

NUMERO 2 - MARZO 2026 - ANNO LXXIX

DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA



**Welfare, pensioni
e giovani (in fuga)**



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



Il capitale dei talenti che non vogliamo perdere

Il nostro territorio continua a brillare come uno dei motori più vitali dell'innovazione italiana, eppure ogni anno vede partire un numero crescente di giovani qualificati: menti brillanti, energie fresche, futuro allo stato puro. Non è solo una statistica, è una ferita aperta.

Secondo il Rapporto CNEL 2025, tra il 2011 e il 2024 ben 630mila giovani italiani tra i 18 e i 34 anni hanno lasciato il Paese. Di questi, oltre il 42% è laureato, una quota in forte crescita rispetto al passato e, in regioni chiave per la competitività come la Lombardia, la percentuale supera il 50%. Questa dispersione di capitale umano non è una dinamica marginale: solo nel Nord, il valore economico perso per effetto della fuga dei giovani è stimato in 77 miliardi di euro, e la Lombardia da sola registra una perdita di 28,4 miliardi tra il 2011 e il 2024.

E così, mentre il territorio continua a generare innovazione, competitività e attrattività per gli investimenti, il Paese vede sgretolarsi uno dei suoi pilastri più preziosi: il futuro fatto di giovani che partono non per scelta, ma per necessità. Una ferita, appunto, che continua ad aprirsi ogni anno un po' di più.

A questo si aggiunge il declino demografico che riduce la base studentesca, la scuola che non prepara la maggioranza degli studenti per l'università e la mobilità internazionale che sottrae talenti formati nel Paese.

L'esodo non è dovuto solo alle opportunità all'estero, ma anche a quel "debito meritocratico" che ancora pesa troppo sulle nostre organizzazioni: percorsi professionali poco trasparenti, mobilità sociale limitata, talenti che non riescono a trovare pieno riconoscimento, spesa pubblica in istruzione e ricerca strutturalmente inferiore a quella degli altri Paesi. In un contesto globale in cui il capitale umano è tutto, questo è un lusso che non possiamo più permetterci.

Occorre una visione a lungo termine, stabilità delle regole, politiche che incentivino equo accesso agli studi, internazionalizzazione, dialogo

costante tra Istituzioni, industria, ricerca e università per governare il cambiamento e acquisire la capacità di governare il proprio futuro e non subirlo.

In un Paese dove ogni anno migliaia di giovani qualificati scelgono di partire, la nostra forza sta proprio in ciò che resiste e cresce: la partecipazione autentica di chi ha deciso di restare e agire. Ogni giorno qui in ALDAI vedo un impegno fatto di passione, competenza e responsabilità, ed è con questa energia collettiva – che può trasformare un'emorragia di talenti in una spinta al cambiamento – che credo profondamente si possa invertire la rotta.

Credo che possiamo essere parte della soluzione. Credo che possiamo contribuire a costruire un ecosistema in cui il merito non sia uno slogan ma una pratica quotidiana.

Credo che possiamo fare in modo che il nostro territorio e l'Italia tornino a essere luoghi in cui valga la pena restare investendo sul proprio futuro e su quello dei propri figli, restituendo alla generazione dei nostri genitori almeno parte di quanto abbiamo ricevuto contribuendo tutti alla sostenibilità del welfare nazionale privato e pubblico.

Perché la risposta alla fuga non è la rassegnazione, ma la costruzione di un ecosistema in cui il merito si pratichi davvero.

Perché se vogliamo realmente garantire la sostenibilità del nostro welfare, della nostra economia e persino della nostra coesione sociale, trattenere le nuove generazioni non è un obiettivo: è una necessità. E trattenere significa attrarre, valorizzare, ascoltare, creare contesti in cui le persone possano realizzarsi e crescere.

Il nostro impegno collettivo acquista pertanto un valore enorme. E sono convinto che, continuando a lavorare insieme con la stessa dedizione, potremo davvero aiutare l'industria italiana non solo a competere, ma a diventare un esempio: un luogo in cui i giovani non partono, ma scelgono di restare. ■

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

gruppominerva@aldai.it

Coordinatrice: Silvia Battigelli

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Antonio Zenatelli

Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":

Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro

mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lobbardia@cida.it

DENS.

Un modo preciso di fare odontoiatria

DENS nasce da una visione semplice ma rigorosa: offrire un'odontoiatria di alto livello, basata su metodo, competenza e attenzione reale al paziente. Un progetto costruito nel tempo, cresciuto in modo strutturato, senza compromessi sulla qualità. Nel nostro lavoro la clinica è solo una parte del risultato. Ciò che fa davvero la differenza è ciò che il paziente non sempre vede: organizzazione, protocolli condivisi, formazione continua e controllo dei processi. È questo che ci permette di garantire cure affidabili, sicure e prevedibili, ogni giorno, in ogni sede.

DENS non è una somma di studi dentistici, ma un modello organizzato di sanità odontoiatrica, fondato su standard elevati e su una visione imprenditoriale applicata alla cura della persona. Ogni trattamento nasce da un'attenta pianificazione e viene eseguito nel rispetto dei tempi biologici, delle esigenze cliniche e delle aspettative del paziente. Crediamo che la qualità non debba essere episodica, ma costante. Per questo investiamo continuamente in tecnologia, formazione e persone, creando team coordinati che lavorano con precisione, responsabilità e attenzione al dettaglio.

Oggi DENS è una realtà strutturata e riconosciuta, presente su più sedi, scelta ogni giorno da pazienti che cercano un'odontoiatria affidabile, evoluta e orientata al risultato. Un luogo in cui il paziente non acquista una prestazione, ma un percorso di cura costruito su misura.



Sommario

NUMERO 2 - MARZO 2026 - ANNO LXXIX

FOCUS - Welfare e pensioni

EDITORIALE

- 1** Il capitale dei talenti che non vogliamo perdere
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

FOCUS

- 6** Dall'ultimo bilancio previdenziale (anno 2024) lo stato di salute delle nostre pensioni e del nostro welfare
Pasquale Ceruzzi
- 11** Le novità per andare in pensione
Salvatore Martorelli
- 14** Manovra 2026: l'equilibrio dei conti non basta a proteggere famiglie, lavoratori e pensionati
Mino Schianchi

MANAGEMENT

- 18** Milano, capitale dei talenti in fuga
Giorgio Neglia
- 22** Il ruolo del CFO nelle moderne organizzazioni
Flavio Paradiso
- 24** Trasformare la sfida generazionale in un vantaggio competitivo
Marco Del Mancino
- 26** AI & Leadership: dialoghi con i leader
Loredana Chianelli

LAVORO

- 28** Che cosa cercano le aziende
Domenico Piano

OPINIONI

- 30** Il treno dei desideri
Giuseppe Colombi

FORMAZIONE

- 34** Iniziative strategiche 2025 promosse da ALDAI-Federmanager e Fondirigenti
Silvia Romagnoli
- 36** Il reskilling come paracadute strategico per la carriera executive
a cura della Redazione

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 38** WOMA Forum a Milano: a giugno l'evento internazionale
Michele Barletta

ASPETTI LEGALI

- 42** Endorsement e Influencer Marketing: strategie, regole e (soprattutto) realtà
Avv. Francesco Chrisam,
David Menciotti

PREVIDENZA

- 46** La ventunesima regione: gli italiani all'estero, parte integrante del sistema Paese
Antonio Dentato



In copertina

La Legge finanziaria ha introdotto alcuni benefici fiscali e welfare, ma servono riforme radicali per arginare la fuga all'estero.

DI+

- 50** La primavera del FAI
a cura del Fondo per l'Ambiente Italiano

VITA ASSOCIATIVA

- 55** Member get Member
a cura della Redazione

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 56** Metafisica/Metafisiche a Palazzo Reale di Milano
Paolo Ramella
- 58** Le scarpe rosse
Federica Nin



DIRIGENTI
IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Fondirigenti: pubblicata la graduatoria dell'avviso 2/2025
- Il valore del riconoscimento del merito in azienda – M.C. Origlia, G. Neglia
- Un impegno su più livelli – V. Quercioli
- Oltre la tecnologia – M. Cardoni

- Comitato pensionati ALDAI-Federmanager 22 gennaio 2026
- I risultati CIDA 2025
- Made in Italy 2030
- Libro Bianco MIMIT: la strategia c'è, ora servono governance, competenze e politiche selettive

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

ALDAI-FEDERMANAGER

• UN SERVIZIO A DISPOSIZIONE DEI MANAGER STRANIERI CHE SI AFFACCIANO SUL MERCATO ITALIANO: ECCO IL FOREIGN EXECUTIVE DESK



*welcome
to Italy*

Il mercato del lavoro manageriale in Italia presenta caratteristiche normative specifiche, spesso complesse per chi arriva da altri Paesi. Per questo Federmanager ha sviluppato un servizio dedicato che fornisce **consulenza contrattuale, legale e sindacale** in merito alla disciplina del rapporto di lavoro dei dirigenti in Italia.

Si tratta di uno sportello interamente erogato in lingua inglese e pensato per accogliere e supportare i manager stranieri che si affacciano sul mercato: un punto di riferimento affidabile per orientarsi nel sistema.

Un'assistenza pensata per essere non solo competente, ma soprattutto pratica e orientata alla realtà manageriale.

Per maggiori informazioni:

<https://www.federmanager.it/foreign-executives-desk/>



• INIZIATIVE STRATEGICHE FONDIRIGENTI 2025



ALDAI-Federmanager, insieme ad Assolombarda, collabora con il Fondo al fine di individuare chiavi di lettura dei fabbisogni formativi delle aziende e dei manager della zona di competenza che possano servire da modello replicabile sul territorio nazionale.

Nel corso del 2025 sono stati realizzati progetti volti a individuare modelli formativi per l'implementazione delle competenze manageriali chiave per affrontare efficacemente la trasformazione digitale del mondo del lavoro e del business. Sono emersi elementi concreti per valorizzare il capitale umano, rispondere all'esigenza di sostenibilità ambientale, fronteggiare i gap in ambito sanitario, tecnologico e organizzativo.

All'interno di questo numero, uno speciale articolo sulle iniziative strategiche Fondirigenti 2025 che hanno visto il contributo attivo e la partecipazione di ALDAI-Federmanager.

IN PILLOLE

• "ASSISTENZA VIAGGI" IL NUOVO PRODOTTO ASSICURATIVO DI PRAESIDIUM



Il nuovo prodotto assicurativo **"Assistenza Viaggi"**, pensato per rispondere alle esigenze di viaggiatori singoli, coppie, famiglie e **anche degli studenti**, e capace di offrire un'ampia gamma di tutele per viaggiare in sicurezza e serenità, è ora ufficialmente disponibile e consultabile sul sito di Praesidium: www.praesidiumspa.it

Novità principale

Tra le caratteristiche si evidenzia la **possibilità di integrare la copertura con la polizza Cancellazione Viaggio**.

Il prodotto è stato sviluppato in collaborazione con **Europ Assistance**, compagnia selezionata per la solidità del Gruppo, la qualità del servizio sinistri e la disponibilità a riservare **uno sconto dedicato alla clientela Praesidium**.

Per saperne di più, accedi al link tramite il codice QR:



• QUOTA ASSOCIATIVA 2026 E AREA MYFEDER



Ricorda di accedere all'area MyFeder: nella sezione *Dati personali* potrai verificare e aggiornare i tuoi recapiti telefonici e l'indirizzo mail, e controllare, inoltre, la posizione associativa. Se non hai ancora rinnovato la quota 2026 potrai farlo con pochi click attraverso carta di credito. Nelle altre sezioni troverai la rassegna stampa quotidiana, i documenti e le convenzioni riservate ai Soci. Non perdere l'occasione di essere sempre aggiornato e in contatto diretto con ALDAI-Federmanager. Per accedere all'area riservata inserisci il codice Federmanager e se non ricordi la password puoi recuperarla dalla pagina di login. **Per ulteriori informazioni: organizzazione@aldai.it**



Dall'ultimo bilancio previdenziale (anno 2024) lo stato di salute delle nostre pensioni e del nostro welfare

Il XIII rapporto Il Bilancio del Sistema Previdenziale Italiano – Andamenti Demografici e Previdenziali delle Pensioni e dell'Assistenza – situazione all'anno 2024, realizzato dal Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, delinea il quadro della sostenibilità sociale e finanziaria del nostro welfare state

Il 14 gennaio scorso si è tenuta presso la Sala della Regina di Montecitorio la presentazione del XIII rapporto **Il Bilancio del Sistema Previdenziale Italiano – Andamenti Demografici e Previdenziali delle Pensioni e dell'Assistenza – situazione all'anno 2024** a cura del Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali.

Dopo il saluto di benvenuto del Presidente della Camera Lorenzo Fontana, che precisa che il rapporto è principalmente rivolto ai decisori politici al fine di valutare la sostenibilità attuale e futura del nostro Sistema Previdenziale e del Welfare (che si basa principalmente sulla capacità del Paese di generare occupazione stabile e di qualità, aumento della produttività e potenziamento del mercato del lavoro), la parola viene data ad Alberto Brambilla, Presidente di Itinerari Previdenziali, che inizia a commentare le cifre salienti della relazione che si basano sui dati degli enti gestori della previdenza (principalmente INPS, che gestisce il 95% di tutte le entrate previden-

ziali e il 97% di tutte le uscite) per l'anno 2024.

Partendo dalla **tabella 1** emerge che:

1)

La **Spesa Previdenziale** totale per erogare oltre 23 milioni di prestazioni a 16,3 milioni di pensionati è di oltre **286 miliardi di euro**. A questo numero si arriva partendo da un totale di 364 miliardi (equivalente al 16,6% del PIL) che contiene una serie di voci che poco hanno a che fare con la spesa previdenziale e che devono essere sottratte e/o separate per arrivare alla vera spesa pensionistica IVS (Invalidità, Vecchiaia, Superstiti) di **258 miliardi, pari all'11,77 % del nostro PIL** (vedere **tabella 2**).

È chiaro che in un confronto internazionale/europeo la cifra si presenta molto meglio della precedente (364 miliardi), che era fortemente caricata con prestazioni di carattere assistenziale. Si torna alla cifra di partenza di 286 miliardi aggiungendo la quota assistenziale erogata ai dipendenti pubblici

di 19,2 miliardi (GIAS – Gestione Interventi Assistenziali), le integrazioni al minimo del settore privato per 5,4 miliardi e le maggiorazioni sociali su alcune concessioni governative recenti per 3,08 miliardi.

**258 (miliardi di euro)
+ 19,2 + 5,4 + 3,08 =
286 miliardi (cifra approssimata)**

Abbiamo voluto ricostruire i calcoli e i passaggi al fine di rendere l'idea della complessità di far quadrare le esigenze sociali, economiche e politiche che sottendono il Bilancio Previdenziale di una Nazione come la nostra. Fatto questo, possiamo passare a valutare altri dati di bilancio utili per ulteriori considerazioni.

2)

Il totale delle entrate contributive è di **261 miliardi di euro** (numero arrotondato). Il saldo tra 286 miliardi di uscite e 261 di entrate è un **deficit di 25 miliardi di euro**. Se depurassimo invece i costi delle ultime cifre evidenziate per prestazioni

Tabella 1- Occupati, contributi, spese per le pensioni, pensionati e prestazioni

Andamenti previsionali occupati, pensionati, entrate contributive, spese per pensioni

ANNI	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costo totale delle prestazioni	220.842	225.599	230.255	234.736	238.271	247.588	267.404	286.139	292.000	298.000
Totale entrate contributive	199.842	204.750	209.399	195.400	208.264	224.943	236.686	260.590	269.000	276.000
Saldo	21.000	20.849	20.856	39.336	30.007	22.645	30.718	25.549	23.000	22.000
Rapporto spesa/ PIL al netto GIAS	12,72	12,78	12,82	14,27	12,93	12,39	12,55	13,05	12,94	12,83
N° lavoratori occupati	23.022.959	22.900.000	23.026.000	22.210.000	22.884.000	23.298.000	23.754.000	24.065.000	24.100.000	24.160.000
N° dei pensionati	16.041.852	16.004.503	16.035.165	16.041.202	16.098.748	16.131.414	16.230.157	16.305.880	16.310.000	16.315.000
N° delle prestazioni	22.994.698	22.785.711	22.805.765	22.717.120	22.758.797	22.772.004	22.919.888	23.015.011	23.025.000	23.035.000
N° abitanti Italia	60.483.973	59.816.673	59.641.488	59.236.213	59.030.133	58.997.201	58.971.230	58.934.000	58.900.000	58.875.000
N° occupati per pensionato	1,435	1,4308	1,4578	1,3846	1,4215	1,4443	1,4636	1,4758	1,4776	1,4808
N° prestazioni per pensionato	1,433	1,4237	1,4222	1,4162	1,4137	1,4117	1,4122	1,4115	1,4117	1,4119
Rapporto abitanti/prestazioni	2,630	2,625	2,615	2,608	2,594	2,591	2,573	2,561	2,558	2,556
Importo medio annuo pensione	12.478	12.874	13.194	13.544,00	13.753,04	14.150,40	15.141,08	15.821,50		
Importo corretto pro-capite	17.887	18.329	18.765	19.181,21	19.442,67	19.975,50	21.381,92	22.331,33		
PIL (5) valori a prezzi correnti in milioni	1.736.602	1.765.421	1.796.634	1.656.961	1.842.507	1.998.073	2.131.390	2.192.182	2.256.114	2.323.480

Tabella 2 - Riclassificazione della spesa complessiva ripartendola tra Previdenziale e Assistenziale

La riclassificazione della spesa per pensioni e assistenza (2024)			
Descrizione	Totale assistenza per le pensioni (in mln)	Totale generale (in mln)	Incidenza sul PIL
A) Spesa complessiva trattamenti pensionistici base e complementari (fonte Casellario)		364.132	16,61%
B) Spesa indennitaria Inail (da Casellario)		4.386	0,20%
C) Spesa pensioni dei fondi complementari IVS privati del secondo pilastro (non comprende i fondi integrativi gestioni INPS e le pensioni delle Casse professionali)		2.218	0,10%
D) Spesa complessiva pensionistica di base e assistenziale, al netto delle spese sub B, e C		357.528	16,31%
1) Spesa classificata assistenziale per pensioni INPS (invalidità civili, indennità di accompagnamento, pensioni e assegni sociali) e pensioni di guerra (MEF)	27.921		1,27%
E) Spesa previdenziale da Casellario al netto delle spese classificate assistenziali		329.606	15,04%
2) Altre spese assistenziali per pensioni da sottrarre dalla spesa previdenziale	71.581		3,27%
F) Spesa previdenziale da Casellario al netto di altre spese assistenziali		258.025	11,77%
3) Spese assistenziali GIAS sulle pensioni non comprese nel Casellario	334		0,02%
Totale Spesa (assistenziale e previdenziale)	SPESA ASSISTENZIALE 99.836		4,55%
		SPESA PREVIDENZIALE 257.692	11,76%

assistenziali (19,2 + 5,4 + 3,08) dal totale uscite, avremmo un attivo di 3 miliardi di euro. Da questo “focus” sui numeri e sulla loro provenienza possiamo già giungere a una prima affermazione: **“Se togliessimo le numerose prestazioni assistenziali dai costi del bilancio INPS, lasciando i soli costi previdenziali, saremmo in saldo positivo”.**

3)

Il rapporto **Spesa (286 miliardi) su PIL (2.192 miliardi) - S/PIL = 13,05%**; è un valore confrontabile a livello europeo.

4)

Il rapporto **Spesa Previdenziale IVS (258 miliardi) su PIL (2.192 miliardi) SSP/PIL = 11,77%** è un rapporto sostenibile e confrontabile a livello europeo.

5)

Il numero di lavoratori occupati a dati 2024 è di 24.065.000, il più alto di sempre in Italia. Anche

il **tasso di occupazione del 62,5%** riflette questo progresso. Tuttavia, non è il caso di abbandonarsi a trionfalismi perché la media europea (dati Eurostat e OCSE) è intorno al 70% (vedere **grafico 1**). I tassi di occupazione ripartiti per territorio (Nord, Centro, Mezzogiorno) o per genere (Uomini, Donne, Giovani 15-34 anni) mostrano squilibri preoccupanti con situazioni critiche a carico del Mezzogiorno, delle Donne e dei Giovani (fascia 15-34 anni). Inoltre, ci assestiamo a un tasso di inattività al 33%, un numero tra i peggiori in Europa.

6)

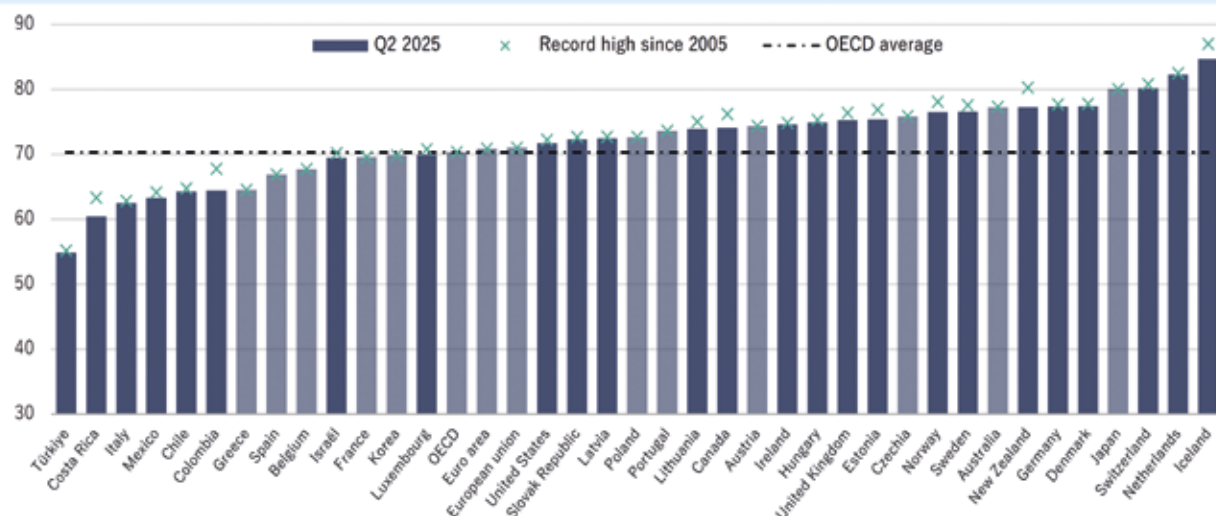
Il rapporto tra gli attivi (24.065.00) che pagano i contributi e i pensionati (16.350.000) è di 1,48. Un numero non rassicurante, al limite della sostenibilità. Questo numero per maggiore tranquillità dovrebbe essere sopra 1,50. La maniera per farlo è intuibile: aumentare le entrate contributive da un lato e diminuire i costi per prestazioni pensionistiche e pensioni

dall'altro, ad esempio aumentando il numero degli ingressi nel mondo del lavoro, soprattutto giovani, non prepensionando occupati che non hanno ancora raggiunto l'età di pensione (attualmente a 67,2 anni) e prolungando, su base volontaria e incentivata, l'attività di coloro che, godendo di buona salute, desiderano allungare il loro percorso lavorativo. L'aumento degli ingressi nel mondo del lavoro si scontra in realtà con una crisi demografica deleteria e con esodi giovanili verso l'estero significativi (in Italia tra il **2011 e il 2024 sono emigrati 630mila giovani 18-34enni**, il 49% dalle regioni del Nord e il 35% dal Mezzogiorno. **Il saldo al netto degli immigrati è pari a -441mila.** Complessivamente, i giovani andati all'estero nel 2011-24 corrispondono al 7% dei giovani residenti in Italia nel 2024. È quanto emerge dal Rapporto CNEL 2025 *L'attrattiva dell'Italia per i giovani*). Per non parlare dei NEET (*Not in Education, Employment or Training*) che ingrossano la poderosa schiera di

Grafico 1- Confronto tra i Paesi OCSE per tassi di occupazione 2° trimestre 2025

Employment rate for OECD countries

Q2 2025 compared with the highest rate recorded since 2005, percentage of working age population, seasonally adjusted



Note: The employment rate in Q2 2025 was at or within 0.1 percentage point of its record high in Australia, Austria, Belgium, Czechia, France, Greece, Japan, Korea, Poland, Portugal, and Spain, as well as in the OECD, the euro area and the European Union (bars reported in blue light).

Source: OECD (2025) *Infra-annual Labour Statistics*, and *Employment rates*

inattivi (33%) che abbiamo nel nostro Paese.

Per cambiare pagina su questi problemi, non servono ricette approssimative o pregiudizi, ma analisi serie e soluzioni praticabili da proporre. Le soluzioni possono essere trovate attraverso una collaborazione sistemica e una decisa assunzione di responsabilità tra le diverse componenti della nostra società (famiglie, scuole, imprese, policy maker). Tra le misure indicabili si potrebbe proporre uno studio di approfondimento per valutare e risolvere il *mismatching* tra le posizioni di lavoro offerte dalle nostre imprese e la domanda della nostra forza lavoro nella sua componente giovanile (18-34 anni), approfondendo la tipologia delle posizioni offerte da una parte e quelle domandate dall'altra. Nel caso di deficit di posizioni domandate non dovrebbe essere escluso un eventuale ricorso controllato e specifico anche ai flussi di migranti verso il nostro Paese. Un altro tema meritevole di atten-

zione è la continuità e la qualità del lavoro giovanile. Infatti, questi due elementi caratterizzanti incidono, attraverso gli oneri contributivi, sulle entrate del nostro sistema previdenziale INPS.

È noto che bassi livelli di reddito (e quindi di contributi previdenziali) e discontinuità lavorativa aiutino solo in minima parte le entrate del bilancio del nostro istituto per la Previdenza e il Welfare (per approfondimento vedere *Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani - perché i salari sono così bassi in Italia?* - <https://osservatoriocpi.unicatt.it/>). Inoltre, il nostro mercato del lavoro rimane rigido, poco flessibile e non produce con la necessaria velocità nuova occupabilità e nemmeno nuove skill professionali come effetto dell'avanzamento dell'innovazione tecnologica (vedere lo Skill Readiness Index del FMI del **grafico 2**).

Ci si aspetterebbe quindi che le politiche economiche e sociali dei nostri governi andassero in questa direzione perché ne avrebbero

bisogno il Paese e il nostro bilancio previdenziale e, invece, presentano un andamento erratico e incoerente perché le esigenze elettorali dettano spesso l'agenda (provvedimenti sull'uscita anticipata dal mondo del lavoro attraverso le varie *Quote 100*, *103*, *APE sociale*, *Opzione donna* e così via che si sono adottate nel tempo; le integrazioni al minimo pensionistico; gli aumenti del minimo pensionistico per tutti, anche per chi ha versato contributi esigui e per chi ha pervicacemente eluso ed eluso il fisco nel tempo; la flat tax al 15% per gli autonomi; vedere **grafico 3**)*.

7)

Passiamo poi al **rapporto N. Prestazioni per Pensionato = 1,41** (dato da 23,015 milioni di prestazioni / 16,305 milioni di pensionati) che indica che una buona parte dei 16,305 milioni di pensionati si avvale di più di una prestazione (pensione, integrativa, di invalidità, ecc...): questo a ricordarci che

Grafico 2 - Confronto tra Nazioni: creazione di nuove skill professionali



L'INPS si occupa anche di Welfare (oltre che di Previdenza).

8)

Concludiamo, a questo punto, la nostra analisi del Bilancio Previdenziale con il rapporto **Abitanti/ Prestazioni INPS = 2,561** dato dal rapporto 58,934 milioni / 23,015 milioni, che ci rammenta quanto siano distribuite e importanti le prestazioni pensionistiche: **1 prestazione INPS ogni 2,561 persone ovvero una pensione in ogni famiglia.**

* Per ulteriori approfondimenti segnaliamo i seguenti articoli apparsi sulla nostra rivista *Dirigenti Industria*:

- *Manovra 2026: l'equilibrio dei conti non basta a proteggere famiglie, lavoratori e pensionati* – a pagina 14 di questo numero – e
- *Legge di Bilancio 2025: come le nuove revisioni Irpef incidono sui dirigenti* sul numero di gennaio/febbraio 2025

Grafico 3 - Sensibilità del numero di pensionati alle politiche sociali e di bilancio



Per maggiori informazioni e scaricare il rapporto completo:

<https://www.itinerariprevidenziali.it/ricerca/tredicesimo-rapporto-bilancio-sistema-previdenziale/>



Le novità per andare in pensione

Puntuale come il panettone sulla tavola di Natale, anche stavolta a fine anno, tra botti e brindisi augurali, è arrivata la Legge di Bilancio per il 2026!

La Legge 199 del 30 dicembre 2025, entrata in vigore il 1° gennaio 2026, contiene, come già avvenuto negli anni passati, anche disposizioni in materia pensionistica.

Non si tratta di norme che stravolgono le regole vigenti ma di disposizioni che prorogano per il 2026 provvedimenti in scadenza oppure "aggiustano" regole già in vigore. Ecco, allora, in una breve sintesi, quali sono le novità.

Dal 2027 in pensione più tardi

Dal 2027 occorrerà qualche mese in più prima di accedere alla pensione. La Legge di Bilancio per il 2026 ha confermato il meccanismo di adeguamento dei requisiti pensionistici alla variazione della speranza di vita, che dai dati Istat risulta pari a ulteriori tre mesi, introducendo tuttavia un percorso graduale fino al 2028. Per il solo anno 2027, l'incremento, valido sia per la pensione di vecchiaia che per quella anticipata, sarà di un solo mese, mentre dal 2028 sarà applicato l'incremento degli ulte-

riori 2 mesi, raggiungendo quindi il totale di 3 mesi di aumento (1 mese del 2027 + 2 mesi del 2028). In questo modo per la pensione di vecchiaia serviranno, nel 2027, 67 anni e un mese e, nel 2028, 67 anni e 3 mesi.

Per la pensione anticipata occorreranno – nel 2027 – 42 anni e 11 mesi per gli uomini e 41 e 11 mesi per le donne; nel 2028, invece, serviranno, rispettivamente per uomini e donne, 43 anni e un mese e 42 anni e un mese.

Sono previste solo alcune eccezioni che riguarderanno gli addetti a mansioni gravose e usuranti, i lavoratori "notturni" e alcune categorie

di lavoratori cosiddetti “precoci” perché hanno almeno un anno di contributi effettivi prima dei 19 anni di età.

Prorogata l'APE Sociale

La Legge di Bilancio ha previsto la proroga per l'anno 2026 dell'APE Sociale, che scadeva il 31 dicembre scorso. A beneficio dei lettori ricordo che l'APE sociale è una prestazione prevista in favore dei lavoratori dipendenti che, in alternativa, sono a) invalidi in misura almeno pari al 74%; b) lavoratori licenziati e che hanno percepito per intero l'indennità NASpI; c) lavoratori che hanno **il coniuge o un parente di primo grado** convivente con handicap in situazione di gravità; d) lavoratori addetti ai lavori gravosi. Per ottenere la prestazione è necessario poter far valere almeno 63 anni e 5 mesi di età e almeno 30 anni di contributi, oppure 36 anni se si rientra tra gli addetti a lavori gravosi.

Per le donne è prevista una riduzione di 12 mesi per figlio, nel limite di 2 anni di riduzione.

L'importo dell'APE sociale è pari all'importo mensile della pensione calcolata al momento dell'accesso alla prestazione, nella misura massima di € 1.500 lordi mensili.

La prestazione è incumulabile con i redditi da lavoro (dipendente, autonomo, libero professionale...) di qualsiasi entità, con la sola esclusione dei redditi da attività autonoma occasionale (nel limite di 5.000 euro annui lordi).

Nuove tabelle di calcolo dell'onere del riscatto di laurea

La validità dei contributi da riscatto di laurea è stato il tormentone che ha angosciato molti dirigenti nello scorso dicembre.

C'era in discussione alle Camere una proposta del Ministro dell'Economia di ridurre l'anzianità contributiva maturata con il riscatto della laurea. Fortunatamente la proposta è stata, infine, ritirata.

C'è, però, una novità che potrebbe far costare di più questo tipo di riscatto. Entro il termine di 90 giorni dalla data di entrata in vigore della Legge di Bilancio, dovrà, infatti, essere emanato un decreto ministeriale, che rideterminerà i nuovi coefficienti (quelli attualmente in uso risalgono al 2007) per il calcolo della riserva matematica, con riflessi sui costi futuri.

Tale intervento non incide soltanto sul calcolo dell'onere per il riscatto della laurea, ma di fatto impatterà anche su altri istituti, il cui onere è determinato con il calcolo della “riserva matematica”, quali il riscatto di lavoro all'estero, la costituzione della rendita vitalizia (per i periodi di contribuzione omessi e prescritti) e le ricongiunzioni ai sensi della Legge 29/79.

Il bonus per chi rinvia il pensionamento

Il cosiddetto “bonus Giorgetti”, già previsto dalla Legge di Bilancio per il 2025 anche in favore di coloro che hanno perfezionato i requisiti di accesso alla pensione anticipata ordinaria entro il 31 dicembre 2025, viene prorogato per il 2026 e, quindi, esteso in favore di chi perfezionerà i requisiti entro la fine di quest'anno. Il beneficio riguarda i lavoratori dipendenti che, pur maturando i requisiti per la pensione anticipata ordinaria (o la pensione

in regime di Quota 103), scelgono di proseguire l'attività lavorativa: in tal caso, gli stessi possono richiedere che la quota di contribuzione a carico del lavoratore venga corrisposta, esentasse, direttamente in busta paga, incrementando lo stipendio percepito mensilmente.

Impossibile utilizzare la previdenza complementare per incrementare l'importo della pensione obbligatoria

La Legge 199/2025 ha abrogato la norma, introdotta dalla Legge di Bilancio per il 2025, che, dal 1° gennaio 2025, riconosceva ai soggetti, con primo accredito contributivo dal 1° gennaio 1996, la possibilità di computare, al fine del raggiungimento dell'importo soglia mensile dell'assegno sociale necessario per l'accesso alla pensione di vecchiaia o anticipata con il sistema contributivo, anche il valore “teorico” di una o più prestazioni di rendita di forme pensionistiche di previdenza complementare in caso di opzione per la prestazione complementare in forma di rendita.

Conseguentemente, viene altresì abrogata anche la disposizione che prevedeva un aumento del requisito contributivo per l'accesso al pensionamento anticipato da parte dei lavoratori che esercitassero la suddetta facoltà.

A dire il vero, questa possibilità non è mai stata esercitata perché i decreti ministeriali che ne avrebbero dovuto dare concreta attuazione non sono mai stati approvati.

... Non si tratta di norme che stravolgono le regole vigenti ma di disposizioni che prorogano per il 2026 provvedimenti in scadenza oppure “aggiustano” regole già in vigore...

Nessuna proroga per Quota 103 e Opzione Donna

Contrariamente alle speranze di molti interessati, la Legge di Bilancio non ha prorogato per il 2026 la possibilità di accedere al pensionamento con la cosiddetta *Opzione donna* o con *Quota 103*.

A seguito della mancata proroga potranno ottenere queste forme di trattamenti pensionistici solo coloro che hanno maturato i requisiti richiesti entro il 2025.

NASpl anticipata

Dal 2026 la NASpl anticipata (ovvero la possibilità per chi sta percependo la NASpl e intende avviare un'attività di lavoro autonomo di percepire in un'unica soluzione le rate dell'indennità non ancora percepita) non è più liquidata in unica soluzione.

La disposizione prevede che l'ammontare dell'anticipazione NASpl, anziché essere corrisposta in un'unica soluzione, sia erogata in due rate: la prima in misura pari al 70% dell'intero importo e la seconda in misura pari al restante 30% liquidata al termine della prestazione non oltre sei mesi dalla data di presentazione della domanda. Questa seconda rata è concessa a condizione che l'interessato non abbia instaurato un nuovo rapporto di lavoro subordinato prima della scadenza del periodo di riconoscimento della NASpl e non sia titolare di un trattamento pensionistico diretto, ad eccezione dell'assegno ordinario di invalidità.

Congedi parentali e congedi per malattia figli minorenni

La Legge di Bilancio 2026, al fine di favorire la genitorialità, amplia

Dal 2027 occorrerà qualche mese in più prima di accedere alla pensione. La Legge di Bilancio per il 2026 ha confermato il meccanismo di adeguamento dei requisiti pensionistici alla variazione della speranza di vita, che dai dati Istat risulta pari a ulteriori tre mesi, introducendo tuttavia un percorso graduale fino al 2028



il periodo di fruizione del congedo parentale e del prolungamento del congedo, riconoscendo la possibilità di richiederlo, non fino ai dodici anni del bambino, ma fino ai quattordici anni.

Tale novità riguarda anche le adozioni nazionali e internazionali e affidamento. Inoltre, il provvedimento raddoppia da 5 a 10, i giorni di assenza dal lavoro di ciascun genitore, per le malattie di ogni figlio, e amplia il periodo di fruizione, non più fra i tre e gli otto anni del minore, ma fra i tre e i quattordici anni.

Previdenza complementare

Dal 2026 il limite annuo di deducibilità dei contributi alla previdenza complementare sale da 5.164,57 euro a 5.300 euro.

Aumenta anche la quota che può essere riscossa in capitale, dal 50% al 60%. Sono introdotte nuove modalità di erogazione delle prestazioni, tra cui rendite a durata definita e pagamenti frazionati. In caso di trasferimento verso fondi aperti o PIP, sarà possibile trasferire anche il contributo datoriale futuro. ■



Manovra 2026: l'equilibrio dei conti non basta a proteggere famiglie, lavoratori e pensionati

Mino Schianchi

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

Assistenza condizionata, pressione fiscale elevata, evasione irrisolta, potere d'acquisto dei salari che non recupera l'inflazione, minori possibilità di uscita anticipata dal lavoro sono le principali criticità della Manovra 2026

La Legge di Bilancio 2026 prosegue nel solco delle 3 precedenti manovre, con una serie di interventi prevalentemente di natura assistenziale basati sull'ISEE e con pochi provvedimenti che incentivino il lavoro. Ha però il pregio di tenere i conti in ordine.

Irpef

Nella Legge di Bilancio 2026 sono previsti 4,9 miliardi per la riduzione fiscale su redditi da lavoro medio-bassi, con una diminuzione dell'aliquota Irpef per la fascia 28mila-50mila euro dal 35% al 33% (risparmio annuo massimo fino a 440 euro). Nonostante questi inter-

venti normativi la pressione fiscale in Italia non tende a diminuire perché né gli scaglioni Irpef né le detrazioni sono indicizzati all'inflazione.

Negli ultimi anni si è verificato uno spostamento progressivo del carico fiscale verso i contribuenti con redditi individuali superiori ai 50.000 euro. Purtroppo, l'evasione e l'elusione fiscale rappresentano da anni le principali distorsioni insite nel sistema tributario italiano. Inoltre, il regime forfettario applicato in Italia ad alcune categorie di contribuenti è iniquo e genera distorsioni.



Negli ultimi anni si è verificato uno spostamento progressivo del carico fiscale verso i contribuenti con redditi individuali superiori ai 50.000 euro

Anche l'addizionale regionale e comunale Irpef colpisce i contribuenti in modo assai differenziato: sono esclusi dall'imposta tutti coloro che sono soggetti a sostitutive, cedolare secca e regime forfettario: di conseguenza un numero molto elevato di contribuenti, talvolta con redditi di una certa consistenza, non paga l'addizionale Irpef, imposta che in molte Regioni raggiunge l'aliquota del 3,33%.

Misure assistenziali

Le misure assistenziali approvate per il 2026 sono tutte sottoposte a limiti di reddito: la tassazione agevolata all'1% sui premi di produttività, l'aumento dei congedi parentali, la carta per i nuovi nati da 1.000 euro, il potenziamento dei bonus asili nido, il rifinanziamento della carta "Dedicata a te".

La rimodulazione dell'ISEE aumenterà il numero di famiglie e di italiani a basso reddito beneficiari di assistenza, bonus e sconti fiscali (bonus bebè, asili nido, assegno di inclusione, supporto per Formazione e Lavoro-SFL, AUUF-Assegno Unico e Universale Figli a carico, deduzioni, detrazioni e così via). Per una famiglia con 2 figli piccoli, i benefici vanno dai 3.600 euro per il bonus asilo nido agli oltre 4.500 per l'assegno unico; poi ci sono altri 3mila euro per deduzioni, detra-

zioni coniuge a carico, agevolazioni per mensa scolastica e trasporti, eventuale contributo affitto; l'insieme delle prestazioni può raggiungere un totale di oltre 1.000 euro al mese netti. Queste prestazioni sono infatti esenti da imposte. L'unica misura di cui possono beneficiare anche i dirigenti in servizio è la deducibilità dei buoni pasto a 10 euro.

Salari, pensioni e inflazione

Il ritorno dell'inflazione del 2023-2024 ha palesato tutte le debolezze di un sistema che non tutela più il potere d'acquisto.

La bassa produttività spiega la stagnazione salariale degli ultimi 30 anni, ma non giustifica affatto il crollo dei salari reali negli ultimi cinque: tra il 2019 e il 2024 in Italia sono infatti diminuiti di circa 8 punti percentuali, un caso pressoché unico in Europa. Il sistema di contrattazione collettiva nazionale, nel momento di crisi cruciale, non ha recuperato la perdita. Nel biennio 2022-2023, quando l'inflazione

L'unica misura di cui possono beneficiare anche i dirigenti in servizio è la deducibilità dei buoni pasto a 10 euro

correva sopra l'8%, i rinnovi dei contratti hanno accumulato ritardi enormi. Quando poi sono arrivati – nel 2024 e nel 2025 – l'inflazione era già tornata al 2%. Gli aumenti contrattuali si sono dunque fermati lì, al 2%, mentre il terreno perso negli anni precedenti non è stato recuperato.

Per non intervenire su un sistema che non funziona, Governo, sindacati e imprese hanno concordemente deciso di aumentare i salari con i soldi dei contribuenti: detassare gli aumenti contrattuali al 5% con il fine pretestuoso di incentivare i rinnovi dei contratti.

Per i pensionati del ceto medio, alla situazione fiscale prima descritta si somma una gestione previdenziale sempre più negativa. Negli ultimi decenni, le normative sulla perequazione delle pensioni hanno progressivamente ridotto la protezione per quelle medio-alte. Normative che si sono tramutate in una riduzione strutturale, non più recuperabile, del valore delle prestazioni. Considerate le mancate indicizzazioni patite dal 2012 al 2025, i trattamenti pensionistici

Le misure assistenziali approvate per il 2026 sono tutte sottoposte a limiti di reddito: la tassazione agevolata all'1% sui premi di produttività, l'aumento dei congedi parentali, la carta per i nuovi nati da 1.000 euro, il potenziamento dei bonus asili nido, il rifinanziamento della carta "Dedicata a te"

Nel 2026 l'importo delle pensioni è stato aumentato per effetto della perequazione dell'1,4%. L'incremento, però, non è uguale per tutti: il meccanismo a fasce riduce progressivamente l'adeguamento per le pensioni medio-alte, mentre solo gli assegni fino a 4 volte il TM INPS ricevono l'aumento pieno

oltre 10 volte il trattamento minimo hanno perso – rispetto all'inflazione del periodo – circa il 20% del loro valore.

Nel 2026 l'importo delle pensioni è stato aumentato, per effetto della perequazione, dell'1,4%. L'incremento, però, non è uguale per tutti: il meccanismo a fasce riduce progressivamente l'adeguamento per le pensioni medio-alte, mentre solo gli assegni fino a 4 volte il TM INPS ricevono l'aumento pieno.

Aspettativa di vita ed età di pensionamento

La Legge di Bilancio 2026 ha stanziato 1 miliardo per il rinvio parziale dell'aumento dell'aspettativa di vita e l'aumento delle pensioni minime.

A partire dal 2027 torneranno a operare gli adeguamenti automatici alla speranza di vita, con incrementi progressivi dei requisiti anagrafici e contributivi. Le regole attuali prevedono un incremento di un mese nel 2027 e di due mesi nel 2028 per la generalità dei lavoratori, sia per la pensione di vecchiaia sia per quella anticipata. La Legge di Bilancio 2026 ha limitato la sterilizzazione degli aumenti solo a specifiche categorie di lavoratori gravosi e usuranti.

A questa situazione si aggiunge un elemento spesso sottovalutato: nel sistema contributivo non basta raggiungere l'età prevista dalla legge, ma è necessario maturare un importo minimo dell'assegno. In mancanza di questa soglia, l'uscita viene rinviata, anche se l'età anagrafica è stata raggiunta.

Chi è nato negli anni Sessanta si colloca nella fase finale della transizione tra il sistema retributivo e quello contributivo. Per questa generazione, il rischio principale è la perdita delle ultime occasioni di accesso agevolato. Ogni rinvio può comportare l'ingresso pieno nel contributivo, con effetti permanenti sull'importo dell'assegno.

Per chi invece è nato dagli anni Settanta in poi l'età anagrafica fornisce solo un riferimento minimo per il pensionamento, mentre il risultato finale dipenderà quasi interamente dalla capacità di accumulare contributi sufficienti nel tempo.

Il rischio più rilevante per queste generazioni non è andare in pensione tardi, ma arrivarci con un assegno inadeguato. Carriere frammentate e redditi discontinui producono effetti che oggi sembrano lontani, ma che diventeranno centrali nel medio-lungo periodo. Per queste coorti, le carriere discontinue, il part-time e le interruzioni producono effetti cumulativi che emergono soprattutto negli ultimi anni. Il risultato è uno slittamento non sempre visibile: non tanto dell'età legale, quanto della possibilità concreta di smettere di lavorare senza penalizzazioni eccessive.

Flessibilità in uscita dal lavoro nel 2026

Con la Manovra 2026 il quadro della flessibilità in uscita dal lavoro è stato ulteriormente ristretto. Da quest'anno non è più possibile maturare i requisiti per accedere a *Quota 103* e *Opzione Donna*, per i quali continua a valere il principio della cristallizzazione del diritto: possono accedervi quindi solo coloro che avevano già maturato i requisiti previsti dalle norme precedenti. L'unica misura di flessibilità in uscita prorogata è l'*APE sociale* per chi compie 63 anni e cinque mesi di età entro il 31 dicembre 2026. Per accedervi è necessario appartenere a una delle categorie tutelate e possedere un'anzianità contributiva minima:

- 30 anni di contributi per disoccupati involontari, *caregiver* e persone con disabilità;
- 36 anni di contributi per gli addetti a mansioni gravose o usuranti.

Restano poi operative le forme di pensione anticipata previste a regime, ossia la pensione precoci, quella per lavori usuranti e quella anticipata contributiva a 64 anni, che consentono l'uscita alle condizioni seguenti:

- Pensione precoci: 41 anni di contributi, di cui almeno 1 versato prima dei 19 anni. L'accesso è riservato a *caregiver*, disoccupati involontari, persone con disabilità, addetti a lavori usuranti o gravosi. È prevista una finestra mobile di tre mesi, che sale a cinque mesi per alcune casse del pubblico impiego.

A partire dal 2027 torneranno a operare gli adeguamenti automatici alla speranza di vita, con incrementi progressivi dei requisiti anagrafici e contributivi. Le regole attuali prevedono un incremento di un mese nel 2027 e di due mesi nel 2028 per la generalità dei lavoratori, sia per la pensione di vecchiaia sia per quella anticipata

Dal 2026 gli iscritti alle forme di previdenza complementare a contribuzione definita hanno una nuova possibilità per la riscossione della prestazione finale. Accanto alle opzioni già previste – capitale o rendita vitalizia – la Legge di Bilancio 2026 introduce la rendita a durata definita, una modalità intermedia pensata per rendere più flessibile l'uscita dal fondo pensione

- Pensione per lavori usuranti: richiede almeno 35 anni di contributi e il raggiungimento di una quota data dalla somma di età e anzianità contributiva, con requisiti anagrafici variabili in base all'attività svolta. La finestra mobile è di 12 mesi per i dipendenti e 18 mesi per gli autonomi.
- Pensione anticipata contributiva: consente l'uscita a 64 anni con 20 anni di contributi per chi ha iniziato a versare dal 1996, a condizione che l'assegno sia almeno pari a tre volte il minimo INPS. È prevista una finestra mobile di tre mesi.

Pensione Complementare

Dal 2026 gli iscritti alle forme di previdenza complementare a contribuzione definita hanno una nuova possibilità per la riscossione della prestazione finale. Accanto alle opzioni già previste – capitale o rendita vitalizia – la Legge di Bilancio 2026 introduce la rendita a durata definita, una modalità intermedia pensata per rendere più flessibile l'uscita dal fondo pensione. Scegliendo la rendita a durata definita, l'aderente rinuncia alla rendita vitalizia e ottiene una prestazione calcolata sulla base degli anni di vita residua, determinati secondo le tavole Istat al momento



Con la Manovra 2026 il quadro della flessibilità in uscita dal lavoro è stato ulteriormente ristretto. Da quest'anno non è più possibile maturare i requisiti per accedere a *Quota 103* e *Opzione Donna*, per i quali continua a valere il principio della cristallizzazione del diritto...

dell'opzione. Il montante accumulato viene poi suddiviso nel numero di rate annuali prescelto.

La rendita a durata definita si inserisce in un pacchetto più ampio di interventi sulla previdenza complementare. Tra le principali misure:

- innalzamento al 60% della quota di prestazione erogabile in capitale (dal precedente 50%);
- aumento della deducibilità fiscale dei versamenti da 5.164,57 a 5.300 euro;
- rafforzamento del meccanismo del silenzio assenso per i neoassunti nella destinazione del TFR ai fondi pensione.

Conclusioni

La Legge di Bilancio 2026, pur garantendo l'equilibrio dei conti pubblici, rischia di produrre effetti rilevanti e duraturi sulla qualità della vita delle famiglie, dei lavoratori e, in particolare, dei pensionati del ceto medio. Di fronte a una pressione fiscale che non si riduce, a una tutela incompleta dall'inflazione e a spazi di flessibilità previdenziale sempre più ristretti, diventa fondamentale seguire con attenzione e sostenere le iniziative di tutela che i nostri Organi di rappresentanza metteranno in campo nel confronto con le istituzioni. ■



MILAN
International Airport

Milano, capitale dei talenti in fuga

*In Lombardia 28 miliardi di ragioni per valorizzare il merito:
una sfida a portata di manager*

Giorgio Neglia

Vicepresidente Forum della Meritocrazia, Responsabile Scientifico Meritometro e Meritorg

Settantottomila. È il numero di giovani qualificati che hanno lasciato l'Italia nel solo 2024, con un saldo netto di 61.000 unità – pari al 24% delle nascite annuali secondo il Rapporto *L'attrattività dell'Italia per i giovani dei Paesi avanzati* (CNEL, 2025). Dal 2011 a oggi l'emorragia ha superato le 440.000 unità, portando con sé un capitale umano stimato in 159,5 miliardi di euro; un patrimonio di competenze che va ad arricchire i sistemi economici dei nostri competitor, con il Regno Unito (26,5%) e la Germania (21,2%) in testa alle destinazioni preferite. Il Paese resta ancorato



I giovani
qualificati
che hanno
lasciato l'Italia
nel solo 2024

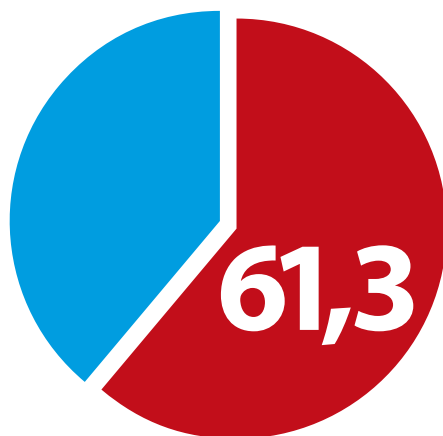
78MILA

all'ultima posizione in Europa per meritocrazia e attrattività dei talenti, con un rapporto tra italiani qualificati in uscita e giovani stranieri in entrata di nove a uno. Non si tratta più di una questione accademica o di semplici statistiche, ma di una sfida di sopravvivenza competitiva per il nostro intero ecosistema produttivo.

Il fenomeno colpisce con particolare durezza il cuore industriale del Nord e, in modo specifico, la Lombardia. Questa si conferma la prima regione per perdite assolute di capitale umano, con 28,4 miliardi di euro letteralmente "bruciati" dal 2011 a oggi. Un dato ancor più allarmante è la qualità di questa emigrazione: il 56,2% di chi lascia la regione è in possesso di una laurea, una percentuale superiore alla già critica media nazionale. In questo scenario, Milano detiene il primato nazionale più amaro: il 61,3% dei giovani emigrati nel 2023 dal capoluogo meneghino è composto da laureati. Stiamo parlando dei profili più formati, delle eccellenze su cui le famiglie e lo Stato hanno investito massicciamente, che scelgono di costruire il proprio futuro altrove, lontano dalle imprese del territorio.

Il debito meritocratico che frena le imprese

Il Rapporto CNEL è esplicito nell'individuare le ragioni profonde di questo esodo. Tra le cause principali non figurano solo i differenziali salariali, ma emerge con forza la bassa meritocrazia. La percezione diffusa è che il talento, la competenza e l'impegno non vengano né riconosciuti né premiati in modo equo. Questa diagnosi non riguarda solo le istituzioni pubbliche, ma interroga direttamente le scelte organizzative delle nostre imprese. Ci troviamo dinanzi a un paradosso sistemico: mentre otto aziende su dieci denunciano un mismatch di competenze che costa 38 miliardi



La percentuale di laureati tra i giovani emigrati dal capoluogo meneghino nel 2023

annui, il 74% del talento già presente in organico appassisce per mancanza di valorizzazione, e la soddisfazione verso i criteri retributivi è ai minimi storici.

Quando il nesso fondamentale tra merito e riconoscimento si spezza, l'innovazione si ferma. La cultura del disimpegno diventa sistemica e si alimenta quello che il Meritometro – lo strumento di misurazione della meritocrazia nei Paesi europei messo a punto dal Forum della Meritocrazia con l'Università Cattolica – definisce come "debito meritocratico". Questo debito non è un concetto astratto, ma il risultato di carenze strutturali misurabili: una burocrazia farragिनosa che rallenta i talenti, una giustizia inefficiente e un carico fiscale che disincentiva l'investimento in capitale umano. Soprattutto, pesa una mobilità sociale praticamente azzerata: l'ascensore sociale italiano è fermo e il futuro dei nostri giovani continua a dipendere in misura eccessiva dalle risorse economiche e relazionali della famiglia di partenza, piuttosto che dalle proprie capacità.

Dalla teoria alla pratica: certificare il merito in azienda

Il confronto con i Paesi scandinavi, che dominano sistematicamente le classifiche del Meritometro, è impietoso: la loro produttività del lavoro supera quella italiana di circa

un terzo. La differenza non risiede esclusivamente in una maggiore dotazione tecnologica o infrastrutturale, ma in un ecosistema sociale e aziendale, dove il merito è misurato, trasparente e sistematicamente premiato. Per il management italiano, la lezione è chiara. Riprendendo le celebri riflessioni di Kaplan e Norton sulla *Balance Scorecard*, "non si può gestire ciò che non si può misurare". Se il merito rimane confinato nel perimetro delle buone intenzioni o della discrezionalità soggettiva, non potrà mai diventare una leva di gestione strategica.

È proprio sulla necessità di una misurazione oggettiva del merito che si gioca la partita della competitività futura. In questa direzione si muove Meritorg, il primo sistema scientifico di certificazione della meritocrazia nelle organizzazioni. A differenza dei tradizionali sondaggi di clima aziendale, che spesso catturano solo la "percezione" o il momento emotivo dei collaboratori, Meritorg opera secondo una logica rigorosamente data-driven, sostituendo l'opinione soggettiva con l'analisi dei flussi reali estratti dai sistemi ERP e HR aziendali: promozioni, equità retributiva e percorsi di carriera diventano così evidenze misurabili.

Il modello si articola su cinque pilastri fondamentali che definiscono la salute meritocratica di un'azienda: la parità di opportunità, lo svi-

MODELLO DI MERITOCRAZIA ARTICOLATO SU CINQUE PILASTRI



luppo del capitale umano, l'attrattività per i nuovi talenti, la coerenza tra performance e carriera e, infine, la chiarezza delle regole. Attraverso un iter rigoroso che prevede una fase di self-assessment, un audit indipendente e una valutazione finale, il Meritorg restituisce non solo un rating (Silver, Gold o Platinum), ma soprattutto una roadmap strategica per colmare i gap rilevati.

Le aziende pioniere che hanno già scelto questo percorso – realtà del calibro di Sanofi, Metropolitane Milanesi, Allianz Partners, Ipsen, Pininfarina, Deloitte Italy e Gruppo Italgas – testimoniano benefici tangibili e immediati. La trasparenza nei processi di selezione e crescita non è solo un atto di giustizia organizzativa, ma si traduce direttamente in una riduzione del turnover e in una capacità di attrazione molto più elevata verso quei talenti che oggi, altrimenti, guarderebbero all'estero. Inoltre, in un contesto dove i criteri ESG sono diventati centri per l'accesso ai capitali, certificare la propria governance del merito diventa un asset reputazionale essenziale agli occhi degli stakeholder e dei grandi investitori internazionali.

Il ruolo del management

In questo scenario, i dirigenti sono chiamati a essere i primi promotori di un cambiamento culturale. Valorizzare il talento non è più un'atti-

vità collaterale dell'ufficio Risorse Umane, ma deve diventare uno dei nuovi *basic* manageriali. Per il manager, questo significa passare definitivamente da logiche di gestione "relazionali" o opache a sistemi basati sui *people analytics*. È necessario avere il coraggio di guardare ai dati, di rendere visibili le incongruenze interne e di premiare l'eccellenza in modo oggettivo, superando la tentazione della mediazione al ribasso o della conservazione degli status quo.

La sfida per il management è duplice e speculare. Verso l'esterno, dobbiamo imparare a competere in un mercato del lavoro globale che è diventato estremamente liquido, dove il talento si sposta laddove trova non solo stipendi competitivi, ma soprattutto progetti stimolanti e meritocratici. Verso l'interno, il compito è costruire quella "cultura della fiducia" che trasforma i collaboratori nei primi ambassador dell'organizzazione. Quando un *employee* percepisce che il sistema è equo, il suo coinvolgimento cresce esponenzialmente, portando con sé innovazione e produttività.

Il tempo della misura e dell'azione

Il ritardo italiano non è una condanna irreversibile, ma è un segnale di allarme che richiede un cambio di passo immediato. Se a

livello di sistema Paese sono necessarie riforme strutturali profonde — in primis, sul fisco e sulla semplificazione — a livello aziendale la responsabilità ricade sulla volontà del management di mettersi in gioco. Intraprendere un percorso di valutazione indipendente e rigoroso delle proprie pratiche meritocratiche è il primo passo per invertire la rotta. Puntare oggi sul merito non significa solo abbracciare una visione etica dell'impresa, ma costruire un vantaggio competitivo di lungo periodo, solido perché fondato su dati e processi verificabili. È una sfida di visione e di metodo che richiede un passaggio rapido dalla teoria alla pratica. Con 78.000 giovani che ogni anno scelgono di non scommettere più sull'Italia, il tempo per le riflessioni si è esaurito: è il tempo dell'azione e della misura, l'unica via per trasformare il potenziale dei nostri talenti in reale valore per l'impresa. ■



L'incontro Il valore del riconoscimento del merito in azienda si terrà

**mercoledì 25 marzo 2026
dalle ore 17:30 alle 19:00,
in Sala Viscontea Sergio Zeme
e in videoconferenza Zoom**

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

FORMAZIONE ANIMP

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER

AREE:

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

CORSI MARZO - APRILE 2026

TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
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	
METODOLOGIE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI	4 - 5 - 13 Marzo
IL CONTROLLO DI PROGETTO - PROGRESS E REPORTING	3-4-11-12-24-25 Marzo
NOVITÀ - SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT	12-13-14-18 Marzo
COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI – 12 MODULI	E-LEARNING ordinabili on-line
PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE PM IPMA - LIV. – 5 MODULI	tutto l'anno
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
NOVITÀ - MANAGEMENT E CULTURA DELLA SICUREZZA COME VALORE COMPETITIVO	21 - 23 Aprile, 5 - 8 Maggio

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

PER PROGRAMMI E ISCRIZIONI: <https://animp.it/prodotti-e-servizi/formazione/>

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

Beatrice Vianello, Responsabile Segreteria Attività Formativa ANIMP – e-mail: beatrice.vianello@animp.it



Il ruolo del CFO nelle moderne organizzazioni

Da "custode dei numeri" a co-pilota della trasformazione

Flavio Paradiso

Consigliere ALDAI-Federmanager



È in questa cornice che ALDAI-Federmanager promuove l'evento **Il ruolo del CFO nelle moderne organizzazioni**, in programma **giovedì 16 aprile alle 17:00** presso l'**Auditorium di Gi Group** in Piazza IV Novembre 5 (Stazione Centrale) a Milano. L'incontro nasce con un obiettivo chiaro: offrire ai dirigenti un momento di confronto concreto su come sta evolvendo la funzione del CFO e su quali modelli organizzativi, competenze e strumenti stiano diventando imprescindibili per governare fasi di trasformazione, discontinuità e crescita. Per i Soci che ne faranno richiesta, sarà possibile effettuare la visita guidata alla Collezione di Fondazione Gi Group Holding, *La magia della realtà*: un percorso espositivo che propone una selezione di opere che indagano il rapporto fra realtà e pittura in alcuni dei maggiori artisti italiani del secondo Novecento.

Un panel costruito per un confronto reale

Il format dell'evento privilegerà la discussione e l'esperienza sul campo, con il contributo di professionisti che vivono quotidianamente la trasformazione della funzione Finance, in contesti diversi per dimensione, settore e grado di internazionalizzazione. Sul palco sarà presente, insieme ai rappresentanti dei due principali sponsor, **Fabrizio Ceriotti** (Presidente AN-DAF Lombardia): tre punti di vista

Nelle moderne organizzazioni, la Direzione Finance non è più un presidio di backoffice chiamato a garantire chiusure contabili puntuali e compliance, ma un attore centrale nella lettura della complessità e nella costruzione delle decisioni. Il CFO è sempre più spesso chiamato a tenere insieme – con metodo,

visione e rigore – dimensioni che fino a pochi anni fa erano gestite in modo separato: pianificazione e controllo, gestione della liquidità, dialogo con banche e investitori, governance dei rischi, digitalizzazione dei processi, fino ai temi di *people cost* e sostenibilità che incidono direttamente su competitività e valore.

complementari per ragionare su competenze, traiettorie di carriera, modelli di leadership e nuove aspettative delle aziende. A me sarà affidata la moderazione, con l'intento di guidare un dialogo pragmatico: non una celebrazione del ruolo, ma un confronto su ciò che oggi rende un CFO davvero efficace, credibile e capace di impatto.

Gi HR Services: processi amministrativi e people cost come leva strategica per il CFO

Lo sponsor ospitante dell'evento sarà **Gi HR Services**, rappresentata dall'Amministratore Delegato **Marcello Belmonte**, con la partecipazione sul palco di **Nicola Mozzetti**, Business Development Manager.

Il contributo di Gi HR Services si inserisce in modo complementare nel dibattito sul ruolo del CFO moderno, portando l'attenzione su un tema spesso dato per scontato ma decisivo: la qualità dei processi amministrativi e di gestione del costo del lavoro come fondamento per una funzione Finance realmente strategica. Processi di amministrazione e flussi informativi affidabili non sono soltanto un tema operativo o HR, ma incidono direttamente su reporting, controllo di gestione, pianificazione finanziaria e capacità decisionale.

Gi HR Services opera nell'ambito dell'**outsourcing del ciclo payroll**, della **verifica degli indicatori di genuinità degli appalti e dell'analisi e ottimizzazione dei processi amministrativi** e del **back office**, con un approccio orientato a efficienza, continuità e scalabilità. In un contesto in cui al CFO è richiesto di agire sempre più come business partner del management, poter contare su processi solidi e su un'organizzazione amministrativa ben strutturata rappresenta una condizione abilitante per liberare tempo e risorse da dedicare alle attività a maggior valore aggiunto.

In un'epoca in cui al CFO si chiede di essere sempre più "business partner", la possibilità di contare su processi amministrativi robusti e su modelli organizzativi efficaci non è un dettaglio: è una condizione abilitante per spostare tempo ed energia su analisi, decisioni e guida del cambiamento.

Crowe Bompani: CFO Services e leadership Finance nelle fasi di transizione

Il secondo sponsor dell'evento sarà **Crowe Bompani**, rappresentata dal Managing Partner **Giovanni Santoro**, con la partecipazione di **Gabriele Pala**, responsabile della Divisione CFO Services.

La prospettiva che Crowe Bompani porterà sul palco è particolarmente attuale per molte imprese: cosa accade quando la funzione Finance deve fare un salto di qualità (o garantire continuità) mentre l'organizzazione attraversa una fase di transizione? Pensiamo, ad esempio, a ristrutturazioni, passaggi generazionali, processi di M&A, crescita accelerata, implementazioni di sistemi di controllo più evoluti, ridefinizione della tesoreria o rapporto con gli istituti finanziari.

In questi contesti si colloca l'approccio dei **CFO Services**, che include soluzioni di **Fractional CFO** e **Interim CFO**: figure CFO senior che supportano l'azienda con un modello flessibile, modulabile e orientato ai risultati, intervenendo su snodi chiave come pianificazione, controllo, liquidità e dialogo con stakeholder finanziari.

È un tema rilevante anche per la comunità ALDAI-Federmanager perché mette al centro un punto spesso sottovalutato: nelle trasformazioni non basta "avere un CFO", serve "avere il CFO giusto nel momento giusto", e saper progettare la funzione Finance come leva strategica, non come semplice ingranaggio operativo.

Un appuntamento di interesse per la comunità manageriale

L'evento rappresenta un'occasione di particolare interesse, non solo per i CFO, ma per tutti i dirigenti chiamati a confrontarsi con la crescente complessità economica, organizzativa e finanziaria delle imprese. Il confronto offrirà spunti utili per comprendere come sta evolvendo la funzione Finance, quali competenze stanno diventando decisive e quali modelli organizzativi possono supportare efficacemente la trasformazione.

Il CFO, oggi, è sempre più una figura di sintesi: tra numeri e persone, tra strategia e operatività, tra rischio e opportunità. Comprendere come interpretare e rafforzare questo ruolo significa dotarsi di una chiave di lettura fondamentale per governare il cambiamento.

L'invito, quindi, è a partecipare numerosi: perché il CFO, oggi, non è "solo" un ruolo. È una funzione-ponte tra strategia e operatività, tra numeri e persone, tra rischio e opportunità. E la capacità di interpretarla bene fa spesso la differenza tra subire la trasformazione o guidarla. ■



L'incontro Il ruolo del CFO nelle moderne organizzazioni si terrà

**giovedì 16 aprile 2026
alle ore 17:00**

**presso Auditorium di Gi Group
in Piazza IV Novembre 5
(Stazione Centrale) - Milano**

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



Il Direttore d'Orchestra e i nuovi solisti

Trasformare la sfida generazionale in un vantaggio competitivo

Come evitare la "Frattura Silenziosa" e costruire un'alleanza tra esperienza e innovazione



Marco Del Mancino

Socio ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo Giovani; dirigente farmaceutico e docente

Scrivo questo articolo con in mente un'immagine precisa. Recentemente sono tornato nell'aula universitaria dove sedevo 24 anni fa, questa volta dall'altra parte della cattedra. Guardando negli occhi i miei studenti, la Generazione Z, ho capito che quel-

lo che stiamo vivendo nelle nostre aziende non è un semplice "cambio della guardia", ma una trasformazione antropologica del concetto stesso di lavoro. Spesso, nei corridoi delle nostre imprese o durante i convegni, sento liquidare questa generazione come fragile, poco

dedita al sacrificio o priva di ambizione. Eppure, permettetemi di condividere una prospettiva diversa, maturata sul campo: non siamo di fronte a una rinuncia, ma a una ridefinizione. E ignorarla è un lusso che il sistema industriale italiano non può permettersi.

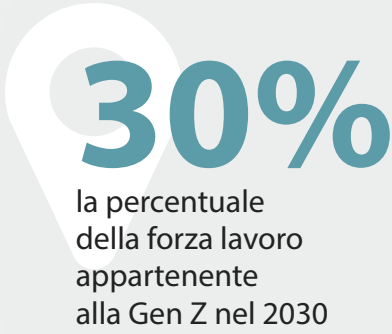
La matematica non è un'opinione: l'onda anomala è già qui

Partiamo dai fatti, perché noi dirigenti amiamo i dati. Non stiamo parlando di una nicchia sociologica. Le proiezioni demografiche parlano chiaro: **entro il 2030, la Gen Z rappresenterà oltre il 30% della forza lavoro in Italia.** Questo significa che tra cinque anni, un terzo delle persone che guideremo, assumeremo o promuoveremo apparterrà a questa coorte demografica. Gestire il futuro con le regole del passato non è solo difficile: è il rischio più grande che possiamo correre.

Oltre lo stereotipo: la ricerca di senso

Cosa cercano davvero questi ragazzi? Secondo uno studio di **Bailey e Owen pubblicato sulla Harvard Business Review (2020), ben il 72% dei lavoratori della Gen Z antepone la soddisfazione personale e il work-life balance al salario.** Attenzione, però: non scambiamo questo dato per pigrizia. Nella mia esperienza di mentoring, ho visto che la Gen Z non rifiuta il lavoro duro; rifiuta il lavoro privo di senso. A differenza della mia generazione (i Millennial) o della vostra, che spesso hanno accettato il compromesso tra vita e carriera, per loro questa dicotomia non esiste. Cercano un approccio olistico: il lavoro è una parte della vita, importante, ma integrata in un tutto che deve essere sostenibile.

C'è un dato ancora più forte che deve farci riflettere come manager, evidenziato dal **Randstad Workmonitor 2024: il 49% di questi giovani talenti non accetterebbe un'offerta da un'azienda non allineata ai propri valori.** Questo ci pone di fronte a quella che viene definita la "Frattura Silenziosa". Se la cultura aziendale non evolve, se c'è un disallineamento valoriale,



30%

la percentuale della forza lavoro appartenente alla Gen Z nel 2030

il risultato non è il conflitto aperto, ma il disimpegno o la fuga dei cervelli migliori verso lidi (spesso esteri) più accoglienti.

Dal "task" al "purpose": il nuovo spartito del leader

Come possiamo, noi dirigenti formati su modelli gerarchici e di controllo, guidare questa transizione? La risposta non sta nell'abdicare al nostro ruolo, ma nell'evolgerlo. Dobbiamo pensare a noi stessi meno come a dei "capi reparto" e più come a dei direttori d'orchestra che devono armonizzare strumenti nuovi.

Come sottolinea **Michael Dimock, Presidente del Pew Research Center:** *"le generazioni sono una lente per capire il cambiamento, non un'etichetta per semplificare le differenze"*. Per tradurre questo in pratica, serve adottare quello che potremmo chiamare un "manager's playbook" aggiornato. Il passaggio fondamentale è quello che porta dal semplice "assegnare un task" (un compito) al "condividere un purpose" (uno scopo).

Quando assegnavo progetti ai miei studenti, ho notato che la qualità dell'output cambiava radicalmente se spiegavo il "perché" profondo di quell'attività, il suo impatto etico e sociale. La Gen Z vuole sapere che il proprio tempo – la risorsa più preziosa che hanno – è investito in qualcosa che conta.

Un patto intergenerazionale: l'esperienza incontra la visione

Qui entra in gioco il ruolo insostituibile dei Soci ALDAI-Federmanager. La vostra esperienza, la capacità di navigare le complessità organizzative, la resilienza costruita in decenni di carriera sono asset che i giovani non possiedono. Ma loro hanno la "vista periferica" sul futuro, la naturalezza con le nuove tecnologie e una sensibilità etica che oggi è un imperativo di business.

L'insegnamento più grande che ho ricevuto tornando in aula è che il mentoring è una strada a doppio senso: è tanto dare quanto ricevere. Mentre noi insegniamo loro come si sta in azienda, loro ci insegnano come l'azienda dovrà essere domani per sopravvivere.

Non dobbiamo diventare come loro, né pretendere che loro diventino come noi. La sfida è costruire un ambiente dove queste diversità non creino attrito, ma energia. Dobbiamo accettare che la carriera non sarà più lineare come un tempo, che concetti come "salute mentale" e "benessere" non sono debolezze ma KPI di sostenibilità umana.

Il nostro compito, come dirigenti di oggi e di ieri, è preparare il terreno. Non per lasciare il posto, ma per far crescere il raccolto insieme. Perché se è vero che i giovani sono il futuro, è altrettanto vero che il presente siamo noi, e sta a noi decidere se costruire muri o ponti.

Io scelgo i ponti. E voi? ■



49%

la percentuale di giovani talenti che non accetterebbe offerte da un'azienda non allineata ai propri valori



AI & Leadership: dialoghi con i leader

Intervista a Paola Scarpa



Paola Scarpa è una senior executive con una solida esperienza nella trasformazione digitale e nell'innovazione strategica di grandi aziende B2C. Attualmente Chief Digital Transformation Officer di **Lavazza Group**, ha ricoperto ruoli apicali in **Boston Consulting Group** ed è stata per oltre quindici anni in **Google**, dove ha guidato programmi su dati, AI e marketing a livello europeo. Board member indipendente e sponsor di iniziative Women & STEM, è riconosciuta per uno stile di leadership che coniuga visione strategica, rigore analitico e attenzione all'impatto umano della tecnologia.

Oggi il termine "innovazione" viene spesso usato per parlare dell'adozione dell'AI. Cosa significa davvero innovare per un'organizzazione oggi?

Innovare nelle organizzazioni significa ripensare "lo status quo", che sia un processo in essere, un prodotto, le competenze delle persone o le tecnologie che abbiamo a supporto nel fare le cose. Ora si parla di AI, o per meglio dire di GenAI, che ha "democratizzato" la cara vecchia AI che è nata negli anni '60-'70, prima ancora dell'avvento dei computer. Oggi significa pensare come la tecnologia può aiutarci a lavorare meglio, a concentrarci sulle attività a maggior valore aggiunto. Questo im-

plica promuovere una cultura del cambiamento e avere il coraggio di sperimentare, di sbagliare e imparare dagli errori per proseguire.

In quali casi l'AI è un vero acceleratore di innovazione – di modelli di business, di processi, di valore – e in quali rischia invece di diventare solo un'etichetta o una moda manageriale?

L'AI è un acceleratore se risponde a un'esigenza concreta del business. Se si parte dalla tecnologia e si cerca di farla adottare, ma senza realmente aver identificato dove può aggiungere valore e quali tipi di processi, nuove competenze, cambi culturali sono necessari, rischia di rimanere un esercizio di *use case* senza però riuscire a scalare e integrarsi nel core business dell'azienda. AI e GenAI permettono oggi di accelerare i processi decisionali delle aziende, tagliando in modo impressionante i tempi, permettendo decisioni più efficaci ed efficienti. Ma si basano su dati che devono essere disponibili in azienda e su architetture tecniche che devono essere ben orchestrate per evitare la crescita di costi incontrollati in fase di *scale up* dei diversi *use cases*.

Si parla molto di leadership femminile. Secondo te esiste davvero uno stile di leadership che si differenzia, o è una lettura fuorviante?

Si parla spesso di "intelligenza emotiva", e viene associata al mondo femminile. Significa prendere le decisioni con un approccio più collaborativo, e a volte più trasversale, arricchendo la propria opinione con il punto di vista di altri e cercando di arrivare al risultato senza l'uso della "forza della gerarchia", ma con quello della condivisione. È

anche vero che sono tecniche che si possono apprendere con coaching e corsi ad hoc, e ho visto nella mia carriera numerosi manager uomini capaci di lavorare sfruttando la parte sinistra (analitica) e destra (creativa) del proprio cervello, come anche donne manager che hanno congelato la parte destra a favore di quella sinistra per riuscire a emergere in contesti molto competitivi. Le nuove generazioni sono facilitate, perché nei ragazzi è stato oramai sdoganato un modello maschile capace di mostrare le proprie emozioni, permettendo un percorso di crescita più arricchente che li porterà a diventare manager più completi, in un contesto in cui l'analisi dei dati sarà sempre più supportata dall'AI e sarà quindi ancora più importante portare pensiero laterale e creatività per prendere decisioni migliori.

Guardando al tuo percorso, ci sono leader – donne o uomini – che hanno rappresentato per te un modello? Per quali caratteristiche, più che per il ruolo ricoperto?

Ho avuto la fortuna di lavorare con manager da cui ho imparato comportamenti virtuosi, ma anche con manager da cui ho imparato cosa non avrei mai replicato. Ho apprezzato i manager che hanno creduto in me, quando io stessa, a fronte di primi risultati non esaltanti, ero dubbiosa sul ruolo, che mi hanno insegnato a non guardare solo un risultato quantitativo nel breve periodo, ma a cosa stavo costruendo in un'ottica di lungo termine. Ho apprezzato chi mi ha spiegato che "non bisogna vincere sempre" e che "da soli si va veloci ma insieme si va più lontano". Ho apprezzato chi ha costruito un clima di fiducia e chi è stato capace di fare un passo indie-

tro per far brillare le proprie persone, magari ancora insicure, ma dando la spinta per farle crescere.

C'è chi guarda all'AI con entusiasmo e chi con forte preoccupazione. Di cosa dovremmo preoccuparci davvero, al di là delle narrazioni estreme?

Ci dovremmo preoccupare se chiudiamo all'innovazione, se non sperimentiamo per paura di sbagliare o per paura di dover fare le cose in modo diverso. L'AI è qui per restare. E se non la adottiamo, rimarremo indietro, non solo come azienda, ma anche come persone.

Qual è, secondo te, la responsabilità più grande dei leader di oggi verso le generazioni future in relazione all'AI?

Un leader è chi è capace di avere una visione per la propria azienda – intesa primariamente come un gruppo di persone – e per i propri clienti e stakeholder. Il leader è chi sfrutta le opportunità che la tecnologia offre per raggiungerla, mantenendo la figura umana e le sue competenze al centro.

Se dovessi lasciare un messaggio a una giovane donna che aspira a ruoli di leadership in un mondo sempre più AI-driven, quale sarebbe?

Consiglierei di non dimenticare il pensiero critico, di sviluppare la capacità di andare oltre una prima risposta, di saper lavorare in gruppo, e di avere un ascolto attivo di punti di vista diversi dal proprio, ma che possono arricchire il risultato finale. E di mantenere un po' di "faccia tosta" ... perché il mondo aziendale, che sia AI driven o no, ha bisogno di donne capaci di esprimere la propria opinione, con gentilezza e con fermezza. ■



Leggi su [dirigentindustria.it](https://www.dirigentindustria.it) la versione integrale dell'intervista



Che cosa cercano le aziende

Domenico Piano*

Head Hunter e Career Consultant - Arpa Consulting e Op Solution

Guardando all'ampio orizzonte acquisito con un'esperienza pluridecennale nel management delle risorse umane, ecco alcuni suggerimenti, semplici, ma tutt'altro che semplicistici, per affrontare con successo il colloquio di presentazione della propria candidatura a ricoprire una posizione manageriale. Una guida su come porsi in uno dei momenti più importanti della vita professionale di un dirigente

L'assunzione di un dirigente è una decisione strategica per qualsiasi azienda. I dirigenti svolgono un ruolo chiave nel determinare il successo e la direzione dell'organizzazione.

Pertanto, le aziende sono estremamente attente nella selezione dei candidati per questi ruoli. Occorre ricordare che le aziende ricercano professionalità e personalità adatte alle loro organizzazioni

ed esigenze e perciò è opportuno porsi nella prospettiva dell'interesse dell'interlocutore. Al contrario, spesso, purtroppo si cade nell'errore dell'autoreferenzialità e/o nella polemica verso l'azienda di pro-

venienza. Nulla di più pericoloso... Occorre evitare frasi *harakiri* che non lasciano spazio a un dialogo costruttivo. Di seguito alcuni esempi:

- Dovrei consultarmi con mia moglie o mio marito...
 - Non sono d'accordo con lei...
 - Voglio cambiare per crescere... (troppo generica)
 - Cambio solo per soldi
 - Io sono il numero uno, il migliore (ho visto cadere candidati molto validi per questa frase)
- Occorre invece lasciare aperto il dialogo e il confronto.

Esaminiamo attentamente cosa cercano le aziende quando valutano le candidature dei dirigenti.

1. Leadership forte

Uno dei requisiti principali è una leadership forte ed efficace. Le aziende cercano individui in grado di ispirare e guidare i dipendenti assumendo la responsabilità delle decisioni importanti e motivando il team verso gli obiettivi aziendali.

2. Competenze manageriali

Le aziende cercano dirigenti con solide competenze manageriali, capaci di gestire in modo efficiente risorse umane, finanziarie e materiali. Queste competenze includono la pianificazione strategica, la gestione del rischio, la gestione del tempo e delle risorse, nonché la capacità di analizzare dati.

3. Orientamento ai risultati

È fondamentale che i dirigenti siano orientati ai risultati e in grado di tradurre la visione aziendale in azioni concrete. Le aziende vogliono individui che siano in grado di fissare obiettivi chiari, monitorare i progressi e, se necessario, adattare le strategie, per raggiungere i risultati desiderati.

4. Competenze comunicative

La capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace è essenziale per un dirigente. Questo include non solo la capacità di comunicare con il proprio team, ma anche di interagire con altri dirigenti, clienti, partner commerciali e altre parti interessate.

5. Orientamento al cliente

Indipendentemente dal settore, le aziende cercano dirigenti che mettano al centro delle proprie decisioni e azioni le esigenze dei clienti. Un dirigente efficace è in grado di comprendere le esigenze del mercato, anticipare i cambiamenti e adattare le strategie per soddisfare le aspettative dei clienti.

6. Capacità di problem solving

Le aziende vogliono dirigenti che siano in grado di affrontare sfide complesse e trovare soluzioni innovative. Questo richiede una combinazione di pensiero analitico, creatività e capacità di prendere decisioni informate anche sotto pressione.

7. Etica e integrità

L'integrità è fondamentale per i dirigenti. Le aziende cercano leader che agiscano con onestà, trasparenza e responsabilità. L'etica professionale è un requisito non negoziabile e i dirigenti devono essere esempi di comportamento etico per l'intera organizzazione.

8. Adattabilità e resilienza

In un ambiente aziendale in continua evoluzione è essenziale che i dirigenti siano in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e di affrontare le sfide con resilienza. Le aziende cercano persone

flessibili e in grado di mantenere la calma anche nelle situazioni più stressanti.

9. Esperienza e conoscenza del settore

Sebbene non sia sempre un requisito assoluto, l'esperienza e la conoscenza del settore possono essere vantaggi significativi per un dirigente. Le aziende possono cercare candidati con una comprovata esperienza nel settore specifico o con competenze trasferibili da settori correlati.

10. Visione strategica

Infine le aziende cercano dirigenti con una visione chiara e una strategia ben definita per il futuro dell'azienda. Questo richiede la capacità di anticipare le tendenze del mercato, identificare opportunità di crescita e sviluppare piani strategici per il successo a lungo termine.

In conclusione, le aziende cercano una combinazione di qualità personali, competenze professionali ed esperienza quando esaminano le candidature dei dirigenti. Trovare il candidato giusto è essenziale per garantire il successo e la sostenibilità dell'azienda nel lungo periodo. ■

** Domenico Piano, Head Hunter e Career Consultant, fondatore e partner di Arpa Consulting (Head Hunting – Executive Search) e di Op Solution (Executive Career Management & Outplacement). Ha ricoperto prestigiosi incarichi in varie associazioni di categoria, fra le quali Confindustria, Federmeccanica e Unione Industriali di Torino.*



Il treno dei desideri

Un viaggio di media distanza attraverso i problemi ferroviari del nostro Paese

Come cantava Celentano: “... nei miei pensieri all'incontro va...”.

Da sempre questo ritornello mi frulla nel cervello tutte le volte che mi confronto con i problemi del trasporto ferroviario.

A un approssimativo calcolo dovrei aver percorso tra 1,5 e 2 milioni di chilometri sulle rotaie d'Italia, per un tempo totale probabilmente superiore ai quattro anni di vita... Forse ho titolo a intervenire dunque...

Così mi è nata l'idea di queste considerazioni, che dedico all'amico Stefano Cuzzilla, che di Trenitalia è il Presidente, come si vede nelle premiazioni della calcistica Coppa Italia, e che rimane il collega past president di Federmanager e riferimento privilegiato per tutti noi.

A sentire i numeri uno di FS, questo gruppo, da tempo risanato, è all'a-

vanguardia in Europa, partecipa ai più prestigiosi progetti internazionali e ha in pancia negli anni a venire programmi innovativi per un centinaio di miliardi.

Appunto: all'utente storico che scrive queste note corre un brivido lungo la schiena... Perché?

Un po' di storia

Le Ferrovie dello Stato nascono con Giolitti nel 1905 e da allora non hanno smesso di giocare un ruolo importante nella nostra travagliata storia nazionale.

Nei primi decenni lo sviluppo fu molto significativo, gran parte del merito va ascritto a due ingegneri omonimi nel cognome: Riccardo Bianchi, direttore generale dal 1905 al 1915 e poi Ministro dei trasporti, e Giuseppe Bianchi, mitico progettista di locomotori in corrente continua, E424, E428 ed

E626, che hanno popolato per oltre un cinquantennio i binari italiani.

FS si era dotata di eccellenti capacità di studio e progettazione, era stata in grado in pochi anni di procedere a raddoppi ed elettrificazioni e di attrezzare il Paese con una rete d'avanguardia. Basta citare il rapido completamento negli anni Trenta della linea Roma-Firenze-Bologna, con la Grande Galleria dell'Appennino di 18,5 km di lunghezza, realizzata in condizioni geologiche molto difficili e purtroppo con l'inaccettabile perdita di un centinaio di lavoratori. All'epoca, maggiorenti tedeschi venuti a visitare i lavori avevano commentato che mai nel loro Paese condizioni di lavoro simili sarebbero state accettate. Ma tutto era stato completato, senza troppi intoppi, e in tempi record.

Negli anni '30 i convogli (in orario?)

raggiungevano e modernizzavano l'intero Paese. Nei fine settimana i "Treni popolari" portavano anche i più umili a conoscere le bellezze turistiche del Paese.

Dopo il secondo conflitto mondiale, nel corso del quale l'incidente di Balvano causò la morte per asfissia di quasi seicento viaggiatori (il numero preciso non fu mai confermato), le ferrovie erano da ricostruire. Questo sostanzialmente avvenne in fretta, ma la motorizzazione privata spinta dalla Fiat generò nei decenni successivi la crisi del mezzo ferroviario, che pure rimaneva essenziale per i trasferimenti di media e lunga distanza.

Negli anni Sessanta la chiusura dei "rami secchi" ferroviari costò la perdita di linee di altissimo valore turistico, su tutte la Spoleto-Norcia nel 1968. L'idea di fondo era che ormai il treno appartenesse al passato e che l'obiettivo dovesse essere quello di chiudere tutto. Questo orientamento trovava giustificazione anche nell'elefantiasi di un'organizzazione ferroviaria sempre più inefficiente.

Ma si sa, i tempi e le mode cambiano, e anche la motorizzazione privata incontrò la sua crisi.

Comparvero allora in FS figure diverse: a me, che l'ho conosciuto personalmente, piace ricordare Mario Schimberni e la sua squadra, primi innovatori e razionalizzatori, e poi un manager, di cui preferisco non citare il nome, che passerà alla storia per essere stato tanto capace tecnicamente quanto inquietante e aspro nelle relazioni tra persone e, mi pare, ancora oggi coinvolto in strascichi legali non banali.

Di quegli anni si ricorda un'opera di razionalizzazione assolutamente necessaria, ma anche tanti danni di cui oggi si evidenziano le conseguenze. Mi riferisco in particolare alla sciagurata idea di "rete snella", a cui si deve un drammatico irrigidimento della circolazione ferroviaria. Per fare un esempio, in

molte stazioni (Saluzzo è una di queste) il primo binario è stato diletto e rimane la massicciata vuota, così da eliminare gli scambi e i costi dei deviatori per fare economia. Verrebbe da commentare "lucido esempio di come buttare con l'acqua sporca anche il bambino lavato...". Risultato: tutte le volte che capita un inconveniente, il traffico si paralizza su tutta la rete coinvolta, perché non c'è più la possibilità di sorpasso del punto interessato. In quel contesto e appena dopo, nacque l'Alta Velocità, il grande progetto industriale che, pur con costi esorbitanti e probabilmente incontrollati, ha comunque cambiato le coordinate epocali del trasporto ferroviario nazionale. Un altro manager, Lorenzo Necci, giocò un ruolo importante.

Siamo ai giorni nostri: nell'ultimo ventennio l'Alta Velocità ha ridato centralità ai binari, e questi rimangono essenziali anche per il trasporto metropolitano di prossimità, cresciuto nel periodo.

Progettazione, tempi e costi oggi

Quando si affrontano i problemi della progettazione ferroviaria in Italia, ci si trova di fronte a veri e propri paradossi. Prendiamo l'esempio della città di Messina: il progettista ufficiale di FS, Italferr, nei primi anni 2000 aveva ipotizzato il riassetto ferroviario necessario per collegarsi al futuro ponte sullo Stretto in modo apparentemente ragionevole e professionale, e magari ulteriormente migliorabile con modeste variazioni. Quella soluzione fu presto scartata nel 2010 dall'ineffabile amministrazione locale dell'epoca e sostituita da proposte sempre più lunari: a tutt'oggi la questione è ben lungi dall'essere risolta. Quel che si può dire è che forse in ambito ferroviario la posizione fu, e continua ad essere, "Non capisco ma mi adegua" agli ordini della politica.

Le FS si adeguano: si chiede loro di arretrare le linee di chilometri in Liguria, e loro lo fanno, si chiede in sostanza di immaginare un sistema ferroviario siciliano in cui per andare da Messina a Palermo si passa per Catania e loro lo fanno. E l'elenco potrebbe continuare a lungo. Un secolo fa FS progettava mezzi di trazione, vagoni, linee. I mezzi sono durati almeno cinquant'anni, e le linee dell'epoca con poche modifiche costituiscono ancora gli assi portanti del sistema.

Non eravamo ricchi nemmeno allora, ma i progetti si realizzavano quasi sempre in tempi adeguati. Si guardava avanti; ricordo che nel 1960, a Roma, parte della viabilità delle Olimpiadi fu realizzata su sedimi e infrastrutture ferroviarie in costruzione di cui fu cambiata in fretta la destinazione. Oggi i progetti ferroviari appaiono non solo faraonici in termini di costi, ma spesso pluridecennali in quanto a realizzazione. I cronogrammi slittano e i costi esplodono. Credo che si tratti di progetti affetti da "overdesign", cioè non ottimizzati e qualche volta addirittura malfatti. Perché?

Qualcuno ipotizza che i progettisti lavorino nell'ipotesi di essere remunerati in modo proporzionale all'investimento preventivato e dunque, come dice qualcuno, "In ferrovia per trovare la soluzione più conveniente, non si bada a spese...". Forse è solo una battuta maligna e ingiustificata, ma fa pensare...

Potremmo citare la chiusura dell'anello ferroviario attorno a Roma, un progetto di cui era prevista la conclusione per la fine dello scorso secolo e che, se tutto andrà bene, ha oggi una prospettiva di almeno dieci anni a venire per il suo completamento. Ma non è ancora chiaro se sarà un vero anello urbano o solo un più modesto surrogato. Ci rendiamo conto? Potremmo ricordare di come in vent'anni si sia intervenuti facendo e disfacendo

sulla stazione Centrale di Milano, dove un tempo i taxi arrivavano al coperto, mentre oggi non ci si è nemmeno preoccupati di installare una pensilina per quando piove o nevicava.

Traffico interregionale

Una delle vittime sacrificali del processo di riduzione costi sono stati i treni di media distanza, quelle relazioni interregionali intermedie tra i trasporti di prossimità e i collegamenti di lunga distanza a cui già oggi e sempre più in futuro, sarà dedicata l'Alta Velocità.

La regionalizzazione del trasporto ferroviario (a opinione dello scrivente una sciagura, come molti altri effetti della trasformazione dello stato centrale in una confederazione di venti soggetti dotati di potere legislativo proprio) ha sostanzialmente smantellato i collegamenti interregionali di media distanza. Per fare un esempio, se prima esisteva un'efficace offerta di treni Intercity cadenzati da Bologna a Torino via Voghera-Alessandria, sempre affollatissima e gradita all'utenza, vista la difficoltà di far colloquiare le tre regioni coinvolte, quella relazione è stata smontata. Ma gli effetti nefasti della regionalizzazione toccano anche altre relazioni, come Torino-Milano-Venezia-Trieste e le due dorsali tirrenica e adriatica.

Il risultato ulteriore è stato anche quello di costipare la maggioranza dei treni sulla linea AV, salvo poi dire che l'affollamento su quei binari è eccessivo: grazie, si è sfasciato tutto il resto delle relazioni su linee diverse, e poi ci si lamenta...

Le stazioni, i passaggi a livello

Tra i risultati della spasmodica ricerca di taglio delle spese nelle FS si registra anche l'abbandono e la successiva vandalizzazione dei fabbricati di stazione e non solo. Ne avevo già parlato qualche anno fa¹.

Una sommaria inchiesta personale mi porta a dire che forse in non più del 20% delle stazioni ferroviarie nazionali rimangono servizi all'utenza fruibili e di qualità adeguata, a partire dai servizi igienici, per lo più chiusi, inagibili e quasi sempre a pagamento. Le sale d'attesa sono state quasi del tutto chiuse e distrutte, a partire da Milano Centrale (sono diventate una libreria), dove si è raggiunto il paradosso di rimuovere anche i pochi posti a sedere nella galleria superiore, per non parlare dell'eliminazione totale di qualsiasi tipo di seduta ai binari. Persino in testa binario un elemento architettonico che poteva prestarsi come sgabello, è stato concepito a scivolo, per evitare quel pericolo. Il deposito bagagli è stato chiuso e dimenticato quasi dappertutto, per "ragioni di sicurezza": rispetto alle quali ci sarebbe molto da obiettare.

Nei Paesi virtuosi (su tutti la Svizzera, malgrado recenti cadute...) la stazione ferroviaria è il centro pulsante di un trasporto pubblico integrato tra gomma e ferro, grazie all'adiacenza dei bus, alla disponibilità e chiarezza delle tariffe dei taxi (tema – quest'ultimo – su cui Spagna docet), e via scorrendo. Nulla di tutto ciò da noi: il viaggiatore ferroviario che arrivi a Monza, a Benevento o anche alla stazione Tiburtina di Roma, si aggira all'arrivo in un deserto dei Tartari ignoto, respingente, pericoloso. E non sa come muoversi. Il malcapitato può dimenticare di disporre di informazioni aggiornate, esaustive, e uguali su tutto il territorio nazionale.

Tra le cose più divertenti delle FS ci sono poi gli annunci: siccome si direbbe che la preoccupazione principale dell'azienda sia quella dello scarico delle proprie responsabilità, ecco che il passeggero si sente raccomandare di non aprire le porte prima che il treno sia fermo, quando ormai tutti i convogli sono dotati di porte automatiche, e

l'elenco di messaggi demenziali del tipo "si raccomanda di mangiare con la bocca" potrebbe allungarsi a non finire.

Una considerazione a parte merita poi il tema del tempo di chiusura dei passaggi a livello. Nei Paesi normali le sbarre si chiudono poco prima del passaggio del treno e si riaprono subito dopo. Da noi no, possono passare decine di minuti, e questo è probabilmente dovuto alla insufficiente automazione e – devo supporre – alle prescrizioni di un benemerito ente burocratico che non nomineremo, ma che potremmo definire Organismo Nazionale Complicazione Pratiche Semplici (ONCPS) che, a modo suo, sovrintende al traffico ferroviario. Non per questo mancano in Italia ogni anno alcuni incidenti di passaggio a livello con morti. In compenso in una città siciliana si chiede di abolire l'inutile ferrovia, che tante attese ai binari genera ai cittadini automobilisti.

Bisogna tuttavia riconoscere che i treni italiani in Patria viaggiano piuttosto sicuri: talvolta capita invece che all'estero siano coinvolti in disastri, a dimostrazione che l'internazionalizzazione non è cosa da affrontare da un giorno all'altro con leggerezza, prospettando la "Metropolitana d'Europa".

In un secolo e mezzo nel continente non siamo ancora riusciti a realizzare sistemi di controllo ferroviario omogenei e compatibili: la moneta è unica, ma i sistemi ferroviari no.

La bigliettazione

Un tempo l'acquisto di un biglietto ferroviario, in stazione, dove le biglietterie erano sempre aperte, o in agenzia, era una cosa assai facile. Il biglietto acquistato era valido per almeno due mesi per quel percorso e per quella classe e non si potevano avere dubbi. Perso un treno, si poteva salire sul successivo. Oggi non è più così: le bigliette-



rie sono aperte solo nelle stazioni principali e in orari limitati, mentre le emettitrici automatiche evidenziano spesso delle interfacce e dei software a dir poco penosi (in questo, fino a un recente miglioramento, si distingueva negativamente anche la lombarda Trenord). Il biglietto è differenziato per tipologie di treni, è valido solo per poche ore ed è facilissimo cadere in errori non rimborsabili. E le regole si modificano molto spesso.

Tariffe regionali, emettitrici e obliateratrici diverse per ciascun vettore, incomunicabilità dei sistemi rendono l'acquisizione dei biglietti un ginepraio inestricabile. Ne fa le spese il personale viaggiante di controllo, coinvolto in episodi talvolta anche violenti, costretto sempre più a rifugiarsi in cabina di guida, col risultato che la verifica del titolo di viaggio è sempre più infrequente.

Per non parlare delle tariffe: sull'Alta Velocità, e non solo, si risparmia esclusivamente programmando con settimane di anticipo; da quest'anno si è registrato un picco di tariffe nel periodo natalizio che ha toccato tutti e due gli esercenti dell'AV. E, avendo distrutto la frequenza dei vecchi Intercity, alternative non ce ne sono

proprio. Il treno ha cessato di essere un servizio pubblico aperto a tutti, per diventare un esercizio "a mercato".

Questi dell'utenza si fanno un baffo

Malgrado le molte pubbliche dichiarazioni in senso contrario, la mia sensazione di utente più che cinquantennale è che l'ultima preoccupazione delle FS sia costituita dalle esigenze dei viaggiatori, che non sono minimamente al centro dell'attenzione aziendale.

Se una linea è a scarso traffico si rendono impraticabili gli orari, cosicché la frequentazione cala ancora fino a far raggiungere, nel giro di qualche anno, la conclusione che sia meglio terminare definitivamente il servizio (14 linee chiuse negli ultimi anni in Piemonte...).

Il materiale rotabile, che ha anche goduto delle forti sovvenzioni del PNRR, è stato ampiamente rinnovato negli ultimi anni, ma non sempre "nuovo" è sinonimo di qualità: per un'amministrazione è molto più facile e comodo acquistare nuovi mezzi che poi mantenerli e gestirli.

Così molti vagoni viaggiano con servizi igienici fuori uso, mancano appendiabiti e mensole sufficienti

anche a un trolley e l'elenco potrebbe continuare a lungo.

Della sicurezza di viaggio e del vandalismo non vorrei parlare: questo è un problema trasversale che coinvolge la presenza di forze dell'ordine e di un quadro legislativo che esula dall'oggetto della mia esposizione. Ma anche quel problema è drammaticamente attuale: lo cito per ultimo, ma forse è il primo da affrontare con determinazione.

Federmanager e il trasporto ferroviario

Come rilevano anche i colleghi del settore impegnati in Federmanager, il numero dei dirigenti ferroviari di recente è cresciuto molto, al punto che c'è da porsi qualche interrogativo. Personalmente, non credo che a questo abbia corrisposto un equivalente miglioramento dei servizi...

In conclusione, credo di aver portato qui opinioni personali da utente che, come tali, spero non siano considerate offensive da nessuno. Non è quella la mia intenzione, che vorrebbe essere invece costruttiva. Trovandomi poi a coordinare le Commissioni federali sulle strategie industriali, poiché Federmanager è attenta a queste dinamiche, sto cercando di sensibilizzare i colleghi specialisti del settore per realizzare nell'anno in corso almeno un evento che riporti al centro dell'attenzione le problematiche del trasporto ferroviario nazionale. Mi auguro di riuscirci e spero anche che la pluralità dei punti di vista in quel contesto possa costruire una linea d'azione utile per orientare l'intero sistema. L'obiettivo è ambizioso, ma possiamo provarci... ■

1) G. Colombi: *Qualche considerazione a proposito della maratona ferroviaria (?) di inizio estate* pubblicato su *Dirigenti industria* agosto-settembre 2022



Iniziative strategiche 2025 promosse da ALDAI-Federmanager e Fondirigenti

Silvia Romagnoli

Responsabile Servizio Orientamento e Formazione ALDAI-Federmanager

Le iniziative strategiche di Fondirigenti si inseriscono nell'alveo del costante impegno che ALDAI-Federmanager e Assolombarda dedicano al sostegno delle imprese e dei manager operanti in un contesto economico e produttivo in continua e sfidante evoluzione. Tali progetti vantano ormai una consolidata esperienza pratica e risultano fondamentali per rilevare e risolvere i fabbisogni formativi del territorio.

ALDAI, insieme ad Assolombarda e grazie al sostegno di Fondirigenti, ha promosso la realizzazione di progetti mirati a trovare soluzioni concrete su temi cruciali per la realtà industriale lombarda e, più in generale, per il Paese. Tra questi: la gestione delle risorse umane, l'innovazione tecnologica e l'organizzazione manageriale delle aziende sanitarie.

Il contesto attuale è caratterizzato da una crescente pervasività delle tecnologie e dall'introduzione del digitale, elementi che hanno stravolto i modelli di business e imposto l'obiettivo di incrementare la competitività. Le aziende si trovano nel pieno di un percorso di trasformazione digitale, cruciale per la loro competitività a livello nazionale e internazionale.

ALDAI-Federmanager e Assolombarda, per rispondere a queste sfide, hanno promosso iniziative che pongono al centro persone, tecnologia e managerialità.

People & Culture Management: attrarre e trattenere talenti

Il primo progetto, realizzato con Maize-Jakala, ha risposto all'esigenza di comprendere come le imprese si stiano organizzando per affrontare i nuovi paradigmi della gestione delle risorse umane, valutando la capacità di *attraction* e *retention* al fine di individuare soluzioni che possano essere concretizzate. Il progetto nasce dall'esigenza di colmare il *mismatch* tra esigenze delle imprese e competenze utili a fronteggiare la transizione digitale.

Sono state analizzate le modalità organizzative che le aziende hanno individuato al fine di affrontare i nuovi paradigmi HR. È emersa la necessità di colmare il gap tra competenze disponibili e quelle richieste dalla transizione digitale, un divario aggravato dagli squilibri demografici e dalle aspettative dei giovani verso aziende smart e sostenibili.

Le leve strategiche non si limitano agli incentivi economici: motivazione, benessere e relazioni sociali rappresentano i pilastri del nuovo People Management, che punta ad attrarre, sviluppare e trattenere talenti in un contesto competitivo.



Data Center e Cloud: competenze per la trasformazione digitale

Coerentemente con l'influenza crescente delle tecnologie e l'uso strategico del cloud computing, il secondo progetto, realizzato con l'Osservatorio Digitale del Politecnico di Milano, è partito dalla rilevazione della situazione sul territorio lombardo. La ricerca ha analizzato i cambiamenti rilevanti nei modelli di gestione dei costi e della sicurezza.

Gli output hanno evidenziato la necessità di formare i manager con strumenti adeguati ad affrontare una trasformazione complessa e strategica, identificando specifici gap formativi su sviluppo software, data management & analytics e contrattualistica.



Sanità privata: evoluzione delle competenze manageriali



Infine, per affrontare il tema della sanità e la scarsità di risorse, il progetto *Evoluzione delle competenze manageriali e fabbisogni formativi dell'ospedale privato in Lombardia*, svolto in collaborazione con AIOP Lombardia, ha offerto uno sguardo chiaro sui principali trend del settore.

La finalità strategica è stata quella di rafforzare la managerializzazione delle organizzazioni ospedaliere, migliorandone la capacità di inserirsi in filiere del valore che vanno oltre il Servizio Sanitario Nazionale e favorendo l'interlocuzione con Fondi e Assicurazioni.

Le sfide per il 2026

Questi tre progetti non rappresentano iniziative isolate, ma tasselli di una strategia integrata: attrarre e sviluppare capitale umano, governare la trasformazione digitale e garantire sostenibilità in settori chiave come la sanità. La formazione manageriale diventa così il vero fattore competitivo per affrontare un futuro in cui tecnologia e persone dovranno crescere insieme. ■

Il reskilling come paracadute strategico per la carriera executive



*Intervista a Claudio Saporito,
Senior Advisor di Praxi,
esperto nella ricerca, selezione
e valorizzazione delle risorse umane*



Claudio Saporito
Senior Advisor

*Non è la specie più forte a sopravvivere, né la più intelligente,
ma quella che si adatta meglio al cambiamento.*

CHARLES DARWIN

Viviamo un tempo in cui la carriera non si misura più in anni di esperienza, ma nella capacità di rinnovarsi costantemente. L'intelligenza artificiale, la digitalizzazione e i nuovi modelli organizzativi stanno ridisegnando la mappa delle competenze. Ciò che ieri era un vantaggio distintivo, oggi rischia di diventare rapidamente irrilevante.

Per i manager, i dirigenti e i professionisti senior, il reskilling non è un'opzione o un semplice aggiornamento formativo: è una vera e propria assicurazione professionale. Un paracadute strategico che protegge la carriera dal rischio di obsolescenza, non per paura, ma per consapevolezza.

Claudio, partiamo dalla citazione di Darwin che apre il nostro articolo. Perché oggi, più che mai, parla anche ai dirigenti e ai manager?

Perché mai come oggi la capacità di adattarsi è la vera misura del successo professionale. L'intelligenza artificiale, la digitalizzazione e i nuovi modelli organizzativi stanno trasformando profondamente le imprese e i ruoli di leadership. In questo contesto, la carriera non si misura più in anni di esperienza, ma nella capacità di rinnovarsi continuamente. Ciò che ieri era un vantaggio competitivo, può diventare rapidamente irrilevante se non ci si aggiorna. Il reskilling, quindi, non è un'opzione: è una forma di assicurazione professionale, un paracadute strategico che consente di restare rilevanti e di continuare a guidare, non solo a gestire.

Parli di "longevità professionale". Cosa significa per un dirigente restare competitivo in una fase di carriera più matura?

Significa trovare un nuovo equilibrio tra esperienza e adattabilità. Oggi l'età media dei manager europei è di circa 49 anni e secondo l'OCSE oltre il 70% di loro teme che le proprie competenze saranno superate nei prossimi cinque anni. Non è una questione di età, ma di mentalità. L'esperienza non perde valore: deve evolvere insieme al contesto. La vera sfida non è "restare giovani", ma restare utili, curiosi e capaci di apprendere cose nuove.

Hai definito il reskilling come "una forma di leadership personale". In che senso?

Perché il reskilling non è un rimedio, ma un atteggiamento mentale. Non si tratta di correre ai ripari, ma di ampliare il proprio orizzonte. Significa chiedersi: "Chi voglio diventare nei prossimi tre anni?". Fare reskilling non è sopravvivere, ma prepararsi a evolvere. È passare

dalla gestione dell'esperienza alla gestione dell'apprendimento.

E questo è un atto di leadership: guidare sé stessi prima ancora di guidare gli altri.

Ci parli di un vero e proprio "piano operativo" in cinque passi. Puoi sintetizzarlo per i nostri lettori?

È un metodo pratico in cinque passaggi:

1.
mappare ciò che si sa;

2.
guardare avanti;

3.
scegliere le competenze ponte (AI literacy, data mindset, sustainability leadership, change management);

4.
definire obiettivi chiari;

5.
raccontare il proprio percorso. Mostrare di imparare non è un segno di debolezza, ma di forza e visione. Il reskilling, se ben comunicato, diventa parte dello storytelling professionale e un marchio di autenticità.

Nel tuo ragionamento emerge un punto chiave: la centralità delle soft skills. Perché sono così decisive nella longevità professionale?

Perché la tecnologia cambia i ruoli, ma non può sostituire le relazioni. Oggi competenze come empatia, ascolto, pensiero critico, gestione del cambiamento e intelligenza emotiva fanno davvero la differenza. Un leader che sa chiedere feedback, che accetta di imparare da chi ha meno esperienza e che costruisce fiducia rimane credibile e ispirante. Fiducia e credibilità valgono oggi più di qualsiasi competenza tecnica.

Puoi citarci qualche esempio di leader o azienda che incarna questo approccio?

Penso a Satya Nadella, CEO di Microsoft, che ha costruito una cultura aziendale fondata sull'apprendimento continuo e afferma: "L'apprendimento è la nuova moneta del successo".

Oppure a Mary Barra, CEO di General Motors, che ha guidato la transizione verso l'elettrico e il digitale, dimostrando che innovare non significa tradire il passato, ma valorizzarlo. Anche molte aziende italiane stanno investendo in programmi di *continuous learning* per i manager senior, non per colmare lacune ma per ampliare possibilità e visione.

In chiusura, qual è il messaggio che vuoi lasciare ai dirigenti che oggi si interrogano sul proprio futuro professionale?

Il reskilling non è un obbligo, ma un atto di responsabilità verso sé stessi e verso le proprie persone. Significa non accontentarsi della propria storia, ma continuare a scriverne di nuove. Chi guida deve essere il primo a dare l'esempio, mostrando che il cambiamento non si teme: si allena.

Oggi il vero vantaggio competitivo non è sapere di più, ma saper imparare meglio.

Concludo con un'altra citazione di Henry Ford che mi piace molto: "Chi smette di imparare è vecchio, che abbia venti o ottant'anni". ■

Il reskilling non è un obbligo, ma un atto di responsabilità verso sé stessi e verso le proprie persone. Significa non accontentarsi della propria storia, ma continuare a scriverne di nuove



WOMA
Inspiring the World of Pharma

L'unico forum ispirazionale,
internazionale e proiettato
al futuro dedicato ai settori:

**Pharma | MedTech
Healthcare | Life Sciences.**

June 25-26, 2026
Allianz MiCo, Milano

Le voci di **WOMA**

Dr. Jennifer **Doudna**, PhD
Inspiration in science by Nobel Prize

Dr. Bertalan **Meskò**, PhD
Future of technologies in medicine

Dr. Amy **Cuddy**
Leadership & people

Zack **Kass**
The next RenAIssance:
driving transformation with AI

José Manuel Durão **Barroso**
New health economy

WOMA Forum a Milano: a giugno l'evento internazionale

Michele Barletta

Presidente BioPharma Network – Associazione Manager del Farmaceutico; Presidente Comitato Scientifico WOMA

WOMA Forum - Inspiring the WORld of pharMA, il Forum ispirazionale e internazionale proiettato al futuro con Premi Nobel, leader globali, CEO, futuristi e innovatori dedicato al Farmaceutico, Medtech, Healthcare e Life Sciences

WOMA Forum – Inspiring the World of PharMA si terrà in Italia, a Milano, il **25 giugno dalle ore 18:00** e il **26 giugno 2026 all'Allianz MiCo**.

L'evento internazionale e ispirazionale dedicato ai settori **Farmaceutico, MedTech, Healthcare e Life Sciences**, è promosso da **BioPharma Network – Associazione Manager del Farmaceutico e 24OreSalute**, con il sostegno di numerose partnership istituzionali e dei principali attori dell'ecosistema dell'innovazione, della scienza e dell'impresa.

WOMA Forum è rivolto a **leader, manager e professionisti**, italiani ed europei, di questo innovativo

ecosistema professionale. Ospiterà sul palco **alcune tra le voci più autorevoli a livello globale**, chiamate a riflettere sul futuro e a portare nuove visioni, prospettive e tendenze globali che stanno ridisegnando il futuro di questo settore, secondo un formato denominato **One Stage for All**, costruito intorno ai **grandi temi del cambiamento** e a **grandi voci** che quel futuro lo stanno già creando e ne condividono la visione.

Progettato per accogliere oltre **1.000 partecipanti** provenienti da **centinaia di aziende e realtà del settore**, il Forum si svilupperà su **1.500 metri quadrati di sala plenaria** e oltre **4.000 metri quadrati di area espositiva**, dedicata

al **networking**, ai **partner** e agli **incontri professionali**.

ALDAI-Federmanager, in questa cornice, sarà **partner di WOMA Forum**, promuovendo un'iniziativa di alto valore strategico e culturale. La partnership si inserisce in una **visione condivisa** di supporto allo sviluppo delle competenze manageriali, alla diffusione della cultura dell'innovazione e alla **valorizzazione del ruolo del dirigente come leader**, chiamato a guidare le trasformazioni in atto nel sistema industriale e della salute e, grazie a una **convenzione dedicata**, permetterà ai propri iscritti **condizioni agevolate** per la partecipazione al Forum.

Format e tematiche

Ispirazione, Formazione e Connessione sono le parole chiave che sintetizzano la filosofia di WOMA. Ispirare nuove idee, trasferire conoscenza, costruire relazioni tra ricerca, industria e istituzioni e trasformare visioni in iniziative concrete. **WOMA Forum** non è un evento tecnico né un congresso specialistico, ma uno **spazio di visione e confronto strategico**, pensato per interpretare le grandi trasformazioni che stanno ridisegnando il futuro dei settori **Farmaceutico, MedTech, Life Sciences e Healthcare**.

Le tematiche affrontano in **chiave strategica** l'evoluzione dell'**ecosistema Pharma & Health**, la **corporate strategy**, la **leadership** e le **persone**, le strategie di **adozione dell'innovazione tecnologica**, dalla **digital health** all'**intelligenza artificiale** nelle aziende, fino ai modelli ecosistemici di **new health economy** necessari per affrontare mercati globali sempre più complessi, toccando il tema del **purpose** e della **responsabilità**.



Relatori di fama mondiale

Sul palco si alterneranno **esperti e leader di fama globale**, ciascuno dei quali terrà uno speech di circa un'ora secondo il formato **One Stage for All**: un unico palco, nessuna sessione parallela e un'esperienza comune, pensata **per garantire massima attenzione ai contenuti**, favorire una visione condivisa e creare un momento collettivo di ispirazione sui grandi temi che stanno trasformando il futuro del settore.



JENNIFER DOUDNA, **Premio Nobel** per la Chimica 2020 per la co-scoperta della rivoluzionaria tecnologia di **editing genetico** CRISPR-Cas9, è una delle voci centrali di questo viaggio. La sua presenza va oltre la dimensione scientifica e diventa un messaggio potente di coraggio, mentalità e visione. Chi ha rivoluzionato la biologia con CRISPR porta con sé la testimonianza di cosa significhi credere in **un'idea quando nessuno la vede** ancora, lavorare sulla frontiera del possibile e cambiare per sempre il modo in cui curiamo e preveniamo le malattie. È un invito a investire nella scienza e nell'innovazione biotecnologica con la stessa determinazione che ha guidato la sua scoperta.



BERTALAN MESKÓ, **fondatore del Medical Futurist Institute** una delle menti più influenti sulla trasformazione digitale della salute. La sua prospettiva non si limita all'**AI** o alla **tecnologia**, ma mostra come mondi diversi possano fondersi per creare soluzioni completamente nuove nel **MedTech**. Parla di **cure integrate con il digitale**, di comportamenti umani, di robotica, di nuovi ruoli professionali, aiutando tutti a vedere **la sanità di domani** con uno sguardo più aperto e libero dagli schemi tradizionali.



AMY CUDDY, **guru della leadership, psicologa sociale e autrice del bestseller Presence**. Ogni rivoluzione richiede una nuova leadership. Una tra le voci più influenti nel campo della leadership, della presenza e del comportamento il suo talk è stato **visualizzato più di 70 milioni di volte**. Il suo contributo è un invito a ritrovare motivazione, autenticità e forza nelle organizzazioni, soprattutto in un periodo in cui le persone e le nuove generazioni chiedono nuovi modelli di guida. Con lei si parlerà di come si sostiene il cambiamento e di come si coltivano leader capaci di spingere l'innovazione.



ZACK KASS, **former Head of Go-to-Market di OpenAI**. Una delle figure di riferimento che più ha contribuito a portare **l'AI fuori dai laboratori e dentro le aziende**. La sua esperienza in OpenAI, in una fase decisiva per la diffusione globale dell'intelligenza artificiale, offre una prospettiva concreta su come integrare l'AI nelle organizzazioni, quali leadership servono per guidare una trasformazione così radicale e quali cambiamenti attendono il nostro settore negli anni a venire.





JOSÉ MANUEL BARROSO, già Presidente della Commissione Europea, ex Primo Ministro del Portogallo e già Chair di Gavi, the Global Vaccine Alliance. Lo sguardo globale di WOMA si arricchisce con la sua presenza, che porta al Forum una dimensione che tocca il tema del **purpose**, della responsabilità e del ruolo della **leadership nel generare un impatto reale sul mondo**, tra visione politica, diplomazia, collaborazione internazionale e innovazione nei modelli di sanità. Da **Presidente della Commissione Europea** ha incarnato un'Europa capace di unire e proteggere, ritirando nel 2012 il **Premio Nobel per la Pace** a nome dell'Unione. Ha guidato **Gavi, the Vaccine Alliance**, uno dei più efficaci modelli di **partnership pubblico-privata a livello globale**, che ha contribuito a vaccinare **oltre 1,2 miliardi di bambini** nei Paesi a basso reddito e a **prevenire più di 20 milioni di morti future**. La sua presenza a WOMA rappresenta un momento di forte ispirazione per chi opera nel settore della salute, aprendo una riflessione su nuovi modelli di partnership e **health economy** per un futuro più equo, sostenibile e resiliente, ispirando sul senso profondo del lavoro nel mondo della salute, salvare vite e migliorare il futuro delle persone, dimostrando come visione, responsabilità e collaborazione possano davvero cambiare la salute globale.

Accanto a queste figure straordinarie **arriveranno altri relatori a completare l'agenda**, ognuno scelto per aggiungere un tassello diverso al mosaico di WOMA.

Perché essere a WOMA Forum 2026

PER I PROFESSIONISTI

WOMA è il luogo in cui **fermarsi un giorno per comprendere i prossimi dieci anni**; in cui incontrare e ascoltare Premi Nobel, leader globali, scienziati, futuristi e innovatori, riuniti in un contesto unico e difficilmente replicabile lungo un'intera carriera professionale.

PER LE AZIENDE

WOMA è un **investimento strategico nel capitale umano**. Un'esperienza che prepara le persone e le aziende a ciò che sta arrivando. Portare i propri professionisti a WOMA ed essere presenti significa confrontarsi con i trend che stanno ridisegnando il settore, allargare lo sguardo, rafforzare la capacità di innovare nella propria azienda.

PER I PARTNER

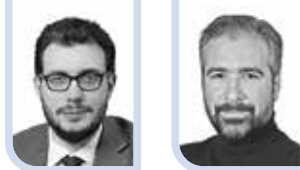
WOMA è anche un **luogo di incontro, posizionamento, visibilità e networking qualificato**, dove connettersi, confrontarsi e costruire relazioni ad alto valore. L'intento di WOMA è che ogni persona esca dal forum non solo più informata, ma più ispirata, **con una visione più ampia** e un nuovo **senso di possibilità**. In poche parole, **WOMA è il posto in cui esserci, oggi, ogni anno, tutti insieme, per lasciare il segno domani**.

Come partecipare

Per iscrizioni singole, di team e informazioni, consulta www.womaforum.com o scrivi a info@womaforum.com.

Condizioni agevolate in convenzione sulla quota di partecipazione al WOMA Forum per gli iscritti a **Federmanager**. Per tutti i dettagli entra nell'area riservata MyFeder. ■





Endorsement e Influencer Marketing: strategie, regole e (soprattutto) realtà

Avv. Francesco Chrisam
Partner C&P Law/Tax, Ph.D

David Menciotti
Chief Marketing Officer Generali Engagement Solutions GmbH, MBA

L'endorsement è una forma sofisticata di persuasione che si traveste da consiglio personale, è la narrazione perfetta per generare attenzione e abbassare le difese del pubblico. Ecco le insidie e i trabocchetti da evitare

Dai testimonial ai micro e virtual influencer: l'evoluzione non è solo tecnologica, è psicologica

L'influencer marketing è diventato nel giro di pochi anni quello che la pubblicità "nuova" promette sempre di essere: rapido, scalabile, misurabile, vicino alle persone.

Inizialmente si trattava del sostegno manifestato da personaggi famosi nei confronti del brand reclamizzato, in modo da consentirne l'accreditamento presso l'ampia platea di follower.

Tuttavia, con il passare del tempo, le imprese hanno puntato sempre più spesso anche sui micro e nano

influencer (meno platea, più prosimità, percepiti come "uno di noi", quindi più credibili), creator specializzati (qui il valore è la competenza, non solo il carisma), nonché sui virtual influencer, ora generati anche attraverso strumenti di Intelligenza Artificiale (controllabili, prevedibili, a rischio reputazionale teoricamente ridotto, costituiti da "asset" più che da persone).

Il paradosso dell'endorsement: più sembra vero, più va governato

Anche questa particolare forma di promozione richiede fiducia, repu-

tazione, controllo, compliance. In altre parole: marketing vero.

E qui sta il punto cruciale. L'endorsement non è solo un post su Facebook o Instagram dove un influencer condivide un codice sconto. È una forma sofisticata di persuasione che si traveste da consiglio personale. Funziona proprio perché sembra spontaneo.

L'endorsement è un messaggio pubblicitario con una maschera sociale: "Non sto vendendo, sto condividendo"; "Non è una campagna, è la mia routine". È la narrazione perfetta per generare attenzione e abbassare le difese del pubblico. Ed è esattamente per questo che la



normativa pubblicitaria interviene: perché la pubblicità occulta non è un dettaglio tecnico, è un problema di fiducia. Se l'utente non capisce che si tratta di advertising, non sta scegliendo: sta subendo.

La frizione “spontaneità vs. trasparenza” nei rapporti tra Marketing e Legal (che condividono però gli stessi obiettivi)

Questa tensione tra spontaneità e trasparenza si riflette spesso nel confronto tra le funzioni aziendali coinvolte: da un lato il “marketing” punta a rendere l'operazione coerente con i bisogni del mercato e con gli obiettivi aziendali, massimizzandone l'efficacia; dall'altro il “legal” mira a minimizzare i rischi giuridici.

Non si tratta, peraltro, di rischi remoti e lontani nel tempo, posto che le eventuali azioni legali (e successivi provvedimenti anche in via

d'urgenza) hanno proprio lo scopo di inibire la diffusione della campagna e si presentano tipicamente a ridosso della prima messa online. E qui arriva il concetto che molti ignorano: una campagna “efficace” che viene stoppata o che genera un danno reputazionale non è affatto efficace. È costosa. E spesso due volte: prima in investimento, poi in riparazione.

La “perdita fisiologica di controllo”: dove nasce il rischio vero

Nel marketing tradizionale si controlla quasi tutto: script, produzione, pianificazione media, approvazioni. Nell'influencer marketing no. Anche quando la campagna pubblicitaria ha storyboard, concept, brief e approvazioni, c'è un elemento di rischio strutturale: è l'influencer che produce e pubblica. Questo cambio di paradigma implica un risvolto concreto: l'inserzionista perde una parte del controllo operativo, ma non perde la propria responsabilità.

Il caso “Gymshark” (cresciuta anche grazie a creator molto autonomi) racconta bene la dinamica: il modello funziona perché i contenuti sembrano autentici, ma proprio quell'autonomia richiede una governance rigorosa. Perché quando qualcosa devia – claim eccessivi, mancata disclosure della natura pubblicitaria, toni inappropriati,

call-to-action ambigue – il conto arriva al brand, non al creator. E può essere molto salato: stop della campagna, sanzioni pecuniarie, pregiudizio reputazionale, eventuali risvolti in sede civile e penale.

Le quattro regole operative per il Marketing (quelle che contano davvero)

Dimentichiamo per un attimo le frasi generiche tipo “scegli influencer autentici”. Grazie, lo vorremmo tutti. Ecco le regole che fanno la differenza nel mondo reale:

1. selezione basata su dati, non su impressioni (audience reale vs. follower fake, affinità valoriale con il brand, qualità dei commenti, storicità del profilo dell'influencer);
2. brief rigoroso, ma non soffocante (chiarire il messaggio chiave, le espressioni consentite, permessi e divieti soprattutto su comparazioni, formato, tempistiche e obblighi di disclosure);
3. trasparenza come leva, non come tassa (la trasparenza non riduce l'efficacia: riduce il sospetto; e il sospetto è il vero killer della performance);
4. monitoraggio attivo e governance continua (la campagna non finisce quando il post va online, ma è qui che inizia).

Occorre tenere poi conto anche del crescente attivismo di AGCM (Autorità Garante della Concorrenza e





del Mercato) in tema di influencer marketing, con un controllo non più focalizzato sulla sola trasparenza, ma anche sulla correttezza complessiva della campagna e del contenuto del relativo messaggio pubblicitario.

Imparare dagli errori altrui: il Legal e gli strumenti di riduzione del rischio

Dalla lettura dei più recenti provvedimenti possono ricavarsi alcune ulteriori raccomandazioni: dalla compliance interna all'adozione di idonee clausole nei contratti con gli influencer, dalla previsione di sanzioni per i follower coinvolti nelle "call-to-action" che non rispettino le regole alla separazione netta delle attività benefiche da quelle commerciali, fino al monitoraggio "attivo" della condotta degli influencer.

Le imprese inserzioniste dovrebbero adottare linee guida interne conformi al più alto standard di settore costituito dal Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale dello IAP (Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria) e dal relativo regolamento Digital Chart (oggi espressamente richiamato anche dal Codice di condotta per gli influencer adottato da AGCOM – Autorità per le Garanzie

nelle Comunicazioni). Le linee guida andrebbero poi recepite nel Modello 231, con enforcement affidato, ove possibile, a un Organismo di vigilanza interno all'impresa. Inoltre, nella contrattualizzazione degli influencer – direttamente o tramite Agenzia – dovrebbero essere adottate apposite clausole con prescrizioni vincolanti, meccanismi di deterrenza e sanzionatori. Tali meccanismi dovrebbero essere azionati in concreto, essendo

...nella contrattualizzazione degli influencer – direttamente o tramite Agenzia – dovrebbero essere adottate apposite clausole con prescrizioni vincolanti, meccanismi di deterrenza e sanzionatori. Tali meccanismi dovrebbero essere azionati in concreto, essendo richiesta una vigilanza attiva da parte dell'inserzionista, che non può restare inerte giovandosi della condotta illecita dell'influencer

richiesta una vigilanza attiva da parte dell'inserzionista, che non può restare inerte giovandosi della condotta illecita dell'influencer.

In tale ambito occorre prestare la massima attenzione al soggetto cui sia demandata la scelta finale in merito alla "linea editoriale" da adottare: spesso, infatti, ci si imbatte in clausole che riservano all'influencer il potere di adattare i contenuti al proprio stile comunicazionale e, anche in caso di divergenze con l'inserzionista, decidere in autonomia la messa online.

La previsione di apposite clausole di manleva può rivelarsi insufficiente, considerato il rischio che l'influencer non sia solvibile e dunque non in grado di coprire i costi e le sanzioni a carico del commit- tente.

Per questo la regola madre è una: l'ultima parola sulla messa online deve restare all'inserzionista, con approvazione scritta dei materiali. Sì, è più lento. Sì, è più impegnativo. Ma è l'unico modo per evitare che una campagna diventi un incidente.

Conclusione: l'endorsement è pubblicità. Punto

In sintesi, il "consiglio" dell'influencer è un contenuto pubblicitario a tutti gli effetti, soggetto a tutta la normativa pertinente anche di settore. Non è un'opinione in libertà. È una leva di comunicazione pagata (o comunque incentivata). E quindi va trattata come tale: progettata, contrattualizzata, controllata, monitorata.

La buona notizia? Quando marketing e legal iniziano a lavorare come un'unica squadra, l'endorsement smette di essere un terreno minato e diventa ciò che dovrebbe essere: una leva strategica credibile e sostenibile. Perché la trasparenza non indebolisce la comunicazione. La rende più forte. E soprattutto: la rende difendibile. ■

FOREVER EDISON e l'Associazione Lombarda Dirigenti di Aziende Industriali (ALDAI) bandiscono un concorso per l'assegnazione di **tre Borse di Studio** intitolate a:

"Ing. Giacomo Bonaiuti"

Le Borse di Studio, finanziate dalla famiglia Bonaiuti insieme a FOREVER EDISON, da ALDAI e dal Dr. Fabrizio Niccolai, sono del **valore di euro 4.000 ciascuna**

Regolamento

Articolo 1

Possono candidarsi alla Borsa di Studio gli studenti iscritti all'anno accademico 2025-2026 alla facoltà di Chimica, Chimica Industriale, Chimica e Tecnologie Farmaceutiche, Ingegneria Chimica e Scienze e Tecnologie Chimiche presso le Università della Regione Lombardia.

Articolo 2

*I candidati dovranno aver sostenuto alla data del presente bando almeno dieci esami obbligatori e dovranno aver conseguito una votazione media non inferiore a **26/30**.*

Articolo 3

La documentazione deve pervenire ad ALDAI – Borsa di Studio "Ing. Giacomo Bonaiuti"

• via mail all'indirizzo aldai@pec.aldai.it

oppure

• per posta in Via Larga 31 - 20122 Milano

Il consenso al trattamento dei dati personali è obbligatorio e implicito ai sensi dell'art. 6 comma 1 lett. b) del Regolamento UE 679/2016. L'informativa completa è disponibile sul sito www.aldai.it

Articolo 4

*Le candidature dovranno pervenire ad ALDAI **entro il 19 giugno 2026**.*

Articolo 5

Le candidature, inoltre, dovranno essere corredate dalla seguente documentazione:

- a.** certificato rilasciato dall'Università di provenienza con le attestazioni richieste negli articoli 1 e 2 del presente bando e con la specifica delle votazioni ottenute per ogni singolo esame sia della Laurea Triennale sia della eventuale Laurea Specialistica e relativa votazione di Laurea*
- b.** stato di famiglia (anche autocertificazione);*
- c.** attestazione ISEE;*
- d.** lettera di presentazione con motivazioni della candidatura, percorso di studi, voto esame di maturità, hobby, attività di volontariato, o altro possa essere utile ai fini dell'assegnazione delle Borse di Studio;*
- e.** indirizzo e-mail e numero telefonico, fisso o cellulare, come da articolo 3.*

Articolo 6

L'assegnazione della Borsa di Studio è determinata con giudizio insindacabile ed inappellabile da una Commissione giudicatrice composta da:

- » un rappresentante della Famiglia Bonaiuti;*
- » un rappresentante di ALDAI (che presiede);*
- » un rappresentante di FOREVER EDISON, Gruppo Seniores;*
- » un rappresentante del Dr. Fabrizio Niccolai.*

LA PREMIAZIONE SI TERRÀ NEL MESE DI NOVEMBRE 2026

Info:

ALDAI - Via Larga, 31 - 20122 Milano - 02/58376.1

La ventunesima regione: gli italiani all'estero, parte integrante del sistema Paese

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

Oltre sei milioni di italiani vivono e lavorano all'estero: non cittadini lontani, ma professionisti attivi che contribuiscono al sistema Paese.

La ventunesima regione è una presenza silenziosa ma strategica, che chiede tutele, rappresentanza e politiche all'altezza. Difenderne i diritti non è un gesto simbolico, ma un investimento concreto per il futuro dell'Italia

Con oltre 6,4 milioni di cittadini iscritti all'AIRE (Anagrafe degli Italiani Residenti all'Estero), gli italiani residenti all'estero costituiscono oggi una comunità più numerosa di molte regioni italiane.

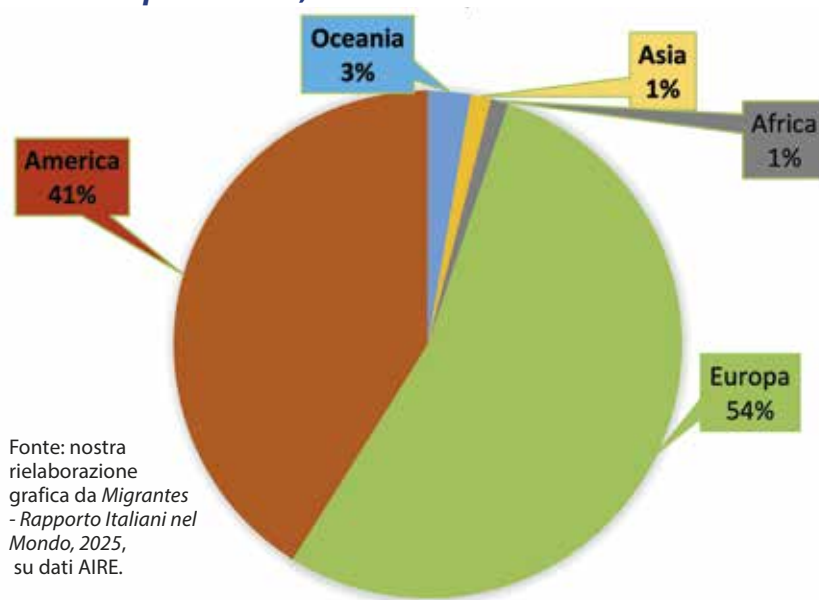
Il *Rapporto Italiani nel Mondo (RIM) 2025* della Fondazione Migrantes, organismo della Conferenza Episcopale Italiana (CEI) e principale osservatorio sulla mobilità italiana contemporanea da oltre vent'anni, conferma che non si tratta di un fenomeno marginale, ma di una componente strutturale del Paese: "Rispetto ai soli residenti con cittadinanza italiana (53.511.751), su 100 residenti 12 vivono fuori dei confini nazionali (11,9%) [...] L'estero, si dice da tempo, è la ventunesima regione d'Italia: quello su cui non si riflette abbastanza è, però, quanto rapidamente i suoi residenti stanno crescendo e quanto altrettanto celermente variano le caratteristiche che la contraddistinguono"¹

È un'Italia che non compare nelle mappe amministrative, ma che esiste concretamente nei numeri, nei

percorsi professionali, nelle relazioni economiche e sociali. Vive a Parigi, a Zurigo, a Bruxelles, a New York, a Buenos Aires, a Singapore. Parla italiano con accenti diversi e mantiene un legame costante con il Paese d'origine, pur operando quotidianamente in contesti normativi, culturali e professionali differenti.

La crescita continua (vedi **fig. 1 e 2**) e l'effervescenza di questa realtà sociale meriterebbero di essere valorizzate attraverso modalità nuove, fondate sul riconoscimento di una multi-appartenenza e sulla capacità di sfruttare appieno anche le forme di partecipazione rese possibili dalla rete.²

Figura 1 - Cittadini italiani iscritti all'AIRE per aree continentali percentuali, anno 2025



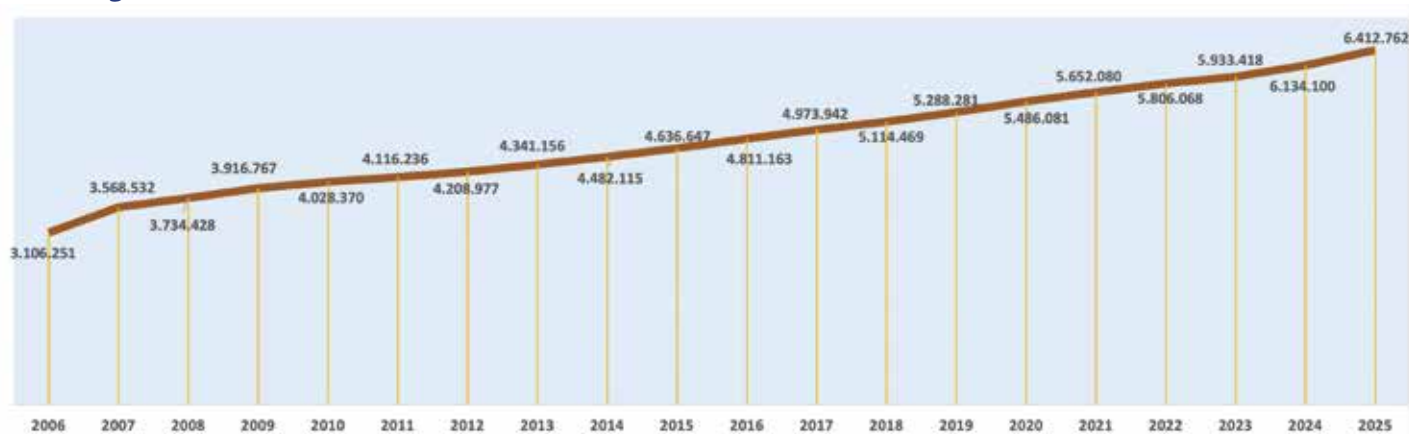


Analisi recenti condotte dal CNEL dicono che l'emigrazione verso l'estero è un fenomeno in costante crescita, che interessa in misura sempre maggiore i giovani: tra le motivazioni per andar via, al primo posto le migliori opportunità lavorative, ma anche la maggiore efficienza dei sistemi pubblici.³ Il Rapporto Migrantes sottolinea, a sua volta, come questa tendenza coinvolga anche professionisti con ruoli qualificati a livello internazio-

nale e un numero crescente di pensionati che scelgono di vivere oltre i confini nazionali. Una mobilità composita, che riflette dinamiche sociali, lavorative e familiari in trasformazione e che interpella le po-

litiche pubbliche, le reti professionali e le forme di rappresentanza. Si tratta di una mobilità spesso connessa a carriere internazionali, a riorganizzazioni aziendali e a scelte di vita maturate nel tempo, anche in relazione alle esigenze di riunificazione del nucleo familiare all'estero. In altre parole, una realtà che si configura ormai come parte stabile del sistema economico e

Figura 2 - Cittadini italiani iscritti all'AIRE, serie storica - valori assoluti, anni 2006-2025



Fonte: nostro grafico da *Migrantes - Rapporto Italiani nel Mondo, 2025*, elaborazione su dati AIRE

sociale italiano. Se, infatti, si includono anche i discendenti diretti, la 21ª regione assume dimensioni ancora più ampie: una comunità diffusa e intergenerazionale, che vive fuori dall'Italia ma continua a intrecciare con essa rapporti affettivi, culturali, fiscali, economici. A quest'ultimo riguardo, merita segnalare il ruolo rilevante svolto dagli italiani residenti all'estero ai fini dello sviluppo dell'economia nazionale, contribuendo attivamente ai flussi di investimenti, all'apertura di nuovi mercati, all'innovazione e alla promozione del Made in Italy. I principali indicatori economici – dalle esportazioni al turismo di ritorno, dagli investimenti diretti alle rimesse – testimoniano in modo tangibile il valore generato da questa presenza globale.

In un'epoca in cui la competitività si gioca sempre più sulle reti e sulle connessioni globali, la 21ª regione non è, dunque, solo una metafora identitaria: è un'infrastruttura viva di relazioni economiche che merita attenzione, valorizzazione e una più consapevole integrazione nelle politiche pubbliche.⁴

I nodi critici della residenza oltre confine

È proprio a partire da questa continuità di legami e da questa presenza in tanti luoghi diversi che emergono, tuttavia, alcuni snodi sensibili nella condizione dei cittadini italiani residenti all'estero. In determinati ambiti, infatti, l'esercizio dei diritti e l'accesso alle tutele risultano più complessi e disomogenei, risentendo delle differenze normative e dei contesti istituzionali dei Paesi di residenza. Si tratta di aspetti concreti, spesso poco visibili, ma capaci di incidere direttamente sulla vita quotidiana e che richiedono un'attenzione specifica, anche da parte delle parti sociali cui questi cittadini italiani fanno costante riferimento. Qui di seguito alcune questioni che rivestono importanza primaria.

L'assistenza sanitaria

Per i cittadini italiani residenti all'estero, l'assistenza sanitaria è regolata da un quadro normativo non uniforme, che varia in base al Paese di residenza. Nell'Unione Europea, i regolamenti sul coordinamento dei sistemi di sicurezza sociale garantiscono l'accesso alle cure nel Paese di residenza secondo il principio della parità di trattamento. Nel contesto extra-UE, la tutela sanitaria per i cittadini italiani residenti all'estero si basa su convenzioni bilaterali stipulate tra l'Italia e alcuni Stati. Tuttavia, queste convenzioni non sono uniformi: ogni accordo prevede modalità diverse di accesso all'assistenza sanitaria e, spesso, limitazioni rilevanti. A volte, le prestazioni sanitarie sono riservate solo a determinate categorie di cittadini. In alcuni casi, le convenzioni estendono l'assistenza a tutti i cittadini regolarmente iscritti ai rispettivi Servizi Sanitari nazionali. L'accesso effettivo a tali servizi dipende dunque dal singolo accordo in vigore, rendendo il sistema frammentato e spesso di difficile interpretazione per i cittadini.

La questione fiscale

Uno degli aspetti che meglio evidenzia la specificità della 21ª regione è la fiscalità. La situazione è tutt'altro che omogenea: non esiste una condizione unica per tutti gli italiani all'estero. Le regole fiscali cambiano da Paese a Paese in base alle leggi locali, e contano molto anche la cittadinanza posseduta (italiana, estera o entrambe) e la tipologia di redditi percepiti.

A regolare questo quadro ci sono le convenzioni bilaterali contro la doppia imposizione – veri e propri trattati internazionali tra Stati, basati sui modelli OCSE e ONU – che l'Italia ha siglato con un gran numero di Paesi. Il loro obiettivo è evitare che uno stesso reddito venga tassato due volte (fenomeno della doppia imposizione). Il risultato è

un sistema articolato e complesso: in alcuni casi un reddito viene tassato da un solo Stato, in altri da entrambi (con meccanismi di credito d'imposta per compensare), e queste regole incidono direttamente su patrimoni, investimenti e soprattutto pensioni.

Per molti connazionali – dai pensionati ai dirigenti che hanno svolto parte della carriera all'estero o che oggi vi risiedono – la fiscalità internazionale non è un tema teorico, ma una questione concreta e quotidiana. Ad esempio, un pensionato italiano residente all'estero potrebbe vedersi tassare la propria pensione sia in Italia sia nel Paese in cui vive, se gli accordi non vengono applicati correttamente. Allo stesso modo, un dirigente o professionista che ha lavorato tra l'Italia e l'estero deve spesso districarsi tra diverse normative fiscali, con il rischio di sovrapposizione di imposte. Questo è uno degli ambiti in cui una maggiore consapevolezza istituzionale ha bisogno di tradursi in misure concrete che non penalizzino, ma anzi valorizzino, il contributo degli italiani all'estero.

Le diverse tipologie di pensioni

La condizione previdenziale degli italiani residenti all'estero riflette la complessità della loro mobilità e l'eterogeneità dei percorsi contributivi. Le pensioni erogate agli iscritti AIRE si distinguono per natura giuridica e origine professionale, presentando specificità che meritano particolare attenzione.

• **Pensioni in regime nazionale:** sono quelle maturate esclusivamente con contributi versati in Italia. In questo caso, la pensione segue le regole italiane, anche se viene erogata oltre confine.

• **Pensioni in regime internazionale (totalizzazione):** interessano chi ha avuto carriere in più Paesi. Grazie a regolamenti europei e convenzioni bilaterali, i pe-

riodi contributivi, non sovrapposti, vengono sommati per il diritto alla pensione. Ogni Stato calcola e corrisponde la propria quota in proporzione ai contributi versati. Una soluzione che evita dispersioni contributive, ma che impone al pensionato di gestire più interlocutori previdenziali.

• **Pensioni da lavoro pubblico:** riguardano ex dipendenti dello Stato, le cui prestazioni – salvo poche eccezioni – sono soggette a tassazione in Italia anche dopo il trasferimento all'estero (Irpef e addizionali regionali e comunali). Questa imposizione alla fonte può generare situazioni di doppia tassazione, soprattutto nei Paesi privi di accordi fiscali favorevoli.

• **Pensioni da lavoro privato:** generalmente più tutelate sul piano fiscale. In molti casi, le convenzioni internazionali prevedono che la tassazione avvenga solo nel Paese di residenza.

Ciascuna tipologia, comunque, presenta criticità concrete: dalla frammentazione dei percorsi contributivi alla complessità burocratica, dalle difformità fiscali alla perdita del potere d'acquisto. Anche per questo, i pensionati della 21ª regione rappresentano una componente che necessita di tutele mirate e di una costante attenzione da parte delle istituzioni e delle organizzazioni di rappresentanza.

Una rappresentanza che guarda lontano

L'Italia nel mondo è una realtà viva e articolata, fatta di persone, professioni e relazioni che continuano

a generare valore anche oltre i confini nazionali. A sostegno di questa presenza operano, con ruoli differenti, istituzioni e realtà associative che da tempo accompagnano le esigenze delle comunità italiane all'estero.

In questo contesto, l'azione delle rappresentanze professionali e sociali – e in particolare di Federmanager – testimonia attenzione e ascolto nei confronti dei dirigenti e pensionati residenti fuori dall'Italia. Oggi, consolidare e rendere più strutturale questo impegno rappresenta una naturale evoluzione, in linea con la crescente rilevanza di una componente manageriale che continua a condividere competenze, esperienze e valori con il tessuto professionale nazionale. Rafforzare i legami con i dirigenti italiani all'estero non è, dunque, una semplice estensione dell'attività, ma il riconoscimento di una comunità che partecipa attivamente allo sviluppo economico e sociale del Paese. Significa dare continuità ad azioni di tutela e rappresentanza capaci di dare voce a bisogni specifici e di sostenere chi opera in contesti internazionali.

La ventunesima regione non chiede privilegi, ma presenza. Una presenza che si esprime attraverso politiche inclusive, canali di dialogo stabili, e una visione condivisa del futuro. Continuare su questa strada, con determinazione e realismo, significa dare forza a un'idea di rappresentanza che non si ferma ai confini, ma si prende cura – ogni giorno – di una comunità che resta parte viva e attiva del sistema Italia.

La ventunesima regione non chiede privilegi, ma presenza. Una presenza che si esprime attraverso politiche inclusive, canali di dialogo stabili, e una visione condivisa del futuro

Conclusione

Il **Rapporto Italiani nel Mondo 2025** invita a cambiare prospettiva: guardare alla presenza degli italiani all'estero non come a una realtà periferica o straordinaria, ma come a una componente strutturale della comunità nazionale. È una cittadinanza che si esprime in forme nuove, dove il confine tra presenza e distanza si fa più sottile, e dove il legame con l'Italia resta vivo anche al di fuori del territorio.

Illuminanti le parole conclusive del Rapporto: *"Si tratta di italiane e italiani che chiedono di vivere la loro cittadinanza in un modo diverso, al passo con i tempi, dove la permanenza è fluida, il risiedere è corrente. [...] La dimensione del diversamente presenti spinge ad avere occhi nuovi per essere riconosciuta e lungimiranza per essere accolta, ed è probabilmente oggi un'occasione irrinunciabile per garantire e garantirsi una Italia generativa"*.

Accogliere questa visione significa tradurla in politiche inclusive, in strumenti che assicurino diritti effettivi e ascolto stabile, nonché in un impegno concreto per abbattere ostacoli amministrativi, fiscali, previdenziali e sociali. ■

NOTE

1) RIM - *Rapporto italiani nel mondo 2025* - Sintesi.

2) Cfr. *Gli italiani all'estero: collettività storiche e nuove mobilità*, a cura del Centro Studi e Ricerche IDOS, 2020.

3) Dal Rapporto CNEL *L'attrattività dell'Italia per i giovani dei Paesi avanzati*, presentato il 4 dicembre 2025, emergono dati importanti. In particolare: tra il 2011 e il 2024 sono emigrati 630mila giovani (18-34enni). Complessivamente, i giovani andati all'estero nel 2011-24 corrispondono al 7% dei giovani residenti in Italia nel 2024.

4) Nel dibattito pubblico italiano non è certo nuova l'idea di riconoscere come ventunesima regione realtà che non coincidono con i confini amministrativi tradizionali. Nel tempo si è parlato di regioni funzionali, aree urbane integrate, zone di prossimità geografica o persino di "regioni simboliche", per dare rappresentanza a comunità accomunate da condizioni personali specifiche.



REPORTAGE
SOCIETÀ
TERRITORIO
ATTUALITÀ



La primave

Con l'avvio della primavera tornano le numerose iniziative del FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano dedicate alla scoperta di tesori nascosti o quasi, attività per grandi e piccini e le immancabili Giornate delle Camelie, Herbarium e Tre Giorni per il Giardino

La primavera torna dirompente e proprio quando il cielo sembra tinto d'azzurro e il sole rinverdisce i prati e schiude i primi boccioli, il FAI-Fondo per l'Ambiente Italiano offre molte occasioni per godere

della bellezza che ci circonda, tra arte, storia e natura.

Sabato 21 e domenica 22 marzo, il fine settimana che dà il benvenuto alla bella stagione, sarà all'insegna della meraviglia con le **Giornate FAI di Primavera**. In 400 città d'Italia

saranno visitabili 780 luoghi inaspettati, poco conosciuti o solitamente inaccessibili, tra cui ville, castelli, chiese, maestosi palazzi, e ancora borghi, aree naturalistiche, giardini, collezioni d'arte e laboratori artigiani. Ed è solo l'inizio.

Tulipani, narcisi, prati alti e alberi da frutto faranno da cornice ai *déjeuner sur l'herbe* nei Beni del FAI con cestini e menu a scelta. A partire da aprile, il pubblico potrà concedersi un picnic nell'Ortaglia di **Palazzo Moroni a Bergamo**: due ettari di campagna che costituiscono, insieme ai giardini all'italiana della sontuosa dimora seicentesca, il parco privato più grande della Città Alta. Tra balle di fieno e scorci unici, si potranno gustare le prelibatezze preparate dall'Ennoristorante La Tana di Bergamo. Per Pasquetta la cinquecentesca **Villa Della Porta Bozzolo a Casalzuigno (VA)**, trasformata nel Settecento in fastosa "villa di delizia", aprirà il monumentale giardino per una speciale scampagnata. Dopo



Palazzo Moroni, Bergamo - Foto Lorenzo Cicconi Massi - © FAI



ra del FAI



Villa Della Porta Bozzolo, Casalzuigno (VA) - Foto Lorenzo Cicconi Massi - © FAI

aver visitato la residenza, che custodisce interni affrescati in stile rococò, adornati da sirene, ninfe e tritoni, si potrà trascorrere la giornata all'aperto e gustare i menu composti da uno dei più apprezzati chef varesini, Marco Dossi, con opzione gluten free e variante vegetariana o vegana. Tra le proposte dei picnic, focaccina farcita, caponata *Love in the Kitchen* con crostino di pane casereccio, strudel salato, riso con feta, pistacchi, pomodorini e olive taggiasche, tutto accompagnato da un mignon di bollicine.

Tante le iniziative pensate per il **divertimento dei più piccoli**. Sabato 4 aprile **Palazzo Moroni** invita i bambini a partecipare a una caccia



Déjeuner sur l'herbe a Villa Della Porta Bozzolo, Casalzuigno (VA) - Foto Flavio Pagani - © FAI



Déjeuner sur l'herbe al Monastero di Torba, Gornate Olona (VA) - Foto Max Ricciuti - © FAI

al tesoro avvincente e interattiva. Indovinelli ed enigmi guideranno i giovanissimi visitatori alla scoperta delle figure allegoriche che popolano gli affreschi del piano nobile e dei personaggi storici ritratti nei dipinti di Giovan Battista Moroni, come il *Cavaliere in rosa*, capolavoro del Rinascimento lombardo, datato 1560. Il gioco proseguirà nei giardini e si concluderà con una dolce sorpresa pasquale.

I passatempi di una volta, come il tiro alla fune, la corsa coi sacchi e rubabandiera, saranno, almeno per un giorno, una valida alternativa ai social network e animeranno il Lunedì dell'Angelo al **Monastero di Torba a Gornate Olona**, nel cuore verde del Varesotto. Oltre ai percorsi guidati alla scoperta del complesso monumentale longobardo, parte di un parco archeologico dichiarato

Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, saranno in programma picnic nel prato – con menu a cura della Locanda Antica Torre, il ristoro interno del Bene FAI – e alle 14:30 una spe-

ciale visita dedicata alle famiglie. Gli amanti della natura e delle attività all'aperto potranno noleggiare e-bike per esplorare la Valle Olona oppure fare una passeggiata lungo



Casa Macchi, Morazzone (VA) - Foto Lorenzo Cicconi Massi - © FAI



Palazzo Moroni, Bergamo - Foto Stefano Casiraghi - © FAI

la Via Francisca del Lucomagno, che da Costanza, attraverso la Svizzera e la Lombardia, porta a Pavia.

E, seguendo lo stesso tracciato, si giunge a **Casa Macchi**, Bene FAI a Morazzone (VA). Anche tra le stanze di questo palazzetto ottocentesco, dove il tempo sembra essersi fermato, per Pasquetta i bambini potranno cimentarsi in una caccia al tesoro che li condurrà a un goloso dolce al cioccolato.

Sabato 11 e domenica 12 aprile, quando la primavera è al massimo splendore, inaugureranno la stagione florovivaistica del **FAI le Giornate delle Camelie** a **Villa Della Porta Bozzolo**, giunte alla XXXI edizione, in collaborazione con la Società Italiana della Camelia e con la partecipazione di produttori ed esperti che accompagneranno il pubblico nell'acquisto di questi bellissimi arbusti sempreverdi dell'Estremo Oriente. Seguirà, sabato 18 e domenica 19 aprile, **Herbarium** al **Monastero di Torba**, appuntamento giunto alla VI edizione e dedicato alle piante officinali e ai loro innumerevoli usi, peculiare per

il ricco programma di workshop, approfondimenti, visite ed escursioni, nonché per una piccola ma ricercata selezione di espositori. E, infine, la manifestazione più amata, la **Tre Giorni per il Giardino**, da venerdì 1° a domenica 3 maggio al Parco del **Castello di Masino a Caravino (TO)**, con oltre cento vivaisti

selezionati e ospiti d'eccezione, dal climatologo Luca Mercalli al "giardiniere condotto" milanese Manuel Bellarosa, che declineranno il tema "Radici". ■

Per dettagli sugli eventi del FAI:
www.fondoambiente.it



Tre Giorni per il Giardino primavera, Parco del Castello di Masino, Caravino TO
Foto Barbara Verduci - © FAI

Gadget in
OMAGGIO

Fai un
test dell'udito
GRATUITO

I giovani hanno bisogno *di adulti che sappiano ascoltare*

Noi facciamo in modo che tu possa farlo.

Marzo è il MESE DELL'UDITO.

Prenditene cura. Prenota il tuo controllo dell'udito.

Chiama il numero verde **800 24 09 11**

RIMBORSABILE
con il fondo di assistenza **FASI***



Scopri quale tra gli oltre
130 centri acustici Audika
è quello più vicino a te

Member get Member

"Più siamo più contiamo", **"l'unione fa la forza"**, "da soli si va veloce, ma insieme si va lontano..." non sono solo modi di dire e frasi fatte, ma celano una realtà quanto mai vera in molti contesti.

Mai pensato alla potenza di una squadra? E arrivando più alla nostra realtà: mai pensato al rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dei dirigenti (CCNL)? Alle iniziative in difesa delle pensioni? Sedersi a un tavolo di contrattazione con un peso e una base consistenti spesso fa la differenza...

È vero che non sempre si ottiene ciò che si vuole o a cui si aspira, ma con la perseveranza e il sostegno degli associati alla lunga si ottengono i risultati, come indicato nell'articolo *CIDA 2025* consultabile su dirigenti-industria.it

E poiché sappiamo non solo che i numeri contano ma anche che quello che facciamo ha un senso in termini di utilità, conoscenza, formazione, networking e validità delle proposte, abbiamo deciso di **rivolgere alcuni eventi non solo ai nostri Soci ma anche a manager non ancora iscritti a Federmanager** che potrebbero essere interessati a partecipare alle nostre iniziative.

Vogliamo presentarci, vogliamo aprire le porte a chi magari "ha sempre pensato di... ma poi..."

Associarsi significa avere un *compagno di viaggio* dalla nomina allo sviluppo della carriera, per continuare



durante la pensione. Una consulenza completa e un supporto costante che consentono 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 avere risposta alle proprie esigenze.

Ma essere Soci vuol dire anche accedere a contenuti di valore proposti da Commissioni/Gruppi di Lavoro e partner del panorama manageriale, o diventare componenti dei suddetti fornendo un valido e prezioso contributo alla crescita non solo dell'Associazione, ma soprattutto del patrimonio di conoscenza e cultura.

Per farci conoscere meglio abbiamo quindi inaugurato una serie di iniziative ed eventi: il primo dedicato ai computer quantistici (fine febbraio), ma altri sono in programma come, ad esempio, quello dedicato a **Il valore del riconoscimento del merito** del prossimo 25 marzo.

Invitare un collega significa contribuire a una rete più solida, più rappresentativa e, soprattutto, più

capace di incidere sulle dinamiche che riguardano la nostra categoria. Ogni nuova adesione rafforza la voce collettiva di noi manager, favorisce lo sviluppo di ulteriori servizi, amplia le occasioni di confronto e potenzia l'impatto delle nostre iniziative istituzionali.

Vi incoraggiamo quindi a promuovere la partecipazione agli eventi da parte di colleghe e colleghi non iscritti, a raccontare i benefici di far parte di una comunità attiva, competente e orientata al futuro.

La vostra testimonianza diretta è lo strumento più efficace per far conoscere ciò che l'Associazione può offrire.

Solo attraverso il contributo di ciascuno possiamo continuare a crescere, a innovare e a garantire ai dirigenti un sostegno autorevole e qualificato. **Aiutateci a crescere, estendete l'invito e venite insieme ai vostri colleghi per conoscere la casa dei dirigenti industria**, il nostro impegno, i servizi riservati agli associati e le opportunità di networking, vi aspettiamo! ■



Il Gruppo Energia ed Ecologia ALDAI-Federmanager con ITCoLD e RSE organizza un convegno sul tema *L'idroelettrico: innovazione e sostenibilità nella trasformazione energetica*

L'evento, introdotto dai Presidenti di ALDAI e ITCoLD, si terrà martedì 14 aprile 2026 dalle 15:00 alle 19:00 in Sala Viscontea Sergio Zeme.

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



Metafisica/Metafisiche a Palazzo Reale di Milano

Fino al 21 giugno 2026

Paolo Ramella

Socio ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo Cultura

Giugno 1915: all'entrata in guerra dell'Italia, i fratelli Andrea e Giorgio de Chirico (Andrea da un anno aveva adottato lo pseudonimo di Alberto Savinio), arruolati nell'esercito, vengono richiamati da Parigi e trasferiti a Firenze e poi a Ferrara. Da qui entrano in contatto con Ardengo Soffici e Giovanni Papini e mantengono contatti epistolari con Apollinaire e l'ambiente degli artisti parigini. A Ferrara conoscono anche il giovane Filippo de Pisis. In questo vivace contesto culturale si inserisce infine nel 1917 Carlo Carrà, proveniente da Milano e da un'esperienza futurista condivisa con l'amico Boccioni. È qui che, a seguito anche del ricovero di Carrà e de Chirico nell'ospedale neurologico ferrarese, questi artisti si incontrano, condividono idee artistiche e filosofiche e danno vita alla "Scuola Metafisica". In realtà questo è il momento del battesimo ufficiale del movimento, che nel 1918 verrà consacrato sulla rivista *Valori Plastici*, ma quadri metafisici erano già stati dipinti dai fratelli de Chirico negli anni precedenti a Parigi, tanto che la nascita effettiva della pittura metafisica viene fatta risalire al quadro di Giorgio de Chirico *L'Enigma di un pomeriggio d'autunno*, dipinto nel 1910 ed esposto a Parigi nel 1912. Nel 1918 a questi artisti si affiancherà anche Giorgio Morandi, che, abbandonato il Futurismo, abbraccia in pieno la Metafisica.

Da questo gruppo di artisti, ideatori e promotori della pittura metafisica – de Chirico, Savinio, Carrà, de Pisis e Morandi – prende le mosse la grande rassegna di Palazzo Reale in cui vengono esposte le loro opere principali e più famose. Poi però, considerando che la Metafisica, che ha influenzato moltissimi altri artisti del Novecento fra cui i surrealisti, non è solo uno stile pittorico, ma è anche riflessione filosofica sull'interpretazione della realtà e del mondo, la mostra allarga di molto la tematica, focalizzandosi sull'impatto che questa corrente artistica ha avuto su altre discipline: il cinema d'autore, il teatro, l'architettura, il design, la moda, la fotografia.

Come possiamo definire l'arte metafisica? Seguendo la visione di de Chirico possiamo dire che la pittura metafisica non è solo una scuola stilistica ma piuttosto un atteggiamento conoscitivo, un modo di vedere la realtà oltre l'apparenza, cogliendone il lato enigmatico e inquietante. La rottura della logica abituale delle situazioni e degli spazi fa emergere l'aspetto misterioso e onirico della realtà. Le cose comuni, oggetti, statue, monumenti, manichini, vengono isolate dal loro contesto abituale ed è questa decontestualizzazione che produce un effetto di straniamento e di sospensione del tempo. La scena – spesso una composizione "teatrale" – ci sembra reale nella sua definizione, ma allo stesso tem-

po ci rendiamo conto che non lo è; è come vederla in un sogno dove cose e persone ci sono familiari, ma non sono proprio loro.

La pittura metafisica, movimento originale e tutto italiano, contrapponendosi all'altra avanguardia italiana rappresentata dal Futurismo, di cui è per tanti versi l'opposto, apre una visione artistica e filosofica completamente nuova che anche dopo gli anni della sua comparsa e definizione, fra il 1910 e il 1920, continuerà a influenzare artisti di altre correnti e di altre formazioni, sia in Italia che all'estero. È di questa poetica così concettuale e dell'impatto che ha avuto in modo trasversale sulle diverse discipline culturali e artistiche del Novecento che vuole dare conto la grande mostra di Palazzo Reale, con un progetto espositivo originale e di grande respiro. ■



**Giovedì 16 aprile 2026,
ore 17:00 presentazione
della mostra in Sala
Viscontea Sergio Zeme
seguita dalla visita
(facoltativa e senza
guida) dell'esposizione
a Palazzo Reale.**

Coloro che fossero interessati alla visita dovranno provvedere autonomamente all'acquisto del biglietto. Si consiglia la modalità in prevendita, selezionando 18:45-19:00 come orario di ingresso.

Oggi tanti parlano di implantologia, ma certi vantaggi li ha solo la nostra implantologia.



Scopri
cosa distingue
il carico
immediato
di scuola italiana:
**inquadra
il QR Code.**



Facciamo implantologia, ortodonzia e odontoiatria,
con la fissa per l'etica e la trasparenza.



Centro Implantologico Tramonte®

Convenzione diretta FASI dal 2013.

MILANO: Piazza Castello 5 - tel. 02.87.70.65 • STEZZANO (BG): Villa Moroni - Via Piazzolo 1, tel. 035.45.41.218

www.tramonte.com • centroimplantologico@tramonte.com • Seguici su: **f** **@** **in**

Le scarpe rosse

Come annunciato nel numero di gennaio/febbraio di Dirigenti Industria, pubblichiamo il racconto vincitore del primo premio del 5° Concorso letterario ALDAI "Cambiare è sempre difficile, ma anche motivante: preoccupazioni, speranze, inquietudini"

FEDERICA NIN

Psicologa e laureata in filosofia. Dopo aver lavorato in clinica psichiatrica e insegnato, si è dedicata alla scrittura, approfondendo studi di epistemologia, filosofia morale e critica della sperimentazione su animali. Su questi temi ha scritto due libri, La vera scienza non usa animali e La zona grigia: illuminare l'invisibile, riscrivere la responsabilità, oltre ad articoli su pensiero critico e impegno etico.

Non le stavo cercando.
Ma c'erano.
Il primo giorno le ho solo guardate.
Scarpe.
Ma non scarpe qualsiasi. **Rosse.**
Non rosso ciliegia. Non bordeaux da signora.
Rosso acceso, vivo, quasi sfacciato.
Pioveva, ed ero in anticipo. Camminavo sotto l'ombrello quando le ho viste: in una vetrina nuova, illuminate da una luce calda. Erano lì, in mezzo alla vetrina, una vetrina che odorava di nuovo, tra manichini immobili e riflessi di pioggia sul vetro. Spiccavano fra tutto il resto, come se sapessero di non appartenere a quel marciapiede grigio.
Sono rimasta lì, sotto l'ombrello, mentre il mondo scivolava lento attorno a me.
Un'anziana con la spesa. Un ragazzo che parlava da solo. Un clacson in lontananza.
E io, inchiodata davanti a un desiderio piccolo e scandaloso.
Un paio di scarpe di un rosso vivo, brillante, impudente, urgente, come se stessero gridando "guardami" anche a chi non voleva.
A me, per esempio.
Mi sono sforzata di far finta di niente, poi ho tirato dritto.
Ma il giorno dopo ci sono ripassata. E quello dopo ancora.

Alla fine sono entrata. Il campanellino sopra la porta ha suonato un trillo gentile, come se mi stesse dicendo: *finalmente.*

«Posso provarle?» ho chiesto, e la mia voce sembrava uscita da qualcun'altra.

La commessa – giovane, capelli viola, occhi svegli – mi ha guardata sorpresa, mi ha sorriso come si sorride a chi non è il tipo – e aveva ragione – ma senza giudicare.

Le ho invidiato i capelli viola, non per il colore ma per il coraggio (io li vorrei azzurri da quando ho fatto la fata turchina di Pinocchio nella recita scolastica, secoli fa).

Me le ha portate. Io le ho infilate, mi sono specchiata: mi stavano guardando dallo specchio, su due piedi che parevano di un'altra.

Stavano bene. Troppo bene. Ma non bene nel senso di comode. Stavano bene **addosso a chi non ero ancora diventata.**

Le ho comprate. Senza pensarci troppo. O forse proprio per non pensarci affatto.

A casa, ho aperto la scatola. Le ho appoggiate sul parquet, sotto la finestra, come due animaletti selvatici, pronti a scappare se solo li guardi troppo da vicino. **Milo**, il mio gatto grigio, si è avvicinato in silenzio. Ha annusato la punta lucida, poi si è sdraiato accanto,

come fa solo con le cose che approva. O che sfidano l'ordine.

Poi ci si è accovacciato accanto, come se capisse. Come se sapesse che **quelle scarpe non erano solo scarpe.**

Le ho lasciate lì.

Le ho lasciate lì. Per giorni.

Le guardavo al mattino, prima di indossare le mie solite scarpe basse, comode, invisibili.

La scatola rimaneva lì, sul mobile, ogni tanto la fissavo come si guarda una lettera importante che non si ha il coraggio di aprire.

Lunedì mattina, le ho tirate fuori. Le ho messe sul tappeto. Mi sono vestita... e alla fine ho indossato le solite ballerine grigie.

Martedì, stessa cosa. Milo mi fissava da sopra il divano, con quegli occhi gialli da giudice zen. Aveva quello sguardo che dice: "Lo sai, vero? Stai scappando".

Mercoledì ho fatto tardi, incapace di scegliere.

Giovedì, ho addirittura pensato di restituirle.

Quando avevo vent'anni, mi sembrava che il futuro fosse come un album da riempire. Avevo sogni a righe larghe: viaggiare, fare un lavoro creativo, forse scrivere. Magari progettare strade e ponti comodi per tutti, anche con le carrozzine. Poi è arrivato il "posto fisso", le bollette, le scelte sensate.

E il beige. Tanto beige. E anche tanto grigio.

Ogni mattina le guardavo, ma alla fine sceglievo le solite scarpe basse, scure, invisibili.

Milo, dal divano, mi fissava con occhi dorati. Occhi che non giudicavano, ma che vedevano tutto.

«Ma dove pensi di andare, vestita così?» sentivo mia madre, da qualche angolo della memoria.

Lei era elegante, sempre. Ma non amava l'eccesso. Io l'ho sempre assecondato, quel suo modo di tenere tutto sotto controllo. Anche me. E ho imparato a non fare mai nulla di «fuori posto». Nemmeno una volta.

Tranne quel venerdì.

La notte avevo sognato mia madre.

Eravamo in camera mia, e io avevo un fiocco rosso tra i capelli.

«Tropo vistoso» diceva, sfilandolo.

Poi il sogno cambiava. Lei spariva. E io restavo lì, con i capelli sciolti e lo sguardo fisso nello specchio.

Mi sono svegliata ricordando il sogno, e anche brandelli di passato vero. Avevo dieci anni la prima volta che ho provato a mettermi qualcosa di rosso. Un fiocco.

Mia madre me lo aveva tolto dicendo: «Ti fa sembrare esagerata».

Non ho più provato.

Ora ne ho quarantasei, ma certe frasi restano nella pelle come cicatrici sotto i vestiti.

Ancora distesa sul letto con Milo acciambellato metà sul guanciale e metà sui miei capelli, ripensavo al sogno e anche al ricordo, ma senza esserne turbata, anzi, con una strana leggerezza.

Mi sono alzata, Milo mi ha seguita nella stanza, si è seduto accanto alla scatola.

Non ha detto nulla. Ma il messaggio era chiaro.

«È ora.»

C'era qualcosa nell'aria. O forse dentro di me. Quel venerdì... qualcosa è scattato.

La città si svegliava con quella luce strana dei giorni incerti. Milo saltò sul letto, mi diede un colpetto con la

zampa, poi andò a sedersi accanto alla scatola.

Colazione, tè caldo, giornale aperto.

Ma le guardavo. Quelle scarpe, in un angolo della stanza, come se sapessero che stava arrivando il loro momento.

Mi sono detta: «E se le mettessi solo per oggi?»

Le ho infilate. Avevo le gambe rigide, il cuore che batteva troppo veloce per delle scarpe. Ma non le ho tolte.

Quelle scarpe rosse.

E sono uscita così.

Non camminavo. **Galleggiavo.**

Ogni passo era un suono nuovo, come se camminassi su un pianoforte incantato.

E io, che di solito mi sentivo invisibile nella folla, e dopo tutto lo volevo, quel giorno mi sentivo scolpita.

Ogni passo sembrava troppo rumoroso, come se tutta la città si stesse girando a guardarmi.

Non era vero, ovviamente. Ma lo era per me.

In strada, il mondo sembrava uguale. Ma non lo era.

Il rumore dei tacchi sull'asfalto era una lingua che non parlavo da tempo.

Una musica sottile. Solo mia.

Al lavoro – ufficio amministrativo, quarto piano, corridoi beige come i miei pantaloni – c'è stato un momento di silenzio quando sono entrata.

Una collega ha detto: «Stai benissimo, oggi.»

E io: «Oggi sì.» Ho sorriso.

Non era per le scarpe. Era per il passo. Per l'averlo fatto.

Quel giorno ho compilato gli stessi fogli, risposto alle stesse mail, ma qualcosa era cambiato.

Nessuno l'avrebbe notato. Ma io sì.

Avevo avuto paura. E avevo fatto lo stesso quel passo.

La sera, quando sono rientrata, ho trovato Milo seduto sullo zerbino, come un custode.

Mi ha guardata come se sapesse tutto. Si è strofinato contro le scarpe rosse,

poi è entrato in casa prima di me, con l'aria di chi ti lascia fare, ma solo perché ha deciso che *puoi*. Mi ha preceduta nel corridoio voltandosi a guardarmi

come se volesse dirmi: **«Benvenuta in casa tua.»**

Il beige non è solo un colore. È uno stato d'animo.

Ci si avvolge dentro per non farsi notare, per non rischiare, per non disturbare.

Quelle scarpe, invece, erano **una crepa nel muro.**

Una crepa minuscola, da cui però passava la luce.

Ora le metto spesso.

Al supermercato. A fare benzina. A camminare senza meta.

A volte, le metto anche solo per andare a comprare il pane.

Le scarpe rosse, intendo.

Ogni volta, un piccolo terremoto sotto ai piedi.

Ora, quelle scarpe non sono più nella scatola.

Stanno fuori, pronte.

E ogni tanto ne compro altre: blu elettrico, gialle, persino con i brillantini.

Non per collezionarle.

Per ricordarmi che posso.

Non ho ancora cambiato vita.

Non ho ancora cambiato lavoro.

Ma mi sto preparando.

Ogni tanto apro Google Maps e cerco case in città mai viste. Cerco città nuove, quartieri lontani, corsi di ceramica, stanze con luce al mattino.

Sto decidendo di avviare quell'agenzia all'estero che un po' spaventava me e che scontentava mia madre.

Il cambiamento non fa rumore, all'inizio.

A volte comincia con qualcosa di minuscolo.

Come un paio di scarpe.

Come il coraggio di essere *quella che ancora non sei del tutto, ma che dentro sai di poter diventare.*

Il lavoro è sempre lì, la sveglia suona sempre alle 6:45.

Ma adesso Google Maps conosce i miei segreti.

E ogni sera, quando spengo la luce, Milo si accoccola accanto a me.

Le fusa lente, come un mantra.

Una promessa.

Non per le scarpe.

Ma per tutto quello che verrà dopo. ■

DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA

DIRETTORE RESPONSABILE

Giovanni Pagnacco

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

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

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsrl@legalmail.it

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

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

Poste Italiane SpA

Spedizione in abbonamento postale

Decreto Legge 24/12/2003 n. 353

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

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

Autorizzazione del Tribunale di Milano, 20 novembre 1948, numero 891.

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano

www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina orizzontale 195x130 mm

Allegato - formato da definire

Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Pasquale Ceruzzi, Salvatore Martorelli, Mino Schianchi, Giorgio Neglia, Flavio Paradiso, Marco Del Mancino, Loredana Chianelli, Domenico Piano, Giuseppe Colombi, Silvia Romagnoli, Michele Barletta, Avv. Francesco Chrisam, David Mencioti, Antonio Dentato, Fondo per l'Ambiente Italiano, Paolo Ramella, Federica Nin

Il copyright delle immagini a pagina:

Copertina, 4, 5, 6, 11, 13, 14-15, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 26 in alto, 28, 33, 34, 35, 36 in alto, 39, 42-43, 44, 47 in alto, 56 di sfondo, 58 di sfondo, appartiene a stock.adobe.com
Altri copyright indicati direttamente sulle immagini corrispondenti

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 24 FEBBRAIO 2026**



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".



SPECIAL ALDAI

*Le nostre Terme ti aspettano con
nuovi pacchetti dedicati
ai soci ALDAI*

*soggiorni con cure
a partire da
€ 720 più ticket*



**TERME PREISTORICHE
RESORT & SPA**

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

I BENEFICI DEI FANGHI TERMALI

I fanghi termali sono una terapia naturale con effetti documentati su muscoli, articolazioni e processi infiammatori. L'applicazione di fango maturo stimola il calore nei tessuti, favorendo vasodilatazione, rilassamento muscolare e miglior flusso sanguigno, riducendo rigidità articolare e dolore.



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!

