica della formazione manageriale nei momenti di discontinuità – commenta il Direttore Generale Massimo Sabatini – Passaggio generazionale, operazioni societarie e digitalizzazione rappresentano, per le imprese piccole e me-

die, delle vere e proprie metamorfosi, che richiedono consapevolezza, visione di lungo periodo e, soprattutto, competenze manageriali solide per essere affrontate con successo".

Particolarmente rilevante è la partecipazione delle piccole imprese, che hanno superato la media storica del 15%, confermando come anche le realtà di minori dimensioni siano consapevoli della necessità di investire in competenze manageriali per governare i grandi processi di cambiamento.

L'Avviso ha inoltre generato un importante **effetto di attrazione**: 12 nuove aziende hanno aderito

203

i piani formativi presentati con l'Avviso 2/2025

2,5

MILIONI DI EURO

le risorse richieste di finanziamento

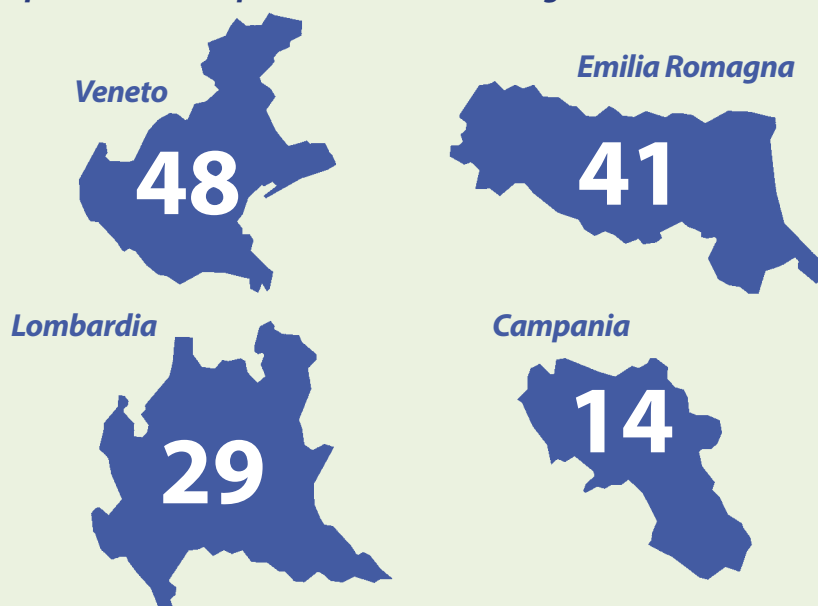
a Fondirigenti e ben ¼ dei piani ha riguardato imprese che di rado hanno utilizzato, in passato, la leva formativa.

Dal punto di vista territoriale, il **Veneto** si conferma regione best performer con 48 piani presentati, seguito da **Emilia-Romagna** (41 piani) e **Lombardia** (29 piani), a testimonianza della crescente importanza di tali trasformazioni nei territori più industrializzati del nostro Paese. Significativa è anche la partecipazione del Sud Italia, con il 14% dei piani presentati e la **Campania** come regione più attiva (14 piani). La copertura nazionale è ampia: solo 3 regioni risultano assenti.

L'analisi delle aree di intervento rivela, come principale ambito di interesse, la **trasformazione digitale**, seguita a breve distanza dal **passaggio generazionale**. L'area delle **operazioni societarie**, pur presente, è risultata meno prescelta, interessando soprattutto le imprese di medie dimensioni, dove operazioni straordinarie come fusioni o acquisizioni sono più frequenti. I percorsi formativi evidenziano un indirizzo chiaro: **la governance è il pilastro centrale per affrontare le sfide di evoluzione e continuità aziendale**. La formazione si configura come leva strategica per rafforzare leadership, competenze manageriali e capacità di gestione del cambiamento, con una visione integrata che coniuga necessità di stabilità e innovazione.

I contenuti si articolano in tre am-

I piani formativi presentati in alcune regioni



biti chiave. Nel **passaggio generazionale**, l'attenzione è rivolta alla governance strategica, alla leadership e alla continuità, per garantire un ricambio efficace e valorizzare le competenze. Nelle **operazioni societarie**, il focus è sulle competenze manageriali relative a finanza straordinaria, compliance e change management, elementi indispensabili per presidiare fusioni, acquisizioni e ristrutturazioni. Infine, la **trasformazione digitale** punta sulle competenze relative a intelligenza artificiale, integrazione dei processi e data-driven management, leve fondamentali per sostenere innovazione e competitività in scenari evolutivi.

In un contesto in cui la digitalizzazione ridefinisce i modelli di business e le operazioni straordinarie richiedono solidità organizzativa

e responsabilità d'impresa, la formazione si conferma strumento essenziale per guidare il cambiamento e garantire sostenibilità nel lungo periodo nelle grandi trasformazioni.

*“La risposta delle PMI conferma le evidenze delle nostre ricerche – sottolinea il presidente **Marco Bodini** – La capacità di affrontare e superare i momenti di discontinuità dipende in modo decisivo dalla presenza di manager preparati. Le imprese hanno colto la grande spinta che la formazione manageriale può garantire ai processi di metamorfosi, soprattutto in ambito digitale, dove l'innovazione tecnologica sta ridefinendo i modelli di business”.*

I piani formativi saranno ora valutati da una commissione di esperti e la graduatoria sarà pubblicata entro **fine gennaio 2026**. ■

312

i dirigenti coinvolti

17.836

le ore di formazione totali
(57 in media a dirigente)



Il peso del fisco e dell'inflazione sulle pensioni dei dirigenti



Mino Schianchi

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

In un sistema che non riesce a colpire gli evasori fiscali e chi non ha mai contribuito, il 17% dei contribuenti onesti sostiene oltre il 63% dell'Irpef, ma sono i pensionati del ceto medio, colpiti da tagli e svalutazioni, a pagare di più: in quattordici anni hanno perso oltre il 21% del loro potere d'acquisto e rischiano di diventare il bersaglio stabile di un sistema fiscale sempre più iniquo

In Italia nel 2024 la pressione fiscale è stata del **42,6%**, in aumento rispetto al **41,4%** dell'anno precedente. Le ultime statistiche dell'Ocse hanno certificato che, tra i Paesi più sviluppati, l'Italia occupa il terzo posto assoluto sul fronte della pressione fiscale.

Il peso del fiscal drag sui pensionati e sul ceto medio

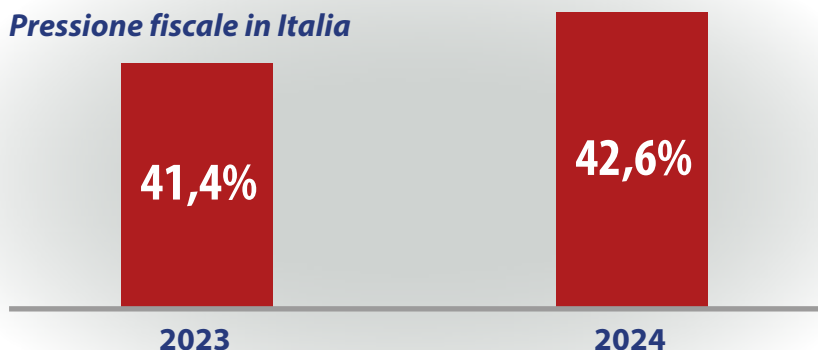
Nonostante i recenti interventi normativi che hanno ridotto alcune aliquote, la pressione fiscale in Italia non è diminuita. Questo perché né gli scaglioni Irpef né le detrazioni sono stati indicizzati all'inflazione. Il risultato è che i contribuenti finiscono per pagare più imposte solo per effetto dell'aumento dei prezzi, senza aver registrato un miglioramento reale del proprio potere d'acquisto.

Per i lavoratori attivi, il legislatore ha introdotto misure compensative, come la detassazione parziale di alcune voci retributive. Diversamente, per i pensionati non è stata prevista alcuna forma di attenuazione del fiscal drag, con la conseguenza che buona parte dell'adeguamento pensionistico all'inflazione risulta di fatto neutralizzato.

Negli ultimi anni si è verificato uno spostamento progressivo del carico fiscale verso i contribuenti con redditi individuali superiori ai **50.000** euro. Pertanto, un segmento sempre più ristretto della popolazione si sta facendo carico di finanziare il sistema di welfare, da cui invece trae beneficio una platea molto più ampia di cittadini.

I dati dell'ultimo *Report dell'Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate* – curato da Itinerari Previdenziali e CIDA – lo confermano con dati evidenti: il **5,82%** della popolazione con redditi superiori a **55.000** euro contribuisce per il **40,31%** al gettito Irpef complessivo. Se a questa fascia sommiamo i titolari di redditi compresi tra i **35.000** e i **55.000** euro, risulta che

Pressione fiscale in Italia



il **17,17%** dei contribuenti italiani versa il **63,71%** di tutta l'Irpef.

Un altro **75,8%** di contribuenti si colloca sotto la soglia dei **29.000** euro lordi annui e contribuisce per appena il **24,4%** al gettito Irpef. Se aggiungiamo a questi dati, che circa **30 milioni** di cittadini a basso reddito presentano annualmente la dichiarazione ISEE per accedere a servizi gratuiti o agevolati, comprendiamo il motivo del crescente malessere del ceto medio.

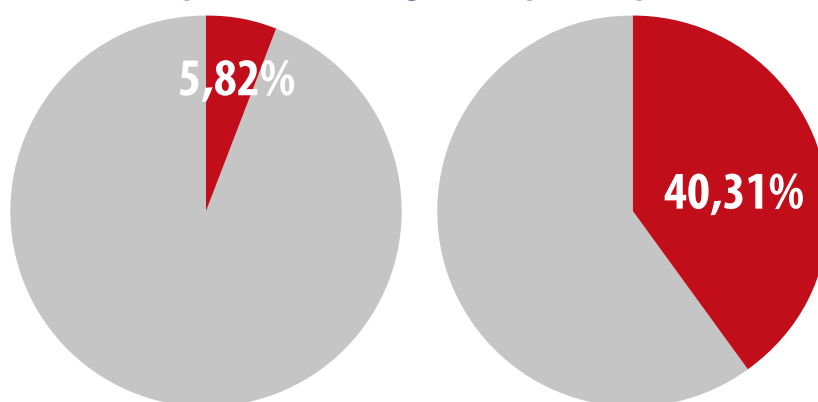
Anche la prevista riduzione dell'aliquota Irpef **dal 35% al 33%** nella fascia tra i **29.000** e i **50.000** euro interessa relativamente i dirigenti pensionati del ceto medio. Interesserebbe di più avere una curva della progressività Irpef che non equipari di fatto chi ha un reddito appena superiore ai **50.000** euro a chi guadagna somme milionarie. Parliamo in particolare **dell'11,2%** dei contribuenti, che dichiara un reddito complessivo **tra i 40.000 e**

i 120.000 euro e che da solo copre il **36,4%** dell'Irpef netta totale.

Lo spiega bene il Segretario generale del Censis, Giorgio De Rita, quando dice che oltre la metà degli italiani ha visto il proprio reddito fermo negli ultimi anni, mentre più di uno su quattro lo ha visto calare. Alla base di questa erosione vi è principalmente l'aumento costante dei prezzi dei beni di prima necessità. A ciò si aggiunge un sistema che tende a privilegiare due categorie: "i poveri certificati" (che troppo spesso non lo sono davvero) e gli evasori patentati, coccolati con regimi forfettari, sconti, condoni e flat tax.

Quale conclusione scaturisce da questi dati? Che il peso reale del gettito Irpef ricade quasi per intero su una minoranza di contribuenti, quel **17%** che dichiara redditi superiori ai **35.000** euro l'anno. Una situazione sociale iniqua e insopportabile.

Il 5,82% della popolazione, con redditi superiori a 55mila euro, contribuisce per il 40,31% al gettito Irpef complessivo



Flat Tax

Il regime forfettario applicato in Italia ad alcune categorie di contribuenti è iniquo e rischia di generare distorsioni, facendo perdere anche gettito fiscale: ad affermarlo è il Fondo Monetario Internazionale, che anche recentemente ha messo in evidenza i limiti della flat tax applicata alle partite IVA. Agli occhi del FMI la Flat Tax è eccessivamente sbilanciata a favore di una nutrita platea di beneficiari e dovrebbe essere abolita. Dagli ultimi dati pubblicati dal Ministero delle Finanze risulta invece che le adesioni al regime forfettario sono in netto aumento: i contribuenti in regimi fiscali agevolati ("regime fiscale di vantaggio" e "regime forfettario") rappresentano oltre la metà dei titolari di partita IVA (51%).

Evasione ed elusione fiscale

L'evasione e l'elusione fiscale rappresentano da anni le principali distorsioni insite nel sistema tributario italiano. Secondo l'ultima *Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva* del MEF (novembre 2025), nel solo anno 2022 l'evasione contributiva viene stimata tra gli **8,4 e gli 11,6** miliardi di euro, mentre le mancate entrate tributarie si attestano a **89,7-90,9** miliardi. Un fenomeno divenuto strutturale, quasi senza suscitare indignazione nel grande pubblico, tollerato, spesso agevolato da condoni, stralci e regimi di favore. Fenomeno che va letto anche in rapporto al peso elettorale del blocco sociale che ne beneficia.

Pensioni e recupero dell'inflazione

Per i pensionati del ceto medio alla situazione fiscale prima descritta si somma una gestione previdenziale sempre più negativa. Negli ultimi decenni, la normativa sulla perequazione delle pensioni ha seguito un orientamento che, se da un lato ha garantito maggiore tutela ai trattamenti più bassi, dall'altro ha progressivamente ridotto la protezione per quelli medio-alti. Normative che si sono tramutate in una riduzione strutturale, non più recuperabile, del valore delle prestazioni. In trent'anni le pensioni medio-alte hanno perso oltre un quarto del loro potere d'acquisto. Si tratta peraltro di pensioni maturate grazie a carriere lunghe e a contributi versati in misura elevata, che oggi risultano sistematicamente penalizzate.

Considerate le mancate indicizzazioni patite dal 2012 al 2022, i trattamenti pensionistici oltre le **10 volte il minimo** hanno perso – rispetto all'inflazione totale dell'**11,6%** – **circa 9 punti percentuali**. Perdita a cui si deve aggiungere quella del triennio 2023-2025, ancora più ingente per l'effetto combinato del boom dell'inflazione e dei meccanismi di perequazione a fasce, anziché a scaglioni, introdotti dal Governo. In questo caso, le perdite ammontano a circa il **12%** che, sommate alle precedenti, determinano una svalutazione delle pensioni di oltre il **21% nell'arco di 14 anni**. In questo periodo di tempo una pensione da **5.500 euro lordi mensili** (circa **3.400 euro netti**) ha subito una perdita pari a **circa 96.000 euro**. Siamo di fronte a una contraddizione evidente: **1,8 milioni di pensionati** con redditi da **35mila euro** in su, poco meno del **14%** del totale pensionati, garantiscono da soli il **46,33%** dell'Irpef dell'intera categoria, eppure sono proprio loro i più colpiti dai tagli e dalla mancata

Evasione ed elusione fiscale in Italia nel 2022



1,8

milioni di pensionati,
con redditi da 35mila
euro in su (meno del 14%
del totale pensionati)
garantiscono da soli
quasi la metà dell'Irpef
dell'intera categoria



rivalutazione. Al contrario, chi ha versato pochi o nessun contributo è stato pienamente tutelato dall'inflazione. Sostenere i più fragili è un dovere, e la classe dirigente non si è mai sottratta a questa responsabilità, ma diventa un'ingiustizia quando la solidarietà ricade sempre sugli stessi mentre l'evasione resta impunita.

Conclusioni

Negli ultimi 25 anni, in modo sempre più netto, la giurisprudenza costituzionale ha assecondato il contenimento della spesa previdenziale, con un crescendo di rinvii, moniti, tolleranze. I nostri diritti sono stati via via compressi, sacrificati in nome delle compatibilità economiche. E oggi, siamo arrivati a un punto in cui la disparità di trattamento non fa più notizia. È diventata la norma.

E c'è un motivo perché questo accade: la politica non ci ascolta perché sa che non abbiamo forza reattiva. Ci considera un "peso" sociale, più che una categoria titolare di diritti.

Dinanzi a questa situazione possiamo continuare ad assistere inermi al declino dei nostri diritti, oppure trovare il modo per contare davvero, e pretendere rispetto. Non bastano i numeri che raccontano ingiustizie, se poi non portano a una presa di coscienza collettiva della situazione.

Dobbiamo tornare protagonisti, anche senza strumenti tradizionali di contrapposizione. Dobbiamo costruire la nostra forza con la voce, con la presenza, con il voto, con la mobilitazione civile. Perché senza di noi, senza quello che abbiamo fatto e continuiamo a fare – come nonni, come volontari, come cittadini attivi –, questa società non starebbe in piedi. ■

L'INVERNO IN VALLE

Antagnod, foto Archivio Regione autonoma Valle d'Aosta



La Valle d'Aosta è una destinazione invernale per eccellenza, e le sue caratteristiche la rendono la meta ideale nei mesi più freddi dell'anno: designata Regione Europea dello Sport 2023, con ben 19 stazioni sciistiche, oltre 800 chilometri di

piste, 8 snowpark e itinerari fuori pista accessibili tramite impianti di risalita o persino in elicottero, è il luogo ideale per gli amanti dell'adrenalina.

Allo stesso modo **snowboarder** e **i freestyler** troveranno tante occasioni di mettersi alla prova nei

numerosi snowpark, adatti a tutti i livelli, gli appassionati di **sci alpinismo** spettacolari itinerari, dalle salite di un paio d'ore su pendii aperti ai percorsi di più giorni su ghiacciai, e ancora **freeride** (candidi pendii lungo i quali cimentarsi disegnando serpentine sulla neve) e **snow-**

D'AOSTA

kite (sciare su pendii coperti di neve fresca trainati dal vento), alternative altrettanto emozionanti, senza dimenticare le opportunità per lo sci di fondo su centinaia di chilometri di piste di diversa lunghezza e difficoltà.

La regione offre anche opportunità per passeggiate con le ciaspole, pattinaggio su ghiaccio, arrampicate su ghiaccio, sleddog e tanto altro, come le strutture termali,

immerse nel paesaggio invernale, per chi vuole dedicarsi a momenti di relax e benessere. Tra queste, le terme di Pré-Saint-Didier, situate nell'incantevole area turistica del Monte Bianco, quelle storiche di Saint-Vincent nella Valle Centrale, o ancora quelle di Mont-Avic e la struttura Spa Monte Rosa sono solo alcuni esempi.

La regione è adatta però anche per coloro che in montagna ricerca-

no la tranquillità e la bellezza dei paesaggi invernali con vini, formaggi e salumi che aggiungono un tocco culinario all'esperienza invernale. La Valle d'Aosta difatti ospita diversi eventi durante i mesi invernali, da gare di sci alpino a mercatini natalizi e la tradizionale Fiera di Sant'Orso (30 e 31 gennaio 2026). I 25 parchi giochi invernali e le escursioni in slitta trainata da cani rappresentano un'esperienza



Gressoney-Saint-Jean.

foto Archivio Regione autonoma Valle d'Aosta



per famiglie e bambini, insieme ai **baby snowpark** che offrono spazi ideali per divertirsi tutti insieme con gonfiabili, tappeti elastici, giostre, tapis roulant, piste per bob o slittini e tanto altro ancora. Particolarmente indicate, le **“piccole” località sciistiche** di **Chamois, Cogne** e **Rhêmes-Notre-Dame**: perle

alpine immerse nella natura. E poi **Antagnod, Brusson** e **Grossoney-Saint-Jean**: paesini dalla tipica architettura alpina dove sci, tradizioni, servizi e divertimento si fondono in proposte di soggiorno particolarmente adatte alle famiglie. Infine, **Valtournenche, Torgnon, Champorcher, Crévacol, Valgri-**

senche, Ollomont e **La Magdeleine** completano il quadro delle stazioni formato famiglia. Le **scuole di sci della Valle d'Aosta** propongono lezioni collettive e individuali per bambini e adulti, principianti e livelli avanza-

Valtournenche. foto Archivio Regione autonoma Valle d'Aosta





La Magdeleine.

foto Archivio Regione autonoma Valle d'Aosta



AOSTA

ti, in pista e fuori pista, di tutte le discipline: sci alpino, sci di fondo, snowboard, telemark, freeride e freestyle. È possibile **pattinare su ghiaccio** all'aperto su piste naturali o in attrezzati palaghiaccio.

A Cervinia, inoltre, è possibile percorrere una vecchia pista da bob, tra le migliori al mondo, a bordo di gommoni da neve e **minimotoslitte**. La Valle d'Aosta si impegna per rendere gli sport invernali accessibili a tutti, con tariffe agevolate per le persone con disabilità.

Proprio in quest'ottica si colloca il progetto **Abilmente – lo sci per tutte le abilità**, che si impegna a rendere le piste più inclusive, dall'adeguamento dell'accessibilità agli impianti fino alla formazione di maestri di sci e delle guide alpine. ■

Una giornata alla scoperta della cultura e dell'enologia nel cuore delle Alpi. Ad Aosta si possono attraversare seimila anni di storia in poche ore. Scoprire la storia della città partendo dal Megamuseo fino al suo centro storico consente di fare un vero e proprio viaggio nel tempo, partendo dalla preistoria fino all'epoca romana. La città di Aosta, fondata da Ottaviano Augusto nel 25 a.C., con i suoi 2.050 anni offre a chi la visita una cinta muraria di epoca romana ben conservata, il teatro romano, la porta pretoria, l'arco d'Augusto, il ponte romano e il suggestivo criptoportico che affascina coloro che scendono nell'area forense dell'allora Augusta Pretoria Salassorum. Chi arriva in città però si trova immerso anche in epoca medievale, di cui il borgo di Sant'Orso e la Cattedrale cittadina offrono elementi artistici e architettonici di particolare pregio. L'enologia e la viticoltura sono ciò che non tutti si aspettano in un contesto urbano, invece la città offre ben sei aziende grazie alla tradizione



Area megalitica Saint-Martin-de-Corléans, Aosta.
© Enrico Romanzi



agricola cittadina, di cui due nel contesto urbano TAEMA nel centro storico e lo IAR nell'area ovest della città. Assaporare il frutto di ciò che la terra aostana produce è possibile anche nella collina da: Ottin, D&D, Le vieux Joseph o Les petits Reins.

Cecilia Lazzarotto
Assessora Cultura e Turismo



Aosta, Fiera di Sant'Orso.

foto Archivio Regione autonoma Valle d'Aosta



Il centro di Aosta in inverno.



Aosta, Area Megalitica. © Paolo Rey



Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager

Nuovi Gruppi di Lavoro e programma 2026

Leila Tatiana Salour

Componente del Comitato di redazione *Dirigenti Industria*



I network Minerva di Federmanager rappresenta lo spazio dedicato alla valorizzazione della leadership femminile nelle imprese italiane. Attraverso attività, iniziative e progetti concreti, Minerva promuove la crescita professionale delle manager e diffonde una cultura di leadership inclusiva, aperta e orientata al merito.

Un coordinamento nazionale rinnovato

Nel 2025 Minerva ha avviato una nuova fase, grazie al rinnovo del Coordinamento Nazionale, oggi guidato da Maria De Renzis (Coordinatrice) e Stefania Santucci (Vice Coordinatrice), con l'obiettivo di rafforzare progetti strategici come *Women On Board* e l'accesso femminile ai CdA.*

Parallelamente è stato approvato il nuovo Regolamento Minerva, che estende la possibilità di aderire al gruppo anche alla componente maschile in qualità di *sostenitore*, riconoscendo che la crescita della leadership femminile passa attraverso l'impegno di tutte e di tutti.**

* Approfondimenti sul Coordinamento Nazionale sono disponibili qui: <https://www.federmanager.it/governance/gruppi/minerva/>

** Novità disponibili al link: <https://milano.federmanager.it/minerva-aldai/>

Un 2026 ricco di attività per ALDAI-Federmanager Minerva

A Milano il 2026 si apre con un programma articolato, reso possibile dai nuovi Gruppi di Lavoro, presentati al coordinamento durante l'incontro del 26 novembre 2025. Ogni gruppo ha obiettivi chiari e un piano di attività che interesserà l'intero anno.

WeBoard - *Promuovere la presenza femminile nei Consigli di Amministrazione.*
Attività volte a facilitare l'accesso delle associate ai CdA, valorizzare i profili delle manager attraverso una shortlist rinnovata, incontri con head hunter, istituzioni e aziende.

WeEngage - *Dare voce e identità al network Minerva.*
Costruire una strategia coerente in grado di supportare concretamente le associate, attirare nuove professioniste, incidere nel panorama istituzionale e contribuire al cambiamento culturale e a politiche che favoriscano la crescita della leadership femminile.

WeInspire - Premio Minerva - *Riconoscere, valorizzare e celebrare l'eccellenza femminile.*
Rilanciare il Premio Minerva riconoscendo manager, aziende e giovani talenti che promuovono leadership inclusiva, modelli virtuosi e cultura dell'empowerment, attraverso un'iniziativa che dia visibilità a storie e percorsi capaci di ispirare il futuro.

WeMentor - *Crescere insieme, attraverso l'esperienza.*
Rafforzare il programma di mentoring avviato nel 2024, ampliando le coppie mentor-mentee e promuovendo networking e condivisione attraverso eventi di apertura e chiusura del percorso.

WeNetwork - *Creare connessioni che generano opportunità.*
Aumentare la presenza territoriale del Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager con momenti di incontro mensili, incontri su tematiche di interesse delle associate grazie anche a collaborazioni con associazioni e istituzioni, e supporto strategico all'evento annuale Minerva.

Tutti i gruppi Minerva lavoreranno in modo **integrato e sinergico** alla costruzione di un piano di eventi che si svolgeranno nel corso dell'anno 2026. L'ambizione è chiara: creare **eventi inclusivi, innovativi, capaci di dare voce** a tutte le forme di leadership, promuovendo alleanza di genere, visione, crescita e

impatto reale sul mondo del lavoro. Si sta prevedendo inoltre un evento più importante che dia visibilità ad ALDAI e Minerva, aperto a manager, imprese, istituzioni e a chiunque creda che il talento – senza etichette – sia la leva più potente per costruire il futuro.

Un anno di partecipazione e rinnovamento

Il 2026 sarà anche l'anno del rinnovo del Coordinamento Minerva ALDAI-Federmanager. Tutte le associate potranno seguire modalità e tempi sul sito ALDAI: www.aldai.it

Il Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager cresce grazie all'impegno delle sue associate e di tutti i Soci ALDAI. Iscrivarsi all'Associazione e aderire al Gruppo significa entrare in una comunità che valorizza competenze, relazioni e opportunità di sviluppo.

Partecipare attivamente alle iniziative del nuovo anno vuol dire mettere a disposizione la propria esperienza e contribuire a costruire, insieme, una leadership sempre più equa e inclusiva.

Invitiamo tutti coloro che vogliono contribuire a segnalarlo alla struttura ALDAI per essere inclusi nei Gruppi di Lavoro.

**Buon lavoro
a tutte
e a tutti!**



Borsa di Studio Bonaiuti: una serata di grandi emozioni

L'evento, giunto alla 35^a edizione, ha visto ancora una volta emergere il merito e il talento

Michela Bitetti

Responsabile Servizio Amministrazione e Organizzazione ALDAI-Federmanager



Da sinistra:
Patrizia Galeazzo,
Happee Aquino,
Emanuela Gatteschi,
Alessandro Sciavilla,
Filippo Protti,
Raffaele Bonaiuti,
Giancarlo Isella
(Commissione
giudicatrice)
e Roberta Lovotti.

Lunedì 10 novembre la Sala Viscontea Sergio Zeme ha ospitato, per la trentacinquesima volta, la cerimonia di assegnazione della Borsa di Studio Ing. Giacomo Bonaiuti, riconoscimento conferito quest'anno a tre studenti particolarmente meritevoli: Happee Aquino, Alessandro Sciavilla e Filippo Protti.

L'iniziativa rappresenta da sempre un momento molto sentito nella vita associativa di ALDAI-Federmanager ed è nata con l'obiettivo di ricordare la figura dell'Ing. Giacomo Bonaiuti, mantenendone vivo il valore attraverso il sostegno concreto allo studio e al merito dei giovani. Ad aprire i lavori è stata Roberta Lovotti, Vicepresidente ALDAI-Federmanager, che, portando i saluti

del Presidente Giovanni Pagnacco, ha sottolineato come l'impegno profuso nel tempo per questa iniziativa sia un investimento sul futuro: valorizzare il talento e la dedizione delle nuove generazioni significa infatti contribuire alla costruzione di carriere che saranno pilastri fondamentali per l'industria del Paese.

A seguire sono intervenuti i membri della Commissione giudicatrice. In particolare, Raffaele Bonaiuti, promotore dell'iniziativa e figlio di Giacomo Bonaiuti, ha ripercorso la storia della Borsa di Studio, ricordando come il padre avesse sempre riconosciuto il proprio debito di gratitudine verso questo tipo di sostegno, grazie al quale riuscì a conseguire la laurea in Ingegneria

negli anni Quaranta. Un aiuto che, nel tempo, ha voluto restituire facendosi promotore di analoghe iniziative, anche insieme all'amico Ennio Peccatori, tra cui le borse di studio dedicate ai colleghi Montedison Ing. Taliercio e Ing. Gori, assassinati negli anni Settanta dalle Brigate Rosse a Marghera. Rivolgendosi ai vincitori dell'edizione 2025, Bonaiuti ha espresso un sentito riconoscimento: *"Siete stati davvero bravi! Non vuole essere una banalità oppure una cortesia da galateo... ma l'apprezzamento di una fatica, del tempo (tanto tempo...) dedicato allo studio e non al divertimento"*.

L'invito finale è stato quello di raccogliere idealmente questo testimone e, un domani, farsi a propria



Alessandro Sciavilla premiato da Raffaele Bonaiuti per la famiglia e da Roberta Lovotti per ALDAI.



Happee Aquino premiata da Patrizia Galeazzo per la Fondazione Bracco.



Filippo Protti premiato da Roberta Lovotti per ALDAI e da Emanuela Gatteschi per Forever Edison.

volta promotori di iniziative analoghe a favore di altri giovani meritevoli.

È quindi intervenuta Emanuela Gatteschi, Amministratrice Delegata di GAXA, in rappresentanza di ForeverEdison (Gruppo Edison Seniores), che ha richiamato l'importanza del dialogo tra generazioni e dell'impegno condiviso.

In chiusura, Patrizia Galeazzo – Fondazione Bracco, Progetti Educativi – ha portato il saluto di Diana Bracco, rivolgendosi in particolare alla studentessa premiata dalla Fondazione, Happee Aquino.

Il momento più atteso della serata è stato infine la consegna delle tre Borse di Studio, ciascuna del valore di 4.000 euro, finanziate da ALDAI-Federmanager, ForeverEdison, Fondazione Bracco e dalla famiglia Bonaiuti.

Happee Aquino, 25 anni, premiata dalla Fondazione Bracco (con il supporto della professoressa Cristina Della Pina, collegata da remoto), si è laureata con lode in Scienze Chimiche, specializzandosi in Chimica Organica presso l'Uni-

versità degli Studi di Milano. Dopo un percorso liceale linguistico, ha affrontato con determinazione gli studi scientifici, trasformando le difficoltà in stimolo e crescita. Oggi guarda al futuro guidata dalla passione per la chimica, coltivando nel tempo libero musica e lingue straniere.

Alessandro Sciavilla, 24 anni, premiato dalla Famiglia Bonaiuti e da ALDAI, ha conseguito la laurea in Chimica nel 2023 e, nel luglio di quest'anno, la laurea magistrale in Chimica Organica con 110 e lode presso l'Università di Pavia. Durante il percorso accademico si è avvicinato alla ricerca, con particolare interesse per i processi sintetici di farmaci chemioterapici e antivirali. Nel lavoro di tesi ha sintetizzato molecole per il targeting di cellule tumorali contenenti strutture secondarie del DNA (G-Quadruplex) in combinazione con il cisplatino. La passione per la chimica nasce già alle superiori, quando, grazie a una docente, decide di cambiare indirizzo di studi. Nel tempo libero pratica sport, in particolare calcio,

nella polisportiva Buccinasco.

Filippo Protti, 24 anni, premiato da ForeverEdison e da ALDAI, ha conseguito la Laurea Magistrale in Chimica il 17 luglio 2025, al termine di un percorso di studio iniziato già durante le scuole superiori. Appassionato di computer di ogni epoca, ha saputo coniugare questi interessi nel progetto di tesi, applicando strumenti di machine learning e robotica all'ambito della diagnostica oncologica mediante PET.

Prima della conclusione della serata, alcuni vincitori delle edizioni precedenti – Marta Stucchi, Giulia Pompilio, Marco Persico, Davide Sala – hanno voluto essere presenti, testimoniando con affetto e riconoscenza il valore di questa esperienza e condividendo il proprio percorso personale e professionale.

Un unico invito rivolto alla premiata e ai premiati 2025: continuare a inseguire i propri sogni e diventare, a loro volta, un anello di quella catena di "passaggio di testimone" che da trentacinque anni si rinnova, anno dopo anno. ■



Premiazione 5° Concorso letterario

*Tema: "Cambiare è sempre difficile, ma anche
motivante: preoccupazioni, speranze, inquietudini"*

Daniela Savini

Componente del Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager



Un momento della premiazione. Da sinistra: Giampiero Stabile, Coordinatore Gruppo Cultura – Mario Garassino, componente e già Coordinatore del Gruppo Cultura – Giovanni Pagnacco, Presidente ALDAI-Federmanager

Il cambiamento è la legge
della vita. E coloro che
guardano solo al passato
o al presente, perderanno
sicuramente il futuro

J. F. KENNEDY

Nella Sala Viscontea Sergio Zeme, si è svolta, il 4 dicembre 2025, la cerimonia di premiazione della quinta edizione del Concorso Letterario ALDAI-Federmanager, evento che a ogni appuntamento richiama manager (Soci ALDAI e di altre organizzazioni territoriali Federmanager) che si cimentano nella scrittura dimostrando così di avere, oltre a competenze tecniche, anche sensibilità, creatività e capacità di raccontare emozioni.

Il tema del Concorso è sicuramente

attuale. Gli autori si sono molto diversificati nella stesura dei loro testi. Alcuni hanno scritto di un passato anche lontano, storico, altri si sono basati su un'esperienza personale, altri si sono immersi in un mondo futuro, con approccio fantascientifico. Tutti gli autori hanno trattato il tema sempre seguendo lo sviluppo verso un finale spesso inaspettato, ma validissimo.

Il Coordinatore del Gruppo Cultura e conduttore dell'evento, Giampiero Stabile, ha dato, inizialmente, la parola al Presidente ALDAI-



1° PREMIO: Federica Nin,
per il racconto
Le scarpe rosse



2° PREMIO: Gale Dora Collier,
per il racconto
Mostra in più atti



3° PREMIO: Tomaso Nigris,
per il racconto
La palla non è sempre tonda

Federmanager, Giovanni Pagnacco, che, nel ringraziare gli organizzatori dell'iniziativa, ha sottolineato come essa rappresenti *"un esempio virtuoso delle attività che Commissioni e Gruppi di Lavoro rappresentano per la nostra Associazione"*. Ha proseguito, poi, evidenziando come il tema scelto per questa edizione – *Cambiare è sempre difficile, ma anche motivante: preoccupazioni,*

speranze, inquietudini – ci conduca a *"una riflessione che riguarda tutti noi, come persone e come manager. Il cambiamento è una costante nella vita professionale e personale e sappiamo bene che non basta subirlo: occorre governarlo, anticiparlo, trasformarlo in opportunità"*. La serata è continuata con la presentazione degli autori e la lettura dell'incipit dei loro racconti da par-

te di Nicoletta Bruttomesso, Daniela Savini, Mario Garassino e Giorgio Medi, cui è seguita la consegna di un attestato di partecipazione da parte di Giampiero Stabile. Per ultimi sono stati letti gli incipit dei tre racconti vincitori; ai rispettivi autori, che hanno brevemente spiegato la genesi delle loro storie, è stato consegnato un diploma.

I racconti dei tre vincitori saranno pubblicati sui prossimi numeri di *Dirigenti Industria*.

VADEMECUM PER GLI AUTORI

Titolo articolo
Sommario articolo
Testo articolo

**1 pagina,
2.500 battute!**

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

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

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

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

ILLUSTRAZIONI

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

PER ULTERIORI CHIARIMENTI

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

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



Leggere il Cinema

Viaggio nel mondo della sceneggiatura

Marco Massara

Consigliere e past president del Centro Studi Cinematografici della Lombardia

Scopo di questo secondo incontro è l'identificazione dei processi e delle figure professionali che portano alla definizione del cosiddetto "film sulla carta", termine un po' abusato che vorrebbe essere pronto per il passo successivo della realizzazione. È la preparazione di quello che è una sorta di "blue print" ovvero un documento da considerare come una sorta di "precetto" non modificabile o una specie canovaccio che potrà essere modificato in sede di ripresa sul set. Lo sceneggiatore è il protagonista di questa fase il cui risultato è la scrittura del cosiddetto "copione"; questo è un documento tecnico che appunto si basa su una tipologia specifica di scrittura. Gli elementi chiave di questa fase sono conflitto, tensione narrativa, colpo di scena (in gergo "plot point"). Per poter far questo bisogna approfondire la definizione dei personaggi e il loro ruolo: eroe, antagonista o personaggio di supporto. Molto

importanti sono la definizione e il riconoscimento del punto di vista con cui è organizzata la narrazione. Sulla carta sembra complesso, ma utilizzeremo esempi tratti da film famosi, o anche meno noti al grande pubblico, che ci saranno di grande aiuto. L'ultimo passo, molto importante, del nostro processo di analisi riguarderà la "elasticità" della sceneggiatura che avremo definito. Spesso quello che abbiamo chiamato "Il film sulla carta" al momento delle riprese incontra difficoltà sul set che non erano state previste in sede di scrittura, addirittura talvolta assolutamente imprevedibili. Inevitabile un accenno rapido agli errori di sceneggiatura e a come evitarli progettando una struttura narra-

tiva "solida". Ecco gli strumenti che ci consentiranno di non essere più spettatori passivi, ma di poter prevedere dove il film va o andrà a parare e avere un rapporto attivo con il testo filmico. Ancora una volta... **WELCOME ON BOARD!!!**



**L'incontro Leggere
il Cinema - Viaggio
nel mondo della
sceneggiatura si terrà**

**mercoledì 11 febbraio 2026
alle ore 17:00
presso la Sala Viscontea
Sergio Zeme e da remoto**

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

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).

Mandato per addebito diretto SEPA

SEPA Core Direct Debit Mandate

28X774

[illegible]

La sottoscrizione del presente mandato comporta (A) l'autorizzazione ad ALDAI a richiedere alla banca del debitore l'addebito del suo conto e (B) l'autorizzazione alla banca del debitore di procedere a tale addebito conformemente alle disposizioni impartite da ALDAI. Il debitore ha diritto di ottenere il rimborso dalla propria Banca secondo gli accordi ed alle condizioni che regolano il rapporto con quest'ultima. Se del caso, il rimborso deve essere richiesto nel termine di 8 settimane a decorrere dalla data di addebito in conto.

By signing this mandate form, you authorise (A) ALDAI to send instructions to your bank to debit your account and (B) your bank to debit your account in accordance with the instructions from ALDAI.

As part of your rights, you are entitled to a refund from your bank under the terms and conditions of your agreement with your bank. A refund must be claimed within 8 weeks starting from the date on which your account was debited.

[illegible]

**Luogo e data
di sottoscrizione**
City and Date

Firma del debitore
Signature(s) of the debtor

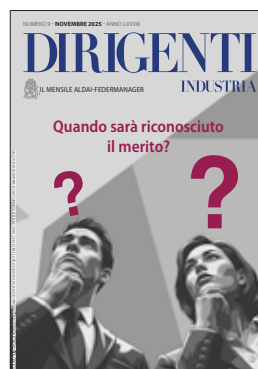
MODULO DA CONSEGNARE AD ALDAI ENTRO IL 15 FEBBRAIO 2026 (SE NON GIÀ ATTIVO)

Via Larga, 31 – 20122 Milano – e-mail: organizzazione@aldai.it



Articoli e copertine 2025

EDITORIALE		AUTORE
Gen/Feb	Lettera del Presidente	G. Pagnacco
Marzo	Lettera del Presidente	G. Pagnacco
Aprile	ALDAI-Federmanager per le politiche industriali nazionali ed europee	G. Pagnacco
Maggio	Verso l'Assemblea 2025...	G. Pagnacco
Giugno	Una storia lunga 80 anni	G. Pagnacco
Lug/Ago	Welfare Aziendale e Fondi Complementari, le chiavi per un sistema più forte e competitivo	G. Pagnacco
Settembre	La crescente responsabilità dei manager nelle sfide moderne	G. Pagnacco
Ottobre	Essere Dirigenti protagonisti anche del Futuro europeo	G. Pagnacco
Novembre	Uniti per il futuro del management	G. Pagnacco
Dicembre	ALDAI protagonista all'Assemblea dell'80° di Federmanager	G. Pagnacco
FOCUS		
Gen/Feb	Contratto Dirigenti Industria 2025-2027	P. Vergani / F. Del Vecchio
Marzo	Ogni manager ha una storia particolare	a cura del Servizio Sindacale
	Assicuriamoci migliori prospettive	F. Del Vecchio
Maggio	80 anni INSIEME	G. Pagnacco
Lug/Ago	L'Assemblea che ha guidato il cambiamento	C. Tiraboschi
	La voce dei manager	C. Finzi
	Grazie di cuore	M. Schianchi
	L'Assemblea dei Soci ALDAI-Federmanager	G. Isella
Settembre	Manager o semplice esecutore? Il dirigente moderno come motore del cambiamento aziendale	Avv. S. Trifirò
	Quali sono i trend del futuro del lavoro?	a cura della Redazione
	Dirigenti industria e cariche societarie	Avv. M. De Bellis
	Incontrarsi per superare il "mismatch"	F. Del Vecchio
Ottobre	Verso una maggior consapevolezza	
	Mancata rivalutazione pensioni: in 30 anni bruciato un anno di vitalizio	a cura di CIDA
	Dalla protesta alla proposta: un impegno comune per tutelare diritti e dignità	M. Schianchi
	Tagliare le pensioni: un cantiere che non si ferma mai	A. Dentato
Novembre	La svalutazione delle pensioni in Italia	S. Cuzzilla
	Un popolo oppresso dalle tasse? Non esattamente...	a cura di CIDA e Itinerari Previdenziali
Dicembre	Orizzonti industriali: l'Italia che produce il futuro	V. Quercioli
LOMBARDIA		
Settembre	Crescita della Lombardia spinta da occupazione e produttività del lavoro	a cura della Redazione
Novembre	Vincere la sfida della competitività in Lombardia e in Europa	a cura della Redazione
MANAGEMENT		
Marzo	Il merito e l'Italia: 10 anni di opportunità mancate	G. Neglia
	Largo ai giovani manager	F. Paradiso
	Trasformazione digitale, i manager del futuro	a cura della Redazione 4.Manager
	Manager e IA, a quali domande si deve rispondere	M. Fucci
	Intelligenza Artificiale e Governance Pubblica: il Contributo della Dirigenza Industriale	P. Zagaria
Giugno	Unire le forze tra imprese, manager e istituzioni	a cura della Redazione 4.Manager
	Il valore delle relazioni	G. Mezzetti
Lug/Ago	Donne dirigenti in Italia: ancora solo il 22%, ma crescono più velocemente degli uomini	a cura della Redazione 4.Manager



Novembre	Dal pensiero all'azione: essere CEO di sé stessi	G. Franco
Dicembre	Il merito va a bilancio	G. Neglia
	Leadership in trasformazione	a cura della Redazione
	Le soft skills diventano "core": i dati lo confermano	G. Franco
GIOVANI MANAGER		
Maggio	Un nuovo capitolo per la dirigenza del futuro	O. N. Lamanna
INDUSTRIA		
Marzo	Al lavoro per accrescere l'ascolto della dirigenza industriale	G. Colombi
Lug/Ago	Terre Rare: la nuova frontiera della competizione globale	A. Avanzi
	Riciclare la plastica per rispettare l'ambiente	F. Paradiso
INNOVAZIONE		
Gen/Feb	Frodi Digitali - Outlook 2025	F. Boccia
Settembre	Intelligenza artificiale e sicurezza fisica	S. Diotti
Novembre	La nuova legge italiana sull'Intelligenza Artificiale	Avv. M. Festa
ENERGIA ECOLOGIA		
Gen/Feb	Cattura e conversione della CO2: sviluppo di un processo sostenibile	E. Szego / M. Derudi
Marzo	Il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC)	V. Brusciaglioni
Giugno	Rifiuti domestici. Forse non tutti sanno che...	G. Venturino
Ottobre	Imballi in plastica: risorsa o minaccia	M. Campagna
Dicembre	L'impiantistica energetica verso le tecnologie 'green'	D. Brkic
EUROPA		
Maggio	Dobbiamo innovare perché i vecchi metodi non funzionano più	S. Pugi
Novembre	Ricerca & Innovazione in Europa: siamo ancora in partita vs USA e Cina?	S. Pugi
NOTIZIE DA FEDERMANAGER		
Gen/Feb	Federmanager Giovani: rinnovato il Coordinamento Nazionale e celebra l'eccellenza manageriale	a cura della Redazione / F. Paradiso
Aprile	Programmati al futuro	V. Quercioli
	Pensare in grande	M. Cardoni
Maggio	I temi del Consiglio Federmanager del 28 marzo 2025	a cura della Redazione
Giugno	Premio Giovane Manager 2025: dove il merito incontra il futuro	F. Paradiso
	Nuovo Coordinamento Nazionale Federmanager Minerva: una squadra per il domani!	L. T. Salour
	Women on Board: costruire insieme la leadership del futuro	S. Cirone
Novembre	Welcome WOB 2025: oltre 500 manager protagonisti del cambiamento	L. T. Salour
	Visione Manageriale dell'Intelligenza Artificiale	F. Boccia
NOTIZIE CIDA		
Giugno	Il lavoro va ripagato con dignità. I salari troppo bassi mettono a rischio il futuro dell'Italia	a cura della Redazione
	Rilanciare l'Italia dal ceto medio nel quale si riconoscono due terzi dei cittadini	F. Del Vecchio
	Acquistare o produrre?	F. Del Vecchio
Lug/Ago	I manager europei tracciano la rotta del futuro	F. Del Vecchio
	L'Unione Europea fa la forza	F. Del Vecchio
SOCIETÀ		
Novembre	Crisi demografica, implicazioni su sistema pensionistico e politiche di welfare	M. Schianchi

SERVIZI AGLI ASSOCIATI		
Aprile	Assistenza fiscale 2025	
	Oltre 6.000 articoli per rimanere sempre aggiornati	a cura della Redazione
	Verso una maggior consapevolezza	C. Saya
	Tutoring Next Generation per il futuro dei nostri giovani	A. Gatteschi / F. Giangrande / O. Ragazzo / C. Saya / E. Toffetti / M. Zambon
Dicembre	Andrò in pensione e poi...	M. Zambon
WELFARE		
Gen/Feb	L'importanza del welfare per Sanofi	a cura della Redazione
Maggio	Dal 1° aprile più servizi e prestazioni: il Fasi rilascia la seconda fase delle novità	
Giugno	Sanità integrativa e digitale: il 2025 del Fasi accelera sul futuro della cura	Ufficio Comunicazione Fasi
Lug/Ago	Le novità previdenziali 2025	S. Martorelli
	Prevenzione e cultura della salute	Ufficio Comunicazione Fasi
Settembre	Fasi, continuità e innovazione: da luglio si amplia l'offerta sanitaria per gli assistiti	Ufficio Comunicazione Fasi
	Fasi: molto più di un fondo sanitario	a cura della Redazione
Ottobre	Innovazione e attenzione alla salute: le ultime novità 2025 rilasciate dal Fasi	Ufficio Comunicazione Fasi
Dicembre	Vivere più a lungo e meglio ha un costo. Ma chi lo paga?	R. Lovotti
	L'assistenza agli anziani nell'Italia che cambia	M. Schianchi
	La cura si fa vicina: la teleassistenza Fasi per anziani e caregiver	Ufficio Comunicazione Fasi
ECONOMIA		
Gen/Feb	Legge di Bilancio 2025: come le nuove revisioni Irpef incidono sui dirigenti	P. A. Ceruzzi
Settembre	Come si arriva ai dazi di Trump e ai loro effetti su crescita economica e commercio mondiale	P. A. Ceruzzi
Ottobre	Legge di Bilancio (2026), quali novità e quali timori per i dirigenti?	P. A. Ceruzzi
	L'era del disordine globale	A. Avanzi
FORMAZIONE		
Gen/Feb	Formazione e futuro: la Fondazione IDI	a cura della Redazione
Giugno	Trasparenza ed efficacia per aumentare produttività e occupabilità	Ufficio Stampa Fondirigenti
Lug/Ago	La Comunicazione Strategica alla portata di tutti	G. Mezzetti
	Tecnologia e capitale umano le priorità delle imprese e dei manager italiani	Ufficio Stampa Fondirigenti
Novembre	Un nuovo paradigma di formazione potenziata	C. Pampaloni
LAVORO		
Gen/Feb	Executive Search: come farsi notare dai cacciatori di teste	a cura della Redazione
Giugno	Stelle al Merito del Lavoro 2025	F. Benzi
Lug/Ago	Legge 76/2025: partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese	P. Vergani
Settembre	Benessere, inclusione, sostenibilità: l'ecologia delle relazioni in azienda	L. T. Salour
Ottobre	Il ruolo del dirigente industriale e i rischi delle cariche societarie	a cura della Redazione
	Qualifica del dirigente	Avv. M. De Bellis
	Negoziare il proprio ingresso in azienda: una guida operativa per i dirigenti e i manager	Avv. C. Schmiedt
Novembre	Tavola rotonda sulle opportunità di lavoro e sul mismatch	a cura della Redazione
SINDACATO		
Aprile	Cresce l'importanza dei manager a livello europeo	a cura della Redazione
FISCO		
Gen/Feb	Mobilità internazionale e Convenzioni bilaterali: una questione complessa	A. Dentato
Maggio	La lunga ombra della disuguaglianza fiscale: un ritorno annunciato	A. Dentato
Giugno	Pensioni e finanza pubblica: un equilibrio (in)giusto	M. Schianchi
Dicembre	La riduzione dell'imposta sui redditi a confronto con la tassazione in Francia	F. Del Vecchio
PREVIDENZA		
Marzo	Serve un impegno costante, tocca a noi	M. Schianchi
	Perequazione delle pensioni: gli esclusi	A. Dentato
Aprile	Reagire alla Sentenza 19/2025 della Corte Costituzionale	M. Schianchi
	L'erosione delle pensioni e l'eredità di Colbert	A. Dentato
Maggio	Portare il tema della perequazione al centro del dibattito politico	M. Schianchi
Lug/Ago	Il doppio attacco ai pensionati: pressione fiscale e perdita di potere d'acquisto	A. Dentato
Settembre	Non si arrendono: la battaglia silenziosa per la difesa delle pensioni	M. Schianchi
	Deindicizzazione delle pensioni: da strumento eccezionale a misura permanente	A. Dentato
Novembre	Pensioni sotto attacco: la svalutazione continua	A. Dentato
Dicembre	La Corte Costituzionale conferma il "raffreddamento" della perequazione 2023	A. Dentato

VITA ASSOCIATIVA

Gen/Feb	Competenze nella Solidarietà 2025: una nuova proposta L'iniziativa che valorizza e premia giovani studenti meritevoli	<i>M. Donati / M. Vaiani</i> <i>R. Bonaiuti</i>
Marzo	Il Gruppo Volontari per il Sociale guarda ai giovani e al futuro	<i>C. Tiraboschi</i>
Aprile	Obiettivo Giovani: focus sulla nuova Scuola Un viaggio lungo 3 anni	<i>A. Segù</i> <i>a cura della Redazione</i>
Giugno	Formazione e visita in azienda, un binomio vincente	<i>G. Barcellari</i>
Lug/Ago	Quarto anniversario per la premiazione della Borsa di Studio dott. Ennio Peccatori	<i>M. Bitetti</i>
Settembre	L'emozione del Concerto Jazz di Primavera	<i>G. Ceradelli</i>
Ottobre	Pensiero Creativo e Intelligenza Artificiale (IA)	<i>A. Segù / M. Del Sordo</i>

VITA ASSOCIATIVA - UNO DI NOI

Marzo	In ricordo di Luciano De Stefani	
Giugno	Buon viaggio Valter	<i>Executive Tutor ALDAI</i>

OPINIONI

Settembre	Servizio universale a giudizio	<i>G. Colombi</i>
------------------	--------------------------------	-------------------

DI+

Gen/Feb	Castello Bolognini - Casa museo, storia dell'agricoltura e del pane	<i>L. Degano</i>
Marzo	Museo del Novecento di Milano	<i>R. Molaschi</i>
Aprile	50 anni di FAI	
Maggio	Il gioiello di Somma Lombardo	<i>a cura di Fondazione Visconti di San Vito</i>
Giugno	L'avanguardia di Palazzo Lombardia per una Regione proiettata al futuro	<i>a cura dell'Ufficio Comunicazione di Regione Lombardia</i>
Lug/Ago	Via Spluga, un cammino nel cuore delle Alpi	<i>T. Mantarro</i>
Settembre	Scatti di fine estate	<i>inLombardia</i>
Ottobre	Cartoline d'autunno	<i>inLombardia</i>
Novembre	L'Ambrosiana	<i>Ufficio Stampa Veneranda Biblioteca Ambrosiana</i>
Dicembre	I Musei Civici di Pavia	<i>L. Aldovini</i>

CULTURA & TEMPO LIBERO

Gen/Feb	Un 2025 ricco di incontri e iniziative per il Gruppo Cultura	<i>G. Stabile</i>
Marzo	Dalla Lost Generation alla Beat Generation ETF e fondi comuni di investimento: due strumenti per diventare un investitore Il golf: lo sport dei manager Concorso Letterario 2025 Alla scoperta del Canada francese	<i>D. Savini</i> <i>a cura del Gruppo Cultura/Cultura Finanziaria</i> <i>V. Sacchetti</i>
Aprile	Felice Casorati È sempre il dollaro che domina il commercio mondiale e le riserve valutarie? Concerto di Primavera sulle note del Jazz	<i>P. S. Ramella</i> <i>P. A. Ceruzzi</i> <i>G. Ceradelli</i>
Maggio	FURORE	<i>M. Garassino</i>
Giugno	Vedere e rappresentare: la pittura di Pino Ponti	<i>A. Cantoni</i>
Lug/Ago	L'altra faccia del sogno americano The Social Dilemma: Social media e Comunicazione	<i>A. Cantoni</i> <i>Prof. P. Ferri</i>
Settembre	IA: nuovo episodio di una rivoluzione non annunciata Vladimir Nabokov, uno scrittore russo in America Africa: il cuore pulsante del futuro globale Origins, dal Big Bang alla vita	<i>G. Stabile</i> <i>M. Zanella / J. Tilman</i> <i>P. Zanella e Team Africa</i> <i>D. Pezzella</i>
Ottobre	La Poesia Americana nel cuore del Novecento Bice Lazzari e l'arte del Segno	<i>D. Savini e A. Cantoni</i> <i>A. Cantoni</i>
Novembre	Pellizza da Volpedo a Milano	<i>P. S. Ramella</i>
Dicembre	Come nasce il meteo: dinamica atmosferica per curiosi Leggere il Cinema - Il percorso dell'Analisi Filmica A Milano, astri a portata di mano!	<i>F. DeFilippi</i> <i>M. Massara</i> <i>Soci del Circolo Astrofili di Milano</i>

SPECIALI o SUPPLEMENTI

Gen/Feb	RINNOVO QUOTA ASSOCIATIVA ALDAI 2025	
Aprile	RELAZIONI DELLE COMMISSIONI, DEI GRUPPI E ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA	
Maggio	Relazione del Consiglio Direttivo, Bilanci ALDAI e ARUM	
Giugno	Un viaggio lungo 80 anni	
Ottobre	80 ANNI DI STORIA: LA FONDAZIONE DI FEDERMANAGER	

PILLOLE

Rubrica mensile ALDAI-Federmanager in pillole



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

STAMPA

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

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

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

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Chiara Tiraboschi, Francesca Boccia,
Loredana Chianelli, Giovanni Franco,
Commissione Studi e Progetti ALDAI-Federmanager,
Alessio Cinquini, Flavio Paradiso, Franco Del Vecchio,
Elena Toffetti, Ufficio Stampa Fondirigenti,
Mino Schianchi, Regione Autonoma Valle d'Aosta,
Leila Tatiana Salour, Michela Bitetti, Daniela Savini,
Marco Massara

Il copyright delle immagini a pagina:

Copertina simboli atleti, 4 in basso, 5, 6-7 Milano,
8-9 Cortina d'Ampezzo, 14-15, 16-17, 18, 20, 22, 23, 26,
27 skyline Milano, 29, 30, 31, 32, 36-37, 40, 42, 43,
45 in alto Aosta, 48, 49, 54
appartiene a stock.adobe.com
Altri copyright indicati direttamente
sulle immagini corrispondenti

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 19 DICEMBRE 2025**



Ai sensi del Reg. Ue n. 2016/679 e il D.Lgs. n. 196 del 30/06/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali", ARUM Srl (l'Editore) garantisce la massima riservatezza dei dati in possesso, che sono utilizzati al solo scopo di inviare la rivista "DIRIGENTI INDUSTRIA", nonché la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica, la limitazione o la cancellazione scrivendo direttamente all'Editore.
Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22 del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a arumsrl@legalmail.it indicando un recapito presso cui essere contattati.
Il dettaglio delle modalità di trattamento dei dati personali degli abbonati è descritto sul sito internet della rivista, alla pagina:
<https://dirigentiindustria.it/legal/privacy-notice.html>

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

Costo abbonamento 10 numeri: euro 15,00.

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

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

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

La documentazione può essere consegnata con una delle seguenti modalità:

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

OPPURE

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

APPUNTAMENTI IN SEDE E COLLOQUI TELEFONICI

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

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



**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 - www.odontobi.it

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASI Nord Italia



Seguici!

