

NUMERO 3 - APRILE 2026 - ANNO LXXIX

DIRIGENTI

INDUSTRIA



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

**Un anno di vita associativa
e servizi per i manager**



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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 **02.46.91.049 • 02.46.94.406**

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

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



Il valore di esserci: i servizi ALDAI per guidare i manager attraverso la complessità

Le recenti turbolenze sui mercati internazionali dell'energia hanno riportato al centro dell'attenzione la fragilità degli equilibri globali da cui dipendono competitività, crescita e stabilità dei sistemi produttivi europei. In un contesto in cui i costi energetici rimangono una variabile sensibile e imprevedibile, le nostre imprese manifatturiere si trovano spesso a dover ricalibrare scelte strategiche, investimenti e priorità operative.

Per una realtà industriale come la nostra, fortemente orientata all'export e con una struttura produttiva energivora, non si tratta solo di seguire l'evoluzione degli scenari globali, ma di saperli interpretare con competenza manageriale, visione e capacità di adattamento. È qui che il ruolo del dirigente diventa determinante: guidare il cambiamento, trasformare l'incertezza in analisi, l'analisi in decisione, la decisione in valore.

È proprio in questo contesto complesso che assumono un nuovo significato i risultati e le attività che hanno caratterizzato il 2025, un anno chiave per ALDAI-Federmanager e per l'intera comunità manageriale lombarda.

In questo quadro, il 2025 ha rappresentato per ALDAI-Federmanager un anno particolarmente significativo, complesso ma anche pieno di obiettivi raggiunti. Abbiamo rafforzato il nostro impegno nel fornire ai colleghi strumenti concreti per affrontare contesti in continua evoluzione, dalla formazione manageriale avanzata ai servizi di orientamento professionale, dal supporto nei passaggi di carriera ai programmi dedicati alle nuove competenze digitali e non solo. Abbiamo ampliato le attività di tutela, consolidato le sinergie territoriali, intensificato le occasioni di networking professionale e reso ancora più accessibili i servizi di consulenza, welfare e assistenza.

In una fase in cui l'industria lombarda è chiamata a coniugare innovazione, sostenibilità e competitività, ALDAI-Federmanager continua a essere un punto di riferimento stabile e affidabile. Il valore generato dalla nostra Associazione non risiede soltanto nelle iniziative realizzate, ma soprattutto nella comunità di pro-

fessionisti che la alimenta ogni giorno con esperienza, responsabilità e visione.

Il 2025, anno dell'ottantesimo anniversario di ALDAI-Federmanager, è stato un periodo in cui la nostra Associazione ha saputo unire memoria e visione, affrontando con tempestività un contesto reso complesso non solo dalle dinamiche interne al sistema economico nazionale, ma anche dal crescente disordine internazionale.

Come punto di riferimento per la realtà manageriale del territorio, abbiamo lavorato con costanza portando avanti obiettivi e progetti mirati, come **il rafforzamento dei servizi alla persona**, con una consulenza sindacale, previdenziale e fiscale sempre più strutturata e vicina alle esigenze dei Soci, anche alla luce dell'entrata in vigore del nuovo CCNL Dirigenti Industria; **il potenziamento dei servizi sanitari e assistenziali**, attraverso Fasi e Assidai, che hanno garantito continuità e qualità; **la crescita della comunicazione e della presenza istituzionale**, con la rivista *Dirigenti Industria* come voce autorevole del management lombardo e con una maggiore visibilità sui media proprio nei momenti in cui la complessità internazionale richiedeva punti di riferimento chiari; **gli investimenti in formazione e sviluppo delle competenze**, divenuti ancora più cruciali di fronte alla necessità di diversificare, innovare e governare le transizioni tecnologiche e industriali accelerate dalle turbolenze geopolitiche e non ultimo **il lavoro delle Commissioni e dei Gruppi**, impegnati su temi che oggi risultano ancora più strategici, come la competitività europea, energia e sostenibilità, infrastrutture, intelligenza artificiale, welfare manageriale, ruolo delle nuove generazioni e della leadership femminile.

Il 2025 ha dimostrato che una comunità manageriale preparata e coesa può rappresentare un argine e, al tempo stesso, un motore di innovazione di fronte alla complessità internazionale. E anche per l'anno in corso e per gli anni futuri, ne sono sempre più convinto, ALDAI-Federmanager continuerà ad avere un ruolo di prim'ordine.

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
Iliaria Mendolia 02.58376.219
iliana.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":
Iliaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro
mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Franco Del Vecchio - lombardia@cida.it

Implantologia DENS: precisione, metodo, risultato

La perdita di uno o più denti può compromettere funzione, estetica e sicurezza nel sorriso.

L'implantologia moderna consente oggi di ripristinare denti mancanti in modo stabile e duraturo, restituendo comfort e naturalezza.

In DENS ogni trattamento implantare nasce da una pianificazione accurata: analisi clinica approfondita, diagnostica tridimensionale e progettazione personalizzata del risultato finale.

Ogni fase viene eseguita seguendo protocolli rigorosi e materiali di alta qualità.



:DENS+
STUDI DENTISTICI DE ANGELIS

Quando le condizioni lo permettono, è possibile applicare tecniche di carico immediato che consentono al paziente di tornare a sorridere in tempi rapidi, sempre nel rispetto della sicurezza e dei tempi biologici di guarigione.

Per noi l'implantologia non è solo un intervento chirurgico, ma un percorso di cura strutturato, progettato per garantire risultati prevedibili e duraturi.



Per conoscere i percorsi di implantologia DENS: www.dens-italia.it

Direttori Sanitari consultabili sul sito

Sommario

NUMERO 3 - APRILE 2026 - ANNO LXXIX

23-38

RELAZIONI DELLE COMMISSIONI, DEI GRUPPI E ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA

EDITORIALE

- 1** Il valore di esserci: i servizi ALDAI per guidare i manager attraverso la complessità
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 6** Statuto 2026
Giovanni Pagnacco

ECONOMIA

- 9** Per una nuova strategia industriale: visione, limiti e sfide per il sistema Paese
Pasquale Ceruzzi

WELFARE

- 12** Principali sfide che interessano i dirigenti over 60 e i dirigenti senior
Mino Schianchi

MANAGEMENT

- 16** AI & Leadership: il governo dei processi nell'era della trasformazione digitale
Loredana Chianelli

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 19** Assistenza fiscale 2026
- 22** WOMA Forum – *Inspiring the World of Pharma*
Michele Barletta

LAVORO

- 40** Leadership e strategia: cosa ci hanno lasciato le Olimpiadi invernali
Domenico Piano

DI+

- 42** La valle dei 100 castelli
Regione autonoma Valle d'Aosta

OPINIONI

- 46** Binario, triste e solitario...
Enrico Cantoni

VITA ASSOCIATIVA

- 50** Un'enciclopedia nascosta: la sorprendente storia dei "Quaderni ALDAI"
Gennaro Bernardo

- 52** Orizzonte Africa
Paolo Zanella



In copertina

Le relazioni sulle attività realizzate dall'Associazione nel 2025 testimoniano l'impegno e il valore delle relazioni umane a favore dei Soci

- 53** Terapie digitali: la nuova sfida manageriale fra farmaceutico e medtech
Sandro Siclari e Alessandro Ferri

- 54** A ritmo di Jazz
Giuliano Ceradelli

- 56** Connessione tra dirigenti d'azienda e ALDAI
Renato Signoretti

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 59** Il fascino sempre attuale del genere distopico
Daniela Savini



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Manager e competenze relazionali – a cura della Redazione
- L'obiettivo imperfetto – A. Cinquini
- Il mercato che non si conosce: AI, simulazione e i nuovi confini dell'internazionalizzazione – P. Biagiola
- Una strategia per crescere – V. Quercioli
- L'infrastruttura della conoscenza – M. Cardoni
- Dirigere l'Innovazione – F. Del Vecchio
- IDritti sul Lavoro - febbraio 2026
- Welfare24 - febbraio 2026

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

ALDAI-FEDERMANAGER

• AL VIA IL NUOVO AVVISO DI FONDIRIGENTI 1/2026



Valore manageriale è un'iniziativa con una dimensione nazionale che si rivolge a tutte le imprese aderenti al Fondo ed è dedicata agli ambiti: Gestione delle Risorse Umane – Organizzazione dei Processi Produttivi – Utilizzo Evoluto della Tecnologia. La presentazione dei Piani deve avvenire digitalmente nell'Area riservata delle aziende, accessibile tramite la sezione MyFondirigenti, e sarà consentita fino alle ore 12:00 del 23 aprile 2026.

Per info e dettagli: www.fondirigenti.it

• MASTER PUBLITALIA: UN'OPPORTUNITÀ PER I GIOVANI TALENTI!

Si rinnova la collaborazione tra ALDAI-Federmanager e il Master Publitalia, una proposta pensata per figli e nipoti dei Soci ALDAI, laureati o laureandi (Triennale o Magistrale) tra i 21 e i 26 anni, che desiderano orientarsi verso il futuro e scoprire nuove prospettive professionali.

Open Day – 14 maggio 2026 dalle 10:00 alle 16:30 – la sede del Master Publitalia (Corso Europa 48, Cologno Monzese) aprirà le porte per una giornata dedicata all'orientamento post-laurea.

Durante l'evento, oltre alla presentazione del Master sono previsti testimonianze aziendali e momenti di networking tra gli interessati al corso e gli attuali partecipanti.

Per informazioni e iscrizioni (entro il 7 maggio) all'Open Day: direzionemasterpublitalia@publitalia.it è richiesto l'invio del CV.



• ALDAI E NESTORE: UNA SINERGIA CHE APRE LE PORTE DEL CINEMA

Fino all'11 giugno, i giovedì, ore 10:30, Anteo Palazzo del Cinema

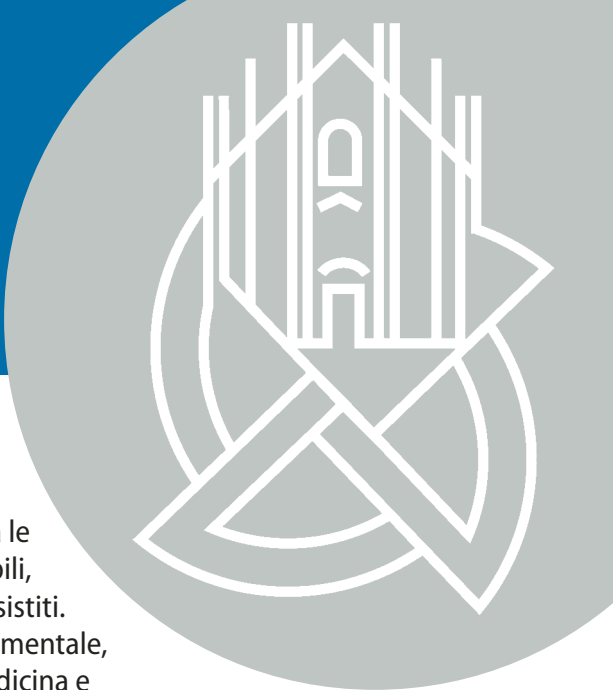
La nuova partnership consente ai Soci ALDAI di partecipare ai cicli di proiezioni cinematografiche programmati da Nestore presso il Cinema Anteo a condizioni agevolate.

Per l'anno in corso, Nestore ha scelto come filo conduttore della programmazione il tema della **fantascienza e della fanta-realtà**: un genere che, nel tempo, ha spesso anticipato trasformazioni tecnologiche, sociali e culturali oggi sempre più vicine alla nostra quotidianità.

Inquadra il QR code a destra per consultare il programma e le condizioni riservate ai Soci ALDAI



IN PILLOLE



• DAL 1° GENNAIO 2026 NUOVE PRESTAZIONI RIMBORSATE DAL FASI



Dal 1° gennaio 2026 il Fasi amplia le prestazioni sanitarie rimborsabili, rafforzando la tutela degli assistiti.

Le novità riguardano salute mentale, neuroriabilitazione, telemedicina e tecnologie sanitarie avanzate.

Tra gli interventi principali: nuovi rimborsi per la riabilitazione psico-patologica di giovani e adolescenti, contributi per la psicoterapia degli adulti a supporto di patologie gravi e invalidanti (anche online), visite di controllo in telemedicina, copertura per il pacemaker Leadless, ampliamento dei massimali per protesi articolari Custom Made e introduzione di nuovi pacchetti chirurgici per anca e ginocchio.

Per ulteriori informazioni inquadra il QR code qui a fianco



• ALDAI-FEDERMANAGER RAFFORZA LA PARTNERSHIP CON FONDAZIONE IDI PER UNA FORMAZIONE D'ECCELLENZA



Si consolida la collaborazione con **Fondazione IDI**, punto di riferimento nazionale per la crescita delle competenze manageriali.

Grazie a questa partnership, gli associati ALDAI possono accedere a **percorsi formativi di alto livello** pensati per valorizzare il profilo professionale e affrontare da protagonisti i cambiamenti e le sfide del futuro. L'offerta formativa è ampia, aggiornata e consultabile al seguente link: www.fondazioneidi.it/calendario

Per informazioni corsi@fondazioneidi.it - 02 5412 3001

Scopri tutte le convenzioni ALDAI nell'area riservata MyFeder con QR Code a questo link:





Statuto 2026

Il Consiglio Direttivo sottopone all'attenzione dei Soci la proposta di revisione dello Statuto dell'Associazione che sarà oggetto nelle prossime settimane di approvazione in modalità referendaria

Giovanni Pagnacco

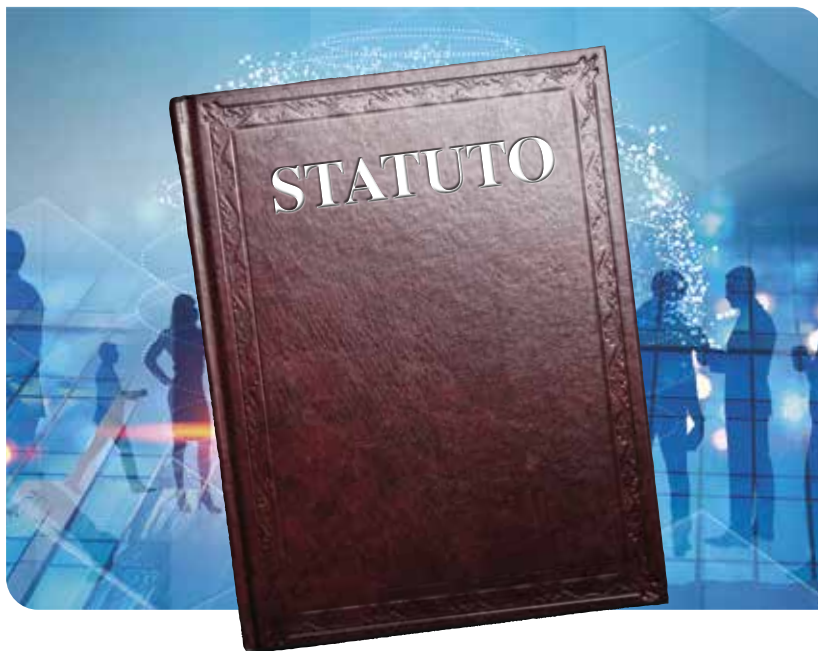
Presidente ALDAI-Federmanager

Nel percorso di accreditamento e aggiornamento che ALDAI-Federmanager sta portando avanti negli ultimi anni, la revisione dello Statuto rappresenta un passaggio non solo tecnico, ma profondamente politico e identitario.

Si tratta, infatti, di un intervento che si colloca in una fase di cambiamento del ruolo del management nell'economia e nella società e, parallelamente, del sistema di rappresentanza che fa capo a Federmanager. In questo contesto, le Associazioni territoriali sono chiamate a incrementare la propria capacità di interpretare e rappresentare una managerialità sempre più articolata, che supera i confini tradizionali, senza perdere il proprio riferimento valoriale.

La proposta di revisione statutaria risponde a questa esigenza con una scelta chiara di posizionamento. Adeguare lo Statuto ai principi federali aggiornati significa consolidare l'unità e la coerenza del sistema Federmanager, valorizzando al contempo il ruolo di ALDAI come punto di riferimento per i dirigenti e per le nuove espressioni della managerialità sul territorio.

Allo stesso tempo, l'intervento riflette una consapevolezza ormai acquisita: la rappresentanza non può essere statica, ma deve essere capace di interpretare l'evoluzione dei ruoli manageriali, valorizzandone le diverse espressioni in coerenza con l'identità e i principi



della categoria. In questo senso, la revisione dello Statuto si configura come uno strumento di rafforzamento della legittimazione democratica e della qualità della governance.

Un ulteriore elemento qualificante della revisione dello Statuto riguarda il consolidamento dell'identità associativa. In una fase in cui le organizzazioni di rappresentanza sono chiamate a rendere sempre più evidente il proprio valore, e a mantenerlo vivo e attuale, esplicitare con la maggior chiarezza possibile i principi di integrità, trasparenza e responsabilità sociale significa riaffermare il fondamento dell'impegno di ALDAI-Federmanager nei confronti dei propri iscritti e del contesto in cui opera.

Infine, la modernizzazione delle

regole e delle modalità di partecipazione – anche attraverso la valorizzazione degli strumenti digitali – risponde a un'esigenza concreta: rendere l'Associazione più efficiente, accessibile e vicina ai Soci, favorendo una partecipazione ampia e consapevole alla vita associativa.

In sintesi, la revisione proposta non rappresenta soltanto un aggiornamento tecnico, ma un passaggio strategico che accompagna il rafforzamento del ruolo di ALDAI-Federmanager nel sistema di rappresentanza e il senso di contemporaneità e identità verso i propri iscritti. È in questo quadro che si inserisce il testo che segue, volto a illustrare nel dettaglio i contenuti delle modifiche statutarie sottoposte all'approvazione dei Soci.

LA REVISIONE PROPOSTA PERSEGUE, IN PARTICOLARE, ALCUNI OBIETTIVI STRATEGICI DI RILIEVO

1 In primo luogo, si è inteso **adeguare lo Statuto ai principi dello Statuto Federmanager**, come emendato nel 2024, con specifico riferimento ai criteri di iscrivibilità: l'ampliamento di tali criteri deciso da Federmanager riflette l'evoluzione in atto del ruolo manageriale, caratterizzata da profili professionali sempre più diversificati e da nuove forme di espressione della managerialità. Si veda al riguardo l'art. 3.

2 Un secondo obiettivo, collegato al precedente, riguarda la **definizione puntuale delle modalità di inserimento nel Consiglio Direttivo e nella Giunta Esecutiva** dei rappresentanti di quelle nuove figure manageriali che non rientrano nel perimetro applicativo dei CCNL dei dirigenti stipulati da Federmanager. Si veda l'art. 10.

3 La revisione mira, inoltre, a **rafforzare la definizione dell'identità e del ruolo dell'Associazione**, attraverso una più chiara e articolata esplicitazione dei valori fondanti che ne ispirano l'azione: integrità, trasparenza e responsabilità sociale. Tali principi costituiscono il riferimento costante dell'impegno associativo e orientano le scelte strategiche di ALDAI-Federmanager. Si vedano la Premessa e l'art. 2.

4 Un ulteriore ambito di intervento riguarda la **modernizzazione del funzionamento dell'Associazione**, mediante l'attribuzione di rango statutario alle diverse declinazioni della digitalizzazione delle procedure. Questo passaggio risponde all'esigenza di rendere l'organizzazione sempre più efficiente, accessibile e coerente con le modalità operative oggi indispensabili per garantire una partecipazione ampia e consapevole alla vita associativa. Si vedano soprattutto gli artt. 12.2, 14.2 e 19 lett. f).

5 Infine, la proposta di revisione prevede una **reformulazione delle disposizioni relative al Collegio dei Revisori dei Conti** e, in misura più contenuta, di quelle concernenti il **Collegio dei Probiviri**, onde assicurare in ogni momento, anche mediante l'introduzione dell'istituto delle elezioni suppletive, la continuità di funzionamento dei due organi, la cui piena operatività è fondamentale per l'equilibrio e la correttezza della vita associativa. Si vedano gli artt. 28 e 29.

6 Accanto agli interventi strettamente funzionali al raggiungimento degli obiettivi sopra richiamati e a quelli, ad essi correlati, che risultano necessari per coordinare le norme oggetto di riforma con i restanti articoli dello Statuto, si è poi provveduto a introdurre modifiche minori rivolte a chiarire e, ove opportuno, semplificare l'enunciazione di alcune disposizioni, a migliorare la coerenza complessiva del testo e a uniformarne lo stile. Si è altresì applicata la nuova denominazione **"ALDAI-Federmanager"**.

Confidando che questa proposta di revisione statutaria possa essere condivisa nello spirito di un continuo rafforzamento della nostra Associazione e del suo ruolo di rappresentanza, riportiamo nella pagina seguente le modalità di voto

DOCUMENTAZIONE E MODALITÀ DI VOTAZIONE

La documentazione relativa alle modifiche statutarie è disponibile **nell'area MyFeder del sito www.aldai.it**

nella sezione *documentazione*

↳ *documenti disponibili*

↳ *varie*

o può essere richiesta a:

organizzazione@aldai.it

MODALITÀ DI VOTAZIONE

Le iscritte e gli iscritti sono chiamati a esprimersi, sia in modalità telematica che cartacea (secondo l'indirizzo risultante all'Associazione).

La votazione si svolgerà indicativamente dalla metà di aprile con procedura per referendum.



MODALITÀ TELEMATICA

Ai Soci il cui indirizzo e-mail è noto all'Associazione verrà inoltrata all'indirizzo di posta elettronica indicato la mail contenente:

- la convocazione dell'assemblea straordinaria con votazione per "referendum" e la sintesi della modalità di votazione;
- il link per esprimere le proprie preferenze



ULTERIORI INDICAZIONI TECNICHE PER IL VOTO TELEMATICO

Per esprimere la preferenza basta cliccare sul link e seguire le istruzioni. Se il link risulterà non cliccabile, sarà sufficiente copiarlo interamente nella barra degli indirizzi di Internet.

Alcuni client di posta potrebbero in automatico archiviare il messaggio nella cartella promozioni o nella posta indesiderata, per utilizzare il link sarà sufficiente spostare la e-mail in *Posta in arrivo*.

MODALITÀ CARTACEA



La modalità cartacea è riservata ai Soci che non hanno comunicato all'Associazione un indirizzo e-mail.

I voti potranno essere espressi utilizzando le schede e la busta preaffrancata allegate alla convocazione dell'assemblea straordinaria per "referendum" che saranno spedite presso l'indirizzo comunicato ad ALDAI.

Per ogni eventuale informazione e/o necessità di supporto scrivere a: **elezionialdai@aldai.it**

Sarà possibile votare a partire dal ricevimento della lettera o della e-mail.

Il periodo di votazione sarà il medesimo per entrambe le modalità.

L'invito è, come sempre, a una partecipazione attiva per contribuire alla vita associativa.



Per una nuova strategia industriale: visione, limiti e sfide per il sistema Paese

Pasquale Ceruzzi

Presidente Commissione Studi e Progetti ALDAI-Federmanager



Dopo oltre trent'anni di assenza di una vera politica industriale organica, la pubblicazione nel gennaio 2026 del Libro Bianco *Made in Italy 2030 – per una nuova strategia industriale* rappresenta un momento di svolta nel dibattito economico nazionale. Per la prima volta dopo decenni, il Paese prova a dotarsi di una visione strutturata del proprio futuro produttivo, superando la lo-

gica degli interventi frammentari, spesso dettati da esigenze contingenti di bilancio o da dinamiche elettorali.

Il documento nasce in un contesto profondamente mutato rispetto agli anni Novanta. Il mondo occidentale sta assistendo al ritorno dello Stato come soggetto attivo nella governance economica: gli Stati Uniti hanno intrapreso politiche industriali e commerciali

Figura 1 - Produzione industriale, indice destagionalizzato e media mobile a tre mesi gennaio 2020 - ottobre 2025 (base 2021 = 100)



Fonte: ISTAT 2026

protezionistiche, l'Europa cerca nuove forme di coordinamento strategico; le tensioni geopolitiche e le guerre commerciali ridefiniscono le catene globali del valore. In questo scenario, l'Italia (coordinandosi con l'UE) non può limitarsi a reagire, ma è chiamata a scegliere una direzione. Da qui l'idea di uno "Stato stratega", capace di orientare, coordinare e sostenere le filiere produttive ritenute prioritarie.

Il Piano individua quattro grandi transizioni che stanno ridefinendo l'economia globale: quella demografica, quella geopolitica, quella digitale – con particolare attenzione all'intelligenza artificiale – e quella climatico-ambientale. Queste trasformazioni non sono indipendenti tra loro: si intrecciano e si rafforzano reciprocamente, imponendo scelte coerenti e lungimiranti.

Sul piano strutturale, il documento riconosce con realismo che l'Italia possiede ancora importanti punti di forza: una manifattura diffusa e resiliente, un Made in Italy ad alta specializzazione, una rete di "multi-

nazionali tascabili", una tradizione nei beni strumentali e un crescente orientamento verso l'economia circolare. Tuttavia, a questi elementi si affiancano debolezze croniche: scarsi investimenti in ricerca, frammentazione dimensionale delle imprese, alto costo dell'energia, deficit di capitale umano e finanziario, immobilismo burocratico.

L'analisi dei dati più recenti conferma la fragilità del quadro. Negli ultimi anni la produzione industriale ha registrato una contrazione significativa, con un calo del 5% tra il 2021 e il 2025 (vedere figura 1).

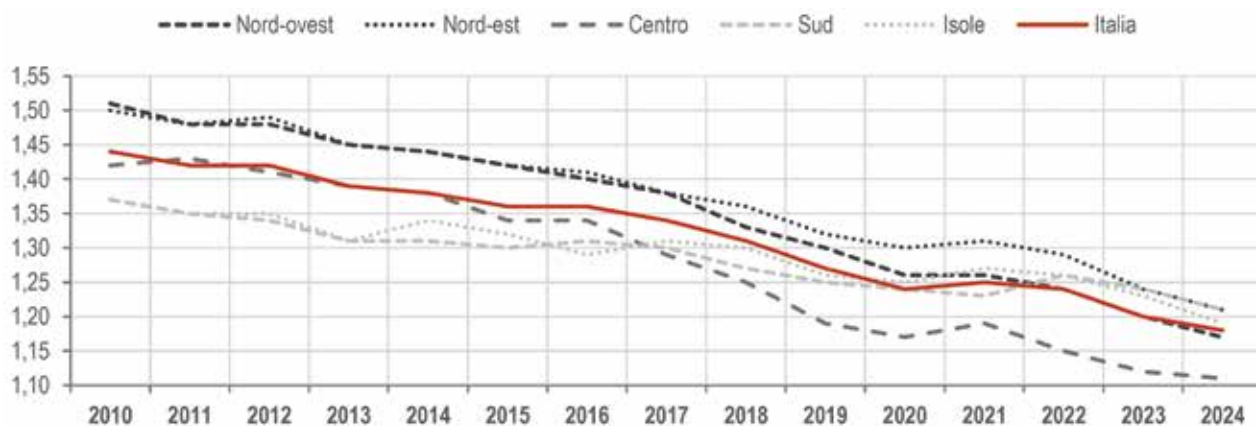
Ancora più preoccupante è il fatto che le flessioni maggiori riguardano proprio alcune delle filiere considerate prioritarie dal Piano. Questo scarto tra ambizione strategica e andamento reale dell'economia pone una domanda cruciale: quanto forte dovrà essere lo stimolo per invertire la tendenza?

La strategia proposta si concentra sulle cosiddette "5 A" – agroalimentare, abbigliamento, arredo, automazione, automotive – affiancate

dal "Nuovo Made in Italy": salute, spazio e difesa, economia blu, turismo, industrie culturali e creative. L'idea di concentrare risorse su filiere identitarie e settori emergenti è condivisibile. Tuttavia, resta aperta la questione decisiva del finanziamento. In un bilancio pubblico vincolato dal peso del debito e da margini fiscali ridotti, il reperimento delle risorse necessarie appare una sfida tutt'altro che marginale.

Un altro nodo centrale riguarda l'innovazione tecnologica. L'Italia continua a mostrare una bassa propensione alla brevettazione e agli investimenti in ricerca. Eppure, l'innovazione è oggi il principale motore della crescita economica nei Paesi avanzati. Il ritardo italiano non dipende soltanto dalle scelte politiche, ma anche da fattori culturali e sociali: sistema formativo non pienamente allineato alle esigenze del mercato, scarsa integrazione tra università e impresa, limitata diffusione di competenze scientifico-tecnologiche.

In questo contesto, l'intelligenza artificiale rappresenta al tempo

Figura 2 - Tasso di natalità per donna (Italia)

Fonte: ISTAT 2026

stesso un'opportunità e una minaccia. Può diventare uno strumento di aumento della produttività e dell'efficienza, oppure un fattore di sostituzione del lavoro meno qualificato. L'esito dipenderà dalla capacità del sistema educativo e produttivo di preparare lavoratori e imprese alla transizione digitale. La questione demografica costituisce un ulteriore elemento di criticità strutturale. L'Italia è tra i Paesi europei con l'età mediana più elevata e con uno dei più bassi tassi di natalità (vedere figura 2).

La riduzione della popolazione attiva e l'invecchiamento incidono direttamente sulla sostenibilità del sistema economico e del welfare. Le cause sono molteplici: precarietà lavorativa, salari stagnanti, difficoltà di accesso alla casa, incertezza sul futuro. Il cosiddetto "inverno demografico" non è soltanto un fenomeno statistico, ma il riflesso di un disagio economico e sociale profondo. Le politiche di incentivo alla natalità, se non accompagnate da riforme strutturali del mercato del lavoro, dell'offerta del sistema abitativo e dei servizi educativi per l'infanzia, rischiano di essere insufficienti.

Tra tutti i temi affrontati dal Piano, quello energetico appare forse il più urgente. Il costo dell'energia in Italia resta tra i più elevati in Europa, penalizzando imprese e famiglie. Sebbene la produzione da fonti rinnovabili sia significativa nella componente elettrica, il sistema rimane condizionato dal meccanismo del prezzo marginale, legato al gas naturale. Inoltre, i tempi autorizzativi per nuovi impianti risultano eccessivamente lunghi. In questo ambito si misura concretamente la capacità dello Stato di essere davvero "stratega": semplificare, accelerare, orientare gli investimenti, rivedere i meccanismi di formazione dei prezzi. Il Piano industriale ha il merito indiscutibile di aver riaperto il dibattito

Le politiche di incentivo alla natalità, se non accompagnate da riforme strutturali del mercato del lavoro, dell'offerta del sistema abitativo e dei servizi educativi per l'infanzia rischiano di essere insufficienti

su una visione di lungo periodo. Propone obiettivi ambiziosi: rafforzare la manifattura, aumentare produttività e salari, garantire autonomia energetica, collocare l'Italia tra le prime economie industriali avanzate. Tuttavia, una strategia non si giudica solo per la coerenza teorica, ma soprattutto per la capacità di tradursi in risultati concreti e misurabili.

Il rischio, altrimenti, è che la visione rimanga sulla carta. Per evitare questo esito occorrono risorse adeguate, competenze amministrative solide, responsabilità chiare e tempi di attuazione certi. Occorre soprattutto coerenza tra principi dichiarati e scelte operative.

In definitiva, la nuova strategia industriale rappresenta un segnale positivo: riconosce la centralità dell'industria per la crescita economica e per il benessere sociale. Ma il successo dipenderà dalla capacità di trasformare la visione in azione, la programmazione in esecuzione, l'ambizione in risultati tangibili. La sfida non è solo economica: è culturale, istituzionale e generazionale. E riguarda, in ultima analisi, la possibilità per il Paese di tornare a immaginare e costruire il proprio futuro produttivo. ■

Su [dirigentindustria.it](https://www.dirigentindustria.it) la versione integrale dell'articolo



Rinnovo del CCNL Dirigenti Industria 2027

Principali sfide che interessano i dirigenti over 60 e i dirigenti senior

Mino Schianchi

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

La contrattazione collettiva non riguarda solo il salario monetario. Accanto agli incrementi retributivi, occorre rafforzare l'insieme delle tutele di welfare contrattuale che sono una leva strategica per garantire sicurezza economica lungo l'intero arco della vita lavorativa e nel periodo successivo al pensionamento

Il futuro del sistema pensionistico

Le pensioni sono principalmente finanziate dai contributi pagati da chi lavora: la sostenibilità del sistema, quindi, dipende molto dalla massa salariale generata ogni anno da chi è in attività.

Considerando tale ammontare, l'Italia si colloca al venticinquesimo posto in Europa per incidenza dei salari sul PIL: appena il **28,9%**, contro il **44,9%** della Germania, il **38%** della Francia e il **37,1%** della Spagna.

Purtroppo, tra il 2025 e il 2050 la popolazione in età lavorativa (15-64 anni) si ridurrà di **7,7 milioni** di unità, pari a una contrazione del **20,5%** della forza lavoro. Concorre ad aggravare il quadro negativo il divario salariale tra le generazioni: a parità di qualifica, i lavoratori junior (20-34 anni) guadagnano il **39,8%** in meno rispetto ai senior (over 50). Inoltre, la generazione che entra oggi nel mercato del lavoro, a parità di anni lavorati e di continuità contributiva, avrà una prestazione pensionistica significa-

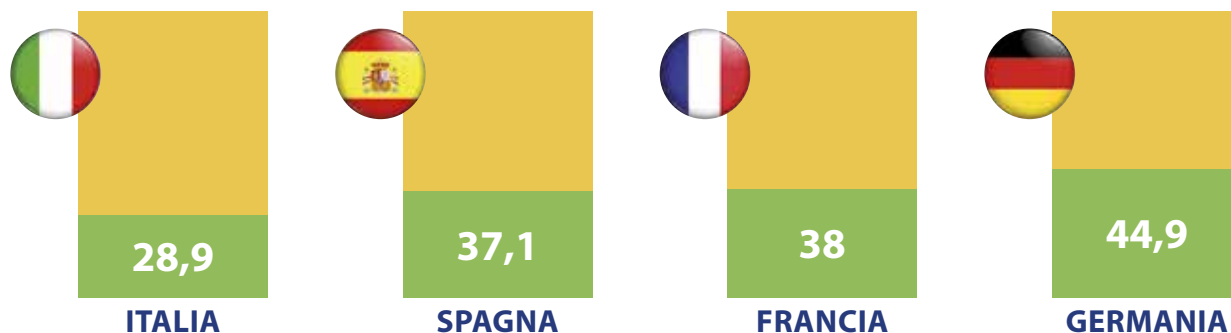
tivamente inferiore rispetto a chi è oggi in pensione: il tasso di sostituzione retribuzione/pensione scenderà, infatti, **dall'80% al 60%**.

Affinché in Italia il sistema pensionistico possa continuare a essere sostenibile sarà quindi cruciale compiere scelte più oculate su politiche per il lavoro, su anticipi e su età di pensionamento.

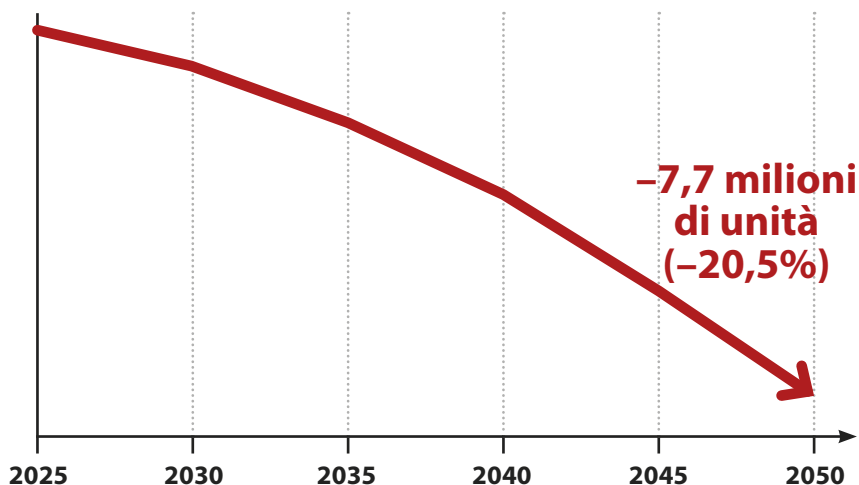
Per la sostenibilità futura del sistema pensionistico è necessario:

- investire in politiche industriali che rilancino la stagnante produttività del Paese;

Incidenza dei salari sul PIL



Contrazione della popolazione in età lavorativa (15-64 anni) nel periodo fra il 2025 e il 2050



- migliorare le politiche attive per il lavoro;
- rivedere i contratti di lavoro adattandoli alle esigenze delle età anagrafiche;
- rendere stabile la formazione continua;
- studiare politiche del lavoro e fiscali;
- favorire l'invecchiamento attivo anche con modalità flessibili di pensionamento.

Occorre aumentare l'occupazione anche perché su **37 milioni** di italiani in età lavorativa, gli occupati sono solo poco più di **24 milioni**. Anche la possibilità di combinare lavoro e reddito pensionistico potrebbe facilitare un ritiro graduale dall'attività, poiché la percentuale di coloro che continuano a lavorare dopo il pensionamento è relativa-

mente bassa in Italia. Nel nostro Paese, infatti, solo il **9,9%** dei lavoratori di età compresa tra 50 e 69 anni prosegue l'attività lavorativa dopo aver ricevuto la pensione, contro una media del **22,4%** in altri 24 Paesi UE.

Spesa sanitaria e invecchiamento

I dati Istat, a gennaio 2025, mostrano che circa un quarto della popolazione (**24,7%**) ha almeno 65 anni. Tra questi cresce in particolare il numero degli ottantenni o anche di più (**4 milioni e 591mila**). Un trend che porterà nel 2050 la quota di anziani over 65 fino al **34,6%** della popolazione totale. È un mutamento che ridisegna i fabbisogni legati all'età. L'invecchiamento della popolazione richiederà in

futuro maggiore spesa sanitaria e assistenziale, in particolare per la gestione della non autosufficienza. Gli anni di vita guadagnati grazie all'aumento della speranza di vita rappresentano un grande regalo ma, purtroppo, non tutti vengono vissuti in buona salute.

Occorre garantire la tutela del lavoratore non solo durante il periodo in cui è in attività, ma anche nel momento in cui esce dal mondo del lavoro e, soprattutto, quando entra nel ciclo di maggiore fragilità nel quale si ha bisogno di maggiori cure.

Nel nostro Paese, considerati i vincoli di bilancio e la spesa per welfare pubblico elevata e difficilmente incrementabile, si rende sempre più necessario sviluppare un *welfare mix* che garantisca buoni livelli di protezione attraverso la proficua cooperazione tra pubblico e privato.

Questo potrà essere raggiunto anche attraverso l'inserimento dei servizi di welfare assistenziale nella contrattazione collettiva aziendale. Anche per il *Long Term Care* occorrerà intervenire con accantonamenti collettivi di tipo solidaristico che consentano di utilizzare poi una copertura di tutela degli anni più fragili. Collegato al tema della non autosufficienza segnaliamo che la Ministra per la Disabilità, Alessandra Locatelli, ha annunciato – a inizio 2026 – la presentazione di un disegno di legge per il riconoscimento della figura dei *caregiver*,

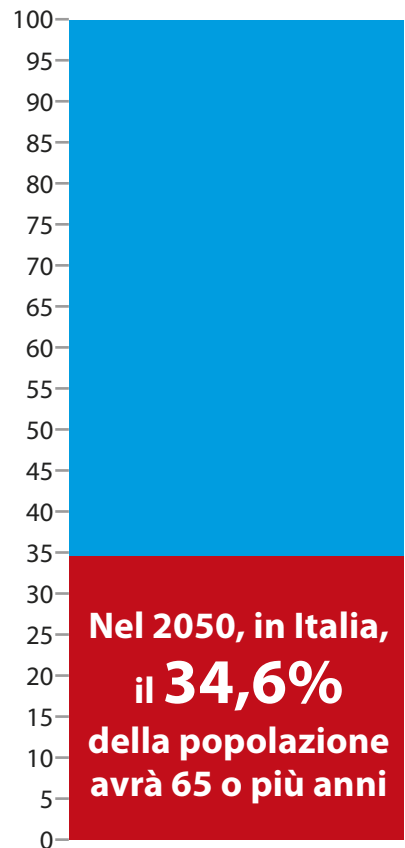
Numero di occupati in Italia



**In Italia
un quarto della
popolazione (24,7%)
ha almeno 65 anni**

**Di questo quarto della
popolazione ci sono 4.591.000
persone con 80 e più anni**

POPOLAZIONE TOTALE IN ITALIA



ossia di quei **7 milioni** di persone che assistono quotidianamente oltre **4 milioni** di soggetti disabili e non autosufficienti, prevedendo anche un sostegno economico per i *caregiver* che hanno redditi non superiori a **15mila** euro annui.

Fondi sanitari

Siamo in presenza di oltre **15 milioni** di iscritti ai Fondi sanitari, con una crescita costante della spesa intermediata e un impatto fiscale significativo, sono dati che impongono regole adeguate.

Fondamentale, in una società che invecchia, è poter disporre di una legge quadro per l'incentivazione delle forme di assistenza sanitaria integrativa e per le protezioni dal rischio di non autosufficienza.

Il Decreto-legge 19 febbraio 2026, n. 19, recante "Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr)", **all'articolo 29** introduce una riforma organica della sanità

integrativa. È un riassetto strutturale che riconosce il peso sistemico del secondo pilastro sanitario. Il Decreto prevede che la vigilanza sui profili organizzativi, finanziari, contabili e di trasparenza venga affidata alla Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione (Covip), mentre restano al Ministero della Salute le competenze relative al contenuto sanitario delle prestazioni. Il regolamento attuativo di questa norma dovrà essere adottare entro il 28 febbraio 2027.

Lavoratori over 60

La valorizzazione del lavoro degli over 60 rappresenta oggi una delle leve per favorire la crescita quantitativa dell'offerta di lavoro e per mitigare gli effetti negativi della crisi demografica.

Portare in Italia il tasso di occupazione dei lavoratori della fascia di età 55-64 anni ai livelli dei Paesi Ocse più virtuosi consentirebbe di registrare un incremento del PIL

pro capite annuo di **0,4 punti**. Le riforme pensionistiche nel nostro Paese sono state determinanti per aumentare la partecipazione al mercato del lavoro degli anziani: tra il 2002 e il 2022, infatti, l'età media effettiva di uscita dal mercato del lavoro è salita di **3,1 anni** per le donne e di **2,6 anni** per gli uomini, grazie a interventi che hanno innalzato l'età di pensionamento.

La permanenza al lavoro nella fascia di età 55-64 anni, e oltre, non può essere affidata esclusivamente a incentivi pensionistici, ma deve poggiare su una riorganizzazione del lavoro che tenga conto di carichi, salute, ergonomia, formazione continua e trasferimento delle competenze. Politiche di *age management*, staffette generazionali e ruoli di mentoring sono strumenti centrali per mantenere produttività e qualità dei servizi, riducendo al contempo l'uscita anticipata dovuta a fatica, burnout o mansioni non più sostenibili.

L'invecchiamento della forza lavoro richiede un continuo aggiornamento delle competenze. L'avanzare dell'età può ridurre le abilità lavorative, mentre le trasformazioni del mercato del lavoro, legate alla digitalizzazione, accelerano l'obsolescenza delle conoscenze. L'apprendimento permanente è fondamentale per mantenere la produttività, è quindi essenziale che imprese e istituzioni pubbliche promuovano politiche efficaci per l'orientamento e l'apprendimento degli adulti.

Per incentivare la permanenza al lavoro, occorre anche tener conto delle ricadute di una carriera lavorativa più lunga sulla salute fisica e mentale di una forza lavoro anziana. In quest'ottica, la promozione di percorsi di uscita dal lavoro maggiormente flessibili potrebbe essere una risposta efficace. È essenziale garantire condizioni di lavoro adattabili e di qualità per mantenere elevata l'occupazione in età avanzata e influire positivamente sulla produttività e sulla competitività delle imprese. In molti casi, il ricorso al part-time o al lavoro autonomo può essere un'altra opzione valida per adattare l'attività lavorativa allo stato di salute e alle preferenze di una forza lavoro anziana.

Pensione complementare

Demografia, vincoli economici e di finanza pubblica impongono un ripensamento del secondo pilastro pensionistico.

Le regole che disciplinano l'adesione alla previdenza complementare e le opzioni di prestazione risalgono al 2005. Da allora non sono mancati interventi normativi, ma è rimasta evidente la necessità di un aggiornamento organico del quadro regolamentare, capace di superare inefficienze e rigidità sedimentate nel tempo. A fine 2024, secondo i dati COVIP, gli aderenti ai fondi pensione coprivano il **38%**

della forza lavoro. La percentuale scendeva però al **27,6%** se si consideravano solo coloro che avevano effettivamente versato contributi nell'anno.

Con la Legge di Bilancio 2026 il legislatore è intervenuto mettendo mano a nodi strutturali che da tempo limitavano l'efficacia e la diffusione della previdenza complementare. Si tratta di modifiche che incidono profondamente sull'assetto del secondo pilastro. Tra le misure adottate tre spiccano per impatto e profondità:

1) la revisione delle modalità di adesione nel settore privato con l'introduzione dell'adesione automatica;

2) il ripensamento dell'opzione di investimento di default;

3) l'aggiornamento complessivo delle modalità di erogazione delle prestazioni pensionistiche.

Tre leve decisive, che incidono direttamente sull'efficienza del sistema e sulla sua capacità di attrarre nuovi aderenti.

Sul fronte degli incentivi, la soglia di deducibilità è salita a **5.300 euro**, un incremento però troppo limitato. Novità sono state introdotte anche in relazione alla portabilità del contributo del datore di lavoro nell'ambito dei trasferimenti. Trascorsi due anni di partecipazione a una forma pensionistica, l'aderente potrà trasferire la posizione individuale maturata e versare il TFR e l'eventuale contributo del datore di lavoro a una forma pensionistica liberamente scelta.

La sfida, ora, sarà accompagnare le innovazioni normative con un'adeguata attività informativa in grado di rendere consapevoli lavoratrici e lavoratori dell'importanza di costruire per tempo il proprio percorso previdenziale.

Promozione dell'invecchiamento attivo

È stata presentata il 3 febbraio 2026 al CNEL, nel corso dell'incontro *Il servizio civile delle anziane e degli anziani attivi*, organizzato da Uil Pensionati, la proposta di legge Pd-Fi volta a istituire un servizio civile per i pensionati, iniziativa finalizzata a promuovere l'invecchiamento attivo e a mettere a disposizione della società civile le competenze e intelligenze preziose dei pensionati over 65. La struttura del servizio della proposta di legge si configura come un'attività aperta a tutti i cittadini residenti in Italia con più di 65 anni di età, in possesso di idoneità psicofisica per lo svolgimento delle attività proposte. Le persone anziane potranno così partecipare a progetti di pubblica utilità promossi da enti pubblici, organizzazioni del Terzo settore, associazioni di volontariato, enti religiosi riconosciuti, fondazioni e cooperative sociali. Gli anziani volontari riceveranno una formazione preliminare, un'assicurazione contro gli infortuni e potranno essere accompagnati da tutor o coordinatori.

Maria Teresa Bellucci, Viceministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, presente all'incontro del CNEL, ha precisato di voler seguire "con grande attenzione" la proposta. ■





AI & Leadership: il governo dei processi nell'era della trasformazione digitale



Sara Cattaneo è una leader della trasformazione digitale e dell'eccellenza dei processi in contesti industriali complessi. Attualmente **Head of Procure to Pay Process Excellence and Digital Transformation in ABB**, guida programmi globali di digitalizzazione, analytics e AI applicati al procurement e alla supply chain, con un forte focus su valore misurabile, governance e *change management*.

Fondamentale è lo sviluppo di un ambiente inclusivo, in cui ci sia spazio per accogliere domande/dubbi, ma anche perplessità di chi “subirà” il cambiamento. . . e non importa che siano più o meno fondate: questo è il momento in cui un vero leader sa che la capacità di ascolto e di “accoglienza” è più importante dell’oggettività delle proprie ragioni. . .

Dal tuo osservatorio, qual è l'errore più frequente nell'introduzione dell'AI nei processi operativi globali?

Secondo me accade spesso che ci si ponga verso l'AI con un **approccio un po' troppo generalista e approssimativo**, pensando sia sufficiente chiedere una soluzione che risponda a 360 gradi. Ma risponda a cosa? A quelle che forse sono delle esigenze di miglioramento un po' troppo vaghe, non definite, rischiando poi di restare delusi dal risultato, o addirittura già dal percorso che si presenta più complesso di quanto ci si aspettava. Come dice una famosa massima di Seneca *“non c'è vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare”*. Credo quindi che per poter intraprendere un percorso di successo si debba innanzitutto investire del tempo sul capire cosa vogliamo davvero ottenere, quali sono nel dettaglio gli *use case* che vogliamo risolvere. E questo implicitamente ci aiuterà anche a scremare quella

lista di idee che talvolta arrivano senza un vero progetto e/o senza un'analisi di fattibilità. Questo approccio richiede senza dubbio una conoscenza della materia più approfondita e magari anche più tecnica rispetto alla nostra, ed ecco che questo ci porta a pensare a un altro errore che spesso vedo accadere: ovvero a volte c'è la tendenza a coinvolgere solo persone di estrazione IT, grandi esperti di tecnologia ma forse non di processo, oppure al contrario si coinvolgono solo gli esperti di materia (supply chain nel mio caso) senza considerare il punto di vista tecnico che ci può meglio indirizzare verso una soluzione fattibile piuttosto che un'altra irrealizzabile; **dobbiamo quindi assicurarci di coinvolgere nell'esercizio le persone giuste fin da subito**, garantendo il miglior mix possibile di competenze.

La trasformazione dei processi impatta profondamente sulle persone. Quali leve di leadership sono decisive per superare resistenze e silos organizzativi?

Nei grossi progetti di trasformazione il *change management* è fondamentale per il raggiungimento del risultato. Quindi, dando per assodata la **capacità a monte di saper scegliere il giusto gruppo di lavoro**, con il giusto mix di competenze di cui già parlavamo prima, secondo me è fondamentale, per la buona riuscita della trasformazione, che il **leader sia in grado di coinvolgere tutta l'organizzazione nel processo di cambiamento**. Deve innanzitutto **saper comunicare in modo chiaro il “perché”**,

qual è l'obiettivo finale per cui stiamo chiedendo ai nostri collaboratori/dipendenti lo sforzo di cambiare, di imparare cose nuove, di uscire dalla loro zona di comfort. Solo così potranno sentirsi davvero partecipi della trasformazione e non meri esecutori di qualcosa che giustamente altrimenti nemmeno capirebbero. Suggestisco di **coinvolgere nella comunicazione anche i membri stessi del gruppo di lavoro iniziale**, che in questo modo sentiranno maggiormente di far parte della soluzione/progetto, parte attiva essi stessi del cambiamento, e potranno agire come “ambassador” di fronte ai colleghi, davanti ai quali sicuramente possono godere di una maggiore credibilità operativa rispetto a quella di un global manager lontano dai problemi quotidiani dei *final users*, formando a loro volta una rete di esperti. Fondamentale è lo **sviluppo di un ambiente inclusivo**, in cui ci sia spazio per accogliere domande/dubbi, ma anche perplessità di chi “subirà” il cambiamento... e non importa che siano più o meno fondate: questo è il momento in cui un vero leader sa che la **capacità di ascolto e di “accoglienza”** è più importante dell’oggettività delle proprie ragioni... non tutte le persone hanno la stessa capacità di adattamento di fronte a una trasformazione, ed è nostro dovere trovare la strada migliore per **accompagnarle** nella giusta direzione minimizzando la *disruption*. Senza dimenticare che domande e/o dubbi spesso sono interessanti spunti di riflessione e miglioramento per il progetto stesso.



Cosa non può essere delegato né ai sistemi né agli algoritmi, anche in un contesto altamente data driven?

Questa è una “domanda chiave” e difficile, che ci stiamo forse ponendo un po’ tutti, e non ho certo la presunzione di avere la risposta migliore, né di pensare che quanto sia valido oggi resti valido anche in un prossimo futuro; quindi, mi limito a offrirvi qualche spunto di riflessione. Innanzitutto **l’importanza di contestualizzare e interpretare i dati**. Ricavare e analizzare i dati (attività che possiamo demandare all’AI) è infatti fondamentale ma non sufficiente, la capacità tipica di un leader di saper inserire questi dati all’interno di un disegno e di una visione più grandi, considerandone tutte le nuances, rimane cruciale. Parlando di **visione**, l’AI può innegabilmente essere un grandissimo alleato nell’esecuzione e anche nella definizione della strategia stessa (ma a valle di domande piuttosto precise), un alleato in cui credo molto, ma l’idea iniziale e il saper riconoscere la necessità stessa di avere una strategia/direzione – la cosiddetta **“big picture”** che mette in connessione tra loro possibili tematiche diverse, molteplici scenari, le dinamiche più o meno nascoste e “intangibili” – restano prerogative del manager, per lo

meno allo stato attuale delle cose. Ricordiamoci infatti che all’interno delle aziende e dei contesti socio-geopolitici in cui operiamo, tantissime dinamiche non sono chiare, definibili e/o quantificabili, pur essendo di grandissimo impatto e sicuramente non trascurabili: spesso infatti si tratta di **sfumature** che solo un occhio umano (e non senza difficoltà) può cogliere e interpretare. Sempre più spesso, inoltre, ormai si parla di come sia fondamentale per un buon leader avere capacità comunicative, inclusive, di **emotional intelligence**, quasi più delle stesse competenze in materia e qualità che in qualche modo influiscono molto sul *change management* di cui abbiamo appena parlato. È cruciale quindi saper coinvolgere le persone e creare un ambiente di lavoro in cui tutti possano contribuire, saper anche valutare la reazione delle persone stesse al cambiamento e saper cogliere quando/dove c’è forse bisogno di “aggiustare la rotta”, attività di massimo valore aggiunto che secondo me restano in capo ai manager/leader, non demandabili a un sistema. Ultimo punto che vorrei citare, ma non per importanza, è **l’utilizzo etico dell’AI**: questo a mio avviso resta uno degli obiettivi principali che l’occhio umano deve garantire come supervisore dell’intero processo.

Se dovessi lasciare un messaggio ai leader di oggi, relativamente all’adozione dell’AI, cosa suggeriresti?

Siate aperti, non abbiate paura di mettere in discussione una decisione passata che voi stessi avevate preso; il contesto è in continuo cambiamento, le necessità anche; le condizioni in cui operiamo oggi e in cui siamo chiamati a dover decidere non sono le stesse di qualche tempo fa.

L’AI è una grande risorsa, con un incredibile potenziale, un’onda non passeggera che va cavalcata a favore nostro, delle nostre aziende e dei nostri collaboratori, che può portare degli enormi vantaggi in termini di innovazione tecnologica, spingendo sempre più in là i confini della fattibilità, del possibile.

Non dobbiamo temerla, al contrario **dobbiamo imparare a conoscerla**, e capire come le caratteristiche uniche e insostituibili dell’approccio umano, di cui abbiamo parlato in precedenza, si possano unire al suo potenziale per ottimizzarne il risultato.

E tutto questo va affrontato **INSIEME**: credo fortemente infatti che per una trasformazione di successo i nostri team debbano essere parte del cambiamento, e non solo subirlo. ■



Leggi su dirigentindustria.it la versione integrale dell’intervista

Assistenza fiscale 2026

PRIMA DELL'APPUNTAMENTO: DOCUMENTI E INFORMAZIONI UTILI

Rinnovata la partnership con Assocaaf.

Per usufruire della convenzione è necessario disporre della tessera di iscrizione ALDAI per l'anno 2026 o ricevuta dell'avvenuto versamento della quota per l'anno in corso.

Novità 2026: da quest'anno oltre al coniuge, la convenzione è estesa anche ai figli dei Soci. Per l'applicazione della tariffa in convenzione è necessario indicare la qualità di Socio al momento della prenotazione e produrre la tessera ALDAI in fase di appuntamento.

Documentazione completa necessaria per la predisposizione del modello 730 in **fotocopia leggibile** (in assenza non potranno essere inseriti nel modello 730 redditi/oneri/spese). La conservazione della documentazione in originale è a carico del contribuente e dovrà essere conservata per 5 anni, ossia fino al 31 dicembre 2030. Nel caso in cui si portassero in detrazione oneri pluriennali o spese mediche rateizzate bisognerà conservare la documentazione fino a 5 anni dopo la fruizione dell'ultima rata, ovvero fino al 31 dicembre 2040.

Prospetti di liquidazione FASI-ASSIDAI (o altre casse sanitarie) al fine di poter correttamente imputare le spese sanitarie nel 730 in base *al principio di cassa*. Per le fatture pagate direttamente dalla cassa sanitaria, andrà portata evidenza del pagamento stesso con le indicazioni precise della data di liquidazione dalla cassa alla struttura. Se il Fondo Sanitario prevede da Statuto la detraibilità/deducibilità del premio versato, le spese sanitarie rimborsate per effetto di tali assicurazioni non consentono alcuna detrazione per la parte rimborsata.

Evidenziamo la necessità di fornire giustificativi del **pagamento tracciabile delle spese sanitarie**. I medicinali e i dispositivi medici possono sempre essere pagati in contanti.

Ricordiamo, infine, la necessità di fornire giustificativi del pagamento tracciabile di altre spese che possono essere portate in detrazione/deduzione (scuola e sport dei figli, spese veterinarie, abbonamento ai trasporti, erogazioni liberali etc.).

Tariffe 2026

COMPILAZIONE MODELLO 730 INTEGRALE

La tariffa prevede una quota base e la valorizzazione aggiuntiva solo di alcuni elementi che comportino una complessità di analisi e gestione.

Il servizio prevede la compilazione integrale sulla base dei documenti presentati:

- **dichiarazione singola euro 60** (anziché 70)
- **dichiarazione congiunta euro 105** (anziché 135)
- **730 semplice euro 35** (anziché 45) – Per i già clienti: solo inserimento di una o più CU senza l'aggiunta di nuovi oneri o spese.

TARIFFE 2026 PER INTEGRAZIONE

- | | |
|--|-----------------------------------|
| - inserimento credito d'imposta per riacquisto abitazione principale | euro 25 |
| - inserimento credito d'imposta redditi esteri | euro 50 |
| - inserimento credito d'imposta per canoni di locazione non percepiti | euro 50/annualità |
| - inserimento variazioni su canoni di locazione immobili | euro 15 |
| - inserimento nuove spese di ristrutturazione, risparmio energetico e antisismiche per importo complessivo superiore a € 7.500,00 (costo a singola agevolazione) | euro 15 con un massimo di euro 45 |

INSERIMENTO SPESE PER SUPERBONUS

In caso di inserimento nel modello 730 delle spese per il Superbonus (primo inserimento da parte di Assocaaf) è prevista un'integrazione tariffaria di:

- **euro 100 + 1,4% (anziché 1,5) del valore dei lavori sul quale viene apposto il visto di conformità**

La tariffa è riferita a singola unità immobiliare e a dichiarante.

COMPILAZIONE MODELLO REDDITI PERSONE FISICHE - MODELLO BASE

È prevista la compilazione del Modello Redditi PF per i Soci che:

- non sono residenti in Italia nel 2025 e/o nel 2026
 - devono detrarre investimenti in startup
 - percepiscono redditi d'impresa, anche in forma di partecipazione
 - percepiscono redditi di lavoro autonomo per i quali è richiesta la partita IVA
- **Modello base** euro 80 (anziché 100)
 - **Modello base con investimenti in startup** euro 130 (anziché 150)
 - **Modello base con inserimento redditi d'impresa (quadro RH)** euro 140 (anziché 160)
 - **Modello con P. IVA** (su preventivo da richiedere a partitaiva@assocaaf.it – con sconto riservato ai soci ALDAI)

È confermata al 31 ottobre 2026 la scadenza per la trasmissione del Modello Redditi; poiché tale data cade di sabato, il termine ultimo slitta al 2 novembre. Restano ferme le scadenze dei pagamenti: 30 giugno (30 luglio con la maggiorazione dello 0,4%) e 30 novembre.

COMPILAZIONE QUADRI W, M, T DEL MODELLO 730 RW, RM, RT DEL MODELLO REDDITI PERSONE FISICHE

Ai Soci è riservato uno sconto minimo del 15% sulle tariffe ordinarie riportate di seguito che sono riservate ai Soci ALDAI che hanno affidato ad Assocaaf la compilazione del Modello 730 integrale o Modello PF - modello base.

Rientrano in questa casistica i contribuenti che devono dichiarare:

- redditi soggetti a tassazione separata e imposta sostitutiva (quadro M/RM) da euro 70
- limitatamente ai redditi di capitale di fonte estera soggetti a tassazione sostitutiva (quadro M/RM in 730) da euro 70
- rivalutazione del valore dei terreni operata nel 2025 (M/RM) da euro 70
- plusvalenze e minusvalenze di natura finanziaria (dal 2025 anche in 730 – T/RT) da euro 60
- rivalutazione del valore delle partecipazioni operata nel 2025 (dal 2025 anche in 730 – T/RT) da euro 60
- investimenti all'estero o attività estere di natura finanziaria sia ai fini del monitoraggio fiscale sia per il calcolo delle relative imposte (IVIE – IVAFE e Cripto Attività) – (W/RW) da euro 60

Dal 2025 è possibile utilizzare il solo modello 730 per dichiarare tutte le casistiche sopra menzionate negli appositi quadri **W** (come per il 730/2024), **M** (nel 730/2024 solo alcune casistiche potevano essere dichiarate nel quadro L) e **T** (novità introdotta nel 730/2025).

Nel caso fosse necessaria un'analisi documentale preliminare propedeutica al servizio, contestualmente alla sottoscrizione dell'incarico da parte del cliente, verrà fatturato un importo di **euro 60,00** da pagarsi a titolo di acconto che verrà interamente detratto dal costo finale.

Come e dove si fissa l'appuntamento?

• Appuntamento presso la sede ALDAI

ALDAI mette a disposizione degli iscritti **la propria sede di via Larga 31** per l'elaborazione del modello 730. Anche per la sede ALDAI l'agenda degli appuntamenti è curata dalla sede Assocaaf di piazza Diaz 6 **esclusivamente** al numero **02 58436896**.

• Appuntamento presso una delle sedi Assocaaf – telefonare ai numeri riportati nella seguente tabella:

SEDI ASSOCAAF CON SPORTELLO DEDICATO SOCI ALDAI			CONTATTI
piazza A. Diaz 6 (5° piano scala A)	20123 Milano	02 58436896	diaz@assocaaf.it
via Cagliari 17	20125 Milano	02 45470456	segreteria Cagliari@assocaaf.it
* via Palestrina 6	20124 Milano	02 97070511	argentina@assocaaf.it
viale Petrarca 10 (c/o Assolombarda Sede di Monza e Brianza)	20900 Monza	039 3638260	monzabrianza@assocaaf.it
ALTRE SEDI ASSOCAAF CONVENZIONATE			CONTATTI
via A. Salaino 12	20144 Milano	02 485371	ital.assocaaf_solari@sdworx.com
via Caldera 21	20153 Milano	02 409991	ital.assocaaf_solari@sdworx.com
via G. Frua 16	20146 Milano	02 48193232	milano@serviziassocaaf.it
** piazza Gramsci 2	20092 Cinisello	331 9436954	cinisello@serviziassocaaf.it
corso Europa 161 - 3° piano	20017 Rho	02 320622046	730-rho@studiotrimboli.com

* Presso tale sede è possibile fissare appuntamenti anche per il sabato mattina.

** È possibile la sola consegna documentale in busta chiusa con compilazione in back office o compilazione da remoto.

Per informazioni su altre sedi Assocaaf contattare direttamente la sede di Piazza Diaz.

Affinché sia possibile pianificare al meglio il tempo necessario da dedicare alla valutazione e alla gestione della pratica, si consiglia di **comunicare in fase di prenotazione eventuali casistiche di compilazione che richiedano maggiore tempo da riservare.**

Per la sede ALDAI e per le sedi con sportello dedicato ai Soci ALDAI, la **documentazione relativa alle attività estere (finanziarie e immobiliari)** dovrà essere preventivamente trasmessa alla mail aldai@assocaaf.it

- **entro il 30 aprile** per garantire l'elaborazione dei quadri entro il 30 giugno;
- **entro il 30 maggio** per garantire l'elaborazione dei quadri entro il 28 luglio
- **entro il 30 giugno** per garantire l'elaborazione dei quadri entro il 30 settembre

Per maggiori informazioni e tariffario completo per i Soci, consultare il sito o accedere tramite il QR Code: <https://assocaaf.it/assocaaf-aldai/>



**TERMINE ULTIMO PER LA PRESENTAZIONE DEL 730:
30 SETTEMBRE 2026**

MyDigitalCaf: il portale online di Assocaaf

Attraverso il portale **MyDigitalCaf**, i Soci possono accedere alla propria area riservata per **caricare** i documenti, **ricevere** le notifiche personalizzate e **consultare** le pratiche archiviate. La richiesta dell'attivazione è facile! Basta mandare una mail con codice fiscale, cognome e nome e un documento d'identità ad aldai@assocaaf.it.

Entro 48 ore si riceveranno le credenziali per accedere al portale. Un'unica attenzione: ogni profilo deve avere una mail diversa (per la Privacy non si può usare la stessa mail per più profili).

MyDigitalCaf è uno strumento complementare ma non sostitutivo del **valore** e della **professionalità** delle persone.

Innovativo, veloce, sicuro, accessibile ovunque da qualsiasi device, 7 giorni su 7, h24.

Un nostro esperto è disponibile per rispondere a quesiti e richieste tramite e-mail.

App Assocaaf: la tua esperienza digitale sempre a portata di mano

Con l'App Assocaaf, i Soci possono gestire la propria dichiarazione dei redditi in modo semplice, rapido e intuitivo.

Attraverso l'applicazione è possibile caricare la documentazione, monitorare lo stato di avanzamento della pratica e ricevere assistenza dedicata tramite chat.

Attivare l'App è molto semplice: è sufficiente scaricarla sul proprio smartphone da Google Play o dall'App Store e completare la procedura di registrazione.

L'App Assocaaf è uno strumento veloce, sicuro e sempre accessibile, da qualsiasi dispositivo, 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

I Soci sono tenuti ad avvalersi esclusivamente di una delle seguenti modalità: prenotazione di un appuntamento presso lo sportello; utilizzo del portale MyDigitalCaf o dell'app Assocaaf.

Non è consentito il ricorso a procedure miste.

FEA (Firma Elettronica Avanzata)

Assocaaf mette a disposizione di tutti i suoi clienti la possibilità di sottoscrivere la documentazione con la **Firma Elettronica Avanzata (FEA)**.

La procedura di attivazione è molto semplice. Accedi al tuo profilo MyDigitalCaf e vai nella sezione *La mia firma da casa*.

Cosa serve per l'attivazione?

- documento di identità
- tessera sanitaria
- foto del proprio viso

La **FEA è gratuita** ed è attivabile anche dai Soci che si avvalgono della compilazione su appuntamento. Si ricorda però che va attivata con la persona interessata in presenza.

Attenzione!

In caso di dichiarazione congiunta entrambi i coniugi devono abilitarsi attraverso il proprio profilo MyDigitalCaf.

Quali vantaggi hai con la FEA? Potrai firmare il tuo 730 senza bisogno di stampare, firmare a mano e scannerizzare i documenti. **L'introduzione della FEA permette di rendere il processo online completamente digitalizzato.**

Risparmio di tempo per te e maggior attenzione per l'ambiente!

Nasce l'Ufficio Casa di Assocaaf

Dal 2025 i servizi in convenzione per i Soci crescono con l'Ufficio Casa di Assocaaf, la nuova *business unit* pensata per offrire assistenza fiscale, tecnica e contrattualistica per gli immobili. Il progetto nasce mettendo a sistema le competenze presenti e i servizi erogati singolarmente sotto un unico coordinamento.

In più il ventaglio dei servizi si arricchisce e si introduce la possibilità di offrire un'assistenza completa. Questo vuol dire che Assocaaf è in grado di offrire ai Soci ALDAI sia servizi a spot, per singole necessità, oppure seguirli dall'inizio alla fine, dalla consulenza preliminare alle interlocuzioni in corso d'opera, fino alla chiusura delle pratiche necessarie.

COSA METTE E A DISPOSIZIONE L'UFFICIO CASA DI ASSOCAAF

- L'Ufficio Casa può aiutare i Soci attraverso tre tipologie di servizi:
- consulenze e pratiche relative ai lavori edilizi su immobili
 - consulenze e pratiche per immobili locati
 - consulenze legali per lavori edilizi o per locazioni

Lavori edilizi

Assocaaf può occuparsi di:

- consulenze fiscali preventive (opportunità normative e consulenze di convenienza fiscale in base alla situazione individuale)
- consulenze edilizie preventive e pratiche correlate (attraverso professionisti)
- consulenze (fiscali e tecniche) durante l'attività di ristrutturazione e coordinamento degli attori coinvolti
- predisposizioni delle pratiche tecniche e fiscali necessarie (es: SCIA o ENEA)
- gestione imposte su gli immobili

Locazione degli immobili

Assocaaf può gestire la locazione di immobili, in particolare:

- consulenza (su normativa, redazione contratti, rinnovo contratti)
- analisi convenienza fiscale personalizzata
- predisposizione contratti
- registrazioni presso l'Agenzia delle Entrate
- pratiche correlate

Consulenze Legali

Assocaaf può supportare i Soci in ambito legale-fiscale nella gestione degli immobili.

In particolare si può occupare di:

- consulenza fiscale e legale relativa a contratti per interventi edilizi sottoscritti con *general contractor* o imprese ed assistenza per eventuali contenziosi
- consulenza legale per i contratti di locazioni ed eventuale gestione di contenziosi o procedure di sfratto

COME ASSOCAAF EROGA IL SERVIZIO

Con l'Ufficio Casa si può scegliere se ricevere un **pacchetto di assistenza completa** oppure su un servizio a spot, in base alle **singole esigenze**.

Può offrire ai Soci consulenze preliminari, coordinare i diversi attori coinvolti, gestire le pratiche e fornire assistenza legale.

Il servizio può essere gestito:

- **telefonticamente**
- **da remoto** (ad esempio e-mail o video call)
- **in presenza**, previo appuntamento

Per i Soci ALDAI è inoltre previsto uno sconto che va dal 5% al 15% sul preventivo fornito da Assocaaf.

Per conoscere l'elenco dettagliato dei servizi
www.assocaaf.it

Per richiedere il servizio o per maggiori informazioni
Assocaaf Ufficio Casa
02 97070511 – casa@assocaaf.it



WOMA Forum – *Inspiring the WOrld of PharMA*

Appuntamento il 25 e 26 giugno presso Allianz MiCo, Milano



WOMA è un forum internazionale ispirazionale dedicato ai settori Pharma, MedTech, Healthcare e Life Sciences, promosso da BioPharma Network – Associazione Manager del Farmaceutico – e Sole24OreSalute, con il supporto di numerose partnership e dei principali attori dell'innovazione, della scienza e dell'impresa.

Il Forum rappresenta un'esperienza formativa e di networking di alto livello, con relatori prestigiosi e contenuti unici sui grandi temi trasformativi che le aziende e il comparto stanno affrontando, dedicato a leader, manager, professionisti e team aziendali.

L'iniziativa ha l'obiettivo di affermare in Italia un forum internazionale e di riferimento dedicato al settore, ideato e realizzato nel nostro Paese, capace di attrarre ogni anno professionisti da tutta Europa e relatori di fama mondiale, contribuendo a rafforzare le competenze strategiche e allo stesso tempo il posizionamento internazionale dell'ecosistema italiano delle Life Sciences.

Per l'edizione 2026, WOMA Forum ha scelto inoltre di tradurre il proprio impatto anche in un gesto

concreto di responsabilità sociale, sostenendo Fondazione AIRC per la ricerca sul cancro come Charity Partner ufficiale dell'evento, per contribuire a supportare il lavoro di migliaia di ricercatori impegnati nello sviluppo di nuove conoscenze e terapie contro il cancro. La sera del 25 giugno è previsto un momento di incontro e networking dedicato alla raccolta fondi, con la presenza dei referenti di Fondazione AIRC, in cui ognuno potrà contribuire in prima persona.

I temi e le voci di WOMA 2026

Relatori di fama mondiale del panorama internazionale del mondo Pharma, MedTech, Healthcare e Life Sciences interverranno sul palco il 25 e 26 giugno 2026, per un'esperienza collettiva di formazione e ispirazione sui grandi temi che influenzeranno il futuro del settore.

Inspiration in Science: Jennifer Doudna, premio Nobel per la Chimica nel 2020 per la co-scoperta della rivoluzionaria tecnologia di editing genetico CRISPR-Cas9.

Future of Technologies in Medicine: Bertalan Meskó, fondatore del Medical Futurist Institute, una delle menti più influenti sulla tra-

sformazione digitale della salute.

Leadership & People: Amy Cuddy, una delle voci più autorevoli nel campo della leadership, della presenza e del comportamento, psicologa sociale e autrice del bestseller *Presence*.

Driving transformation with AI: Zack Kass, già Head of Go to Market di Open AI, una delle figure che più ha contribuito a portare l'IA fuori dai laboratori e dentro le aziende.

New Health Economy: José Manuel Barroso, già Presidente della Commissione Europea e Chair di Gavi, the Global Vaccine Alliance (nonché ex Primo Ministro del Portogallo). ■

COME PARTECIPARE

Per info e iscrizioni singole o di team aziendali

www.womaforum.com

e info@womaforum.com

Grazie alla partnership con ALDAI-Federmanager condizioni agevolate sulla quota di partecipazione per gli iscritti Federmanager.

Tutti i dettagli disponibili nell'area riservata **MyFeder** accessibile da www.aldai.it

Introduzione ai Servizi a cura del Direttore



PAOLO FERRARIO

Il 2025 rimarrà nella storia dell'Associazione come l'anno dell'ottantesimo anniversario: un traguardo che abbiamo scelto di celebrare non solo come memoria del percorso compiuto, ma anche come slancio verso la managerialità del futuro. In un contesto globale e nazionale particolarmente complesso, ALDAI-Federmanager ha confermato il proprio ruolo di interlocutore privilegiato per la dirigenza industriale del territorio, rispondendo con tempestività alle esigenze della categoria. Nel corso dell'anno abbiamo continuato a mettere la persona al centro, attraverso un'offerta sempre più mirata. Questo risultato è stato possibile grazie all'impegno del Consiglio Direttivo, al lavoro delle Commissioni e dei Gruppi, alla dedizione di tante colleghe e colleghi che partecipano attivamente alla vita associativa, e al contributo costante della Struttura.

La chiusura del 2025 ha registrato un consolidamento della base associativa, un dato che testimonia la rinnovata fiducia nel modello ALDAI. La strategia si è focalizzata sul rafforzamento del legame con il Socio, attraverso la digitalizzazione dei servizi e una comunicazione sempre più profilata.

È stato un anno intenso sul fronte sindacale e previdenziale. L'entrata a pieno regime del nuovo CCNL Dirigenti Industria ha richiesto un'attività di presidio e accompagnamento, affinché le novità contrattuali trovassero corretta applicazione nelle aziende del territorio. L'Associazione ha fornito supporto ai Soci nella gestione di negoziazioni individuali, rinnovi contrattuali, definizione di MBO e sistemi incentivanti, nonché nei casi di cessazione del rapporto di lavoro, con un incremento delle richieste legate a riorganizzazioni, fusioni e cambi di governance aziendale.

È proseguito il supporto alle RSA attraverso un lavoro coordinato e con un approccio trasversale che ha rafforzato il presidio nei contesti aziendali più articolati, consentendo di offrire risposte alle diverse esigenze emerse. Le visite in azienda hanno rappresentato un momento qualificante di questa azione congiunta.

Il Servizio Fasi si è confermato una bussola per la tutela sanitaria dei dirigenti. Nel 2025 l'attività si è focalizzata sull'ottimizzazione dei rimborsi e sulla consulenza per la continuità assistenziale. Con il pieno regime della piattaforma IWS si è registrato un incremento significativo delle pratiche trasmesse ai Fondi rispetto all'anno precedente.

La solidità dell'Associazione poggia su una struttura amministrativa che ha saputo coniugare rigore gestionale e innovazione organizzativa. Il trend positivo della base associativa è stato sostenuto da un monitoraggio proattivo e da un'attività dedicata alla fidelizzazione e alla comprensione dei nuovi bisogni dei dirigenti, in servizio e in quiescenza. È stata ottimizzata la logistica degli spazi per favorire l'integrazione tra attività in presenza e digitale, mentre il sup-



porto operativo a Commissioni e Gruppi è stato potenziato, garantendo la piena operatività di un calendario di eventi intenso.

Il Servizio Comunicazione ha lavorato per rafforzare identità, autorevolezza e riconoscibilità dell'Associazione, consolidando il rapporto con stakeholder, imprese e istituzioni del territorio, e contribuendo al percorso di accreditamento dell'attuale Presidenza in un ecosistema industriale in costante trasformazione. Sono state incrementate le attività di media relation, incentivate le azioni per stimolare le visite in azienda, ideati piani di comunicazione e alimentati i canali social.

All'interno del Servizio Orientamento e Formazione, ai Soci sono stati garantiti percorsi personalizzati per valorizzare il profilo professionale: dal check-up del CV al supporto per certificazioni fino all'accompagnamento nelle transizioni di carriera. È proseguita la collaborazione bilaterale con Fondirigenti, si sono rafforzate le sinergie con Federmanager Academy e Fondazione IDI ed è stata consolidata l'attività di tutoring rivolta anche ai giovani della comunità associativa. La rivista Dirigenti Industria si conferma la voce della realtà manageriale del territorio con articoli di approfondimento, interviste e notizie esclusive dedicate alla nostra categoria, un appuntamento atteso per i nostri iscritti – e non solo – che la consultano anche nella versione digitale.

La collaborazione con l'Accademia di Comunicazione Strategica ha rappresentato un fiore all'occhiello dell'anno passato, grazie a un ciclo di incontri molto apprezzati che ha offerto strumenti concreti per gestire la complessità delle relazioni e della leadership contemporanea.

Abbiamo avviato, inoltre, un percorso di alta formazione attraverso la collaborazione con l'Università degli Studi di Udine per l'Executive MBA grazie alla quale abbiamo potuto offrire ai Soci condizioni riservate.

Il 2025 ci consegna un'Associazione vitale, autorevole e radicata nel territorio. Il 2026 si sta confermando un anno di sfide ancora più articolate. ALDAI-Federmanager, in questo contesto, intende rafforzare il proprio ruolo istituzionale e mettere a disposizione strumenti sempre più aggiornati per accompagnare i manager nei processi di cambiamento.

Attività della Struttura

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

 **CRISTIANA BERTOLOTTI**
Valeria Briganti
Maria Caputo
Donato Freda
Ilaria Mendolia
Lorenzo Peretto
Francesca Sarcinelli

Anche per l'anno 2025 si è registrato un aumento delle richieste di consulenza che, a vario titolo e con diverse modalità, sono pervenute al Servizio Sindacale.

Le procedure di licenziamento collettivo gestite sono più che raddoppiate: 21 rispetto alle 9 del 2024, così come sono aumentati il numero degli esuberanti (una novantina) e le conciliazioni aventi ad oggetto le risoluzioni di rapporto di lavoro di cui daremo comunque accenno di seguito.

I cosiddetti "trasferimenti di azienda" (es. cessioni di ramo d'azienda o d'azienda, fusioni per incorporazioni, affitti d'azienda o di rami di essa ecc.) sono stati 85: un numero sostanzialmente analogo all'anno precedente. Entrambe le predette procedure vedono, in alcuni casi, lo stretto coinvolgimento delle Rappresentanze Sindacali Aziendali che, anche nel 2025, sono 30 (di cui 3 rinnovi, 2 nuove e 2 cessate).

Le conciliazioni sindacali registrano un incremento di circa un centinaio di unità e si attestano a circa 600 di cui 569 inerenti cessazioni di rapporto di lavoro a vario titolo. L'incremento, soprattutto in merito alle cessazioni, è

determinato (come anticipato) anche dall'aumento dei licenziamenti collettivi.

Si osserva una lieve variazione nei volumi delle consulenze specialistiche esterne curate dal dott. Salvatore Martorelli e dall'Avv. Nicola Fasano, attestatesi a 609 rispetto alle 654 dell'esercizio precedente. Tale scostamento trova tuttavia una precisa ragione d'essere nel sensibile potenziamento dell'attività svolta direttamente dalla Struttura: i colleghi hanno infatti gestito oltre 200 analisi previdenziali in più rispetto all'anno passato. Questo incremento riflette la capacità dell'Associazione di rispondere internamente, con rapidità e precisione, alle richieste dei Soci, integrando e valorizzando il contributo dei consulenti esterni in un'ottica di assistenza globale e sempre più strutturata.

Sono invece sostanzialmente in linea con i "numeri" del 2024 le verifiche retributive e delle spettanze di fine rapporto, e gli eventuali conseguenti conteggi utili a evidenziare possibili differenze dovute rispetto a quanto percepito.

Le procedure sindacali di prepensionamento gestite nel 2025 sono state 6, praticamente raddoppiate rispetto all'anno precedente.

Risultano sempre successo gli incontri organizzati dalla struttura presso le aziende, anche per il tramite delle RSA, per approfondire le tematiche richieste dalla platea dirigenziale; con l'occasione i relatori hanno l'opportunità di dare informazioni anche in me-

rito ai servizi e alle attività svolte dalla nostra Associazione.

Ha generato risultati superiori alle attese, in termini di partecipazione e valore dei contenuti, il tavolo di confronto organizzato con i responsabili delle risorse umane delle principali società del territorio lombardo. L'iniziativa, promossa in stretta collaborazione con la Federazione, è stata il frutto di un lavoro corale con approccio multidisciplinare che ha favorito un confronto costruttivo e una reciproca conoscenza tra le parti, innescando una serie di contatti proficui che hanno permesso successivi approfondimenti tecnici, con particolare riferimento alle tematiche del welfare aziendale e delle dinamiche contrattuali.

Ogni anno i colleghi del servizio partecipano a corsi formativi aventi ad oggetto tematiche previdenziali e giuslavoristiche per poter fornire ai Soci consulenze mirate, specifiche e aggiornate.

Le collaborazioni con Enasco e Assocaf sono sempre attive e consentono di ampliare i servizi offerti ai nostri iscritti per le presentazioni delle domande telematiche all'INPS (domande prestazioni pensionistiche, congedi, invalidità, NASpl, ecc.), per le dichiarazioni dei redditi e molto altro ancora.

Cristiana Bertolotti

I numeri

7.996	consulenze telefoniche o con appuntamento
601	conciliazioni
85	trasferimenti d'azienda
21	licenziamenti collettivi
6	pre-pensionamenti
879	check up previdenziali
211	verifiche spettanze di fine rapporto e conteggi per differenze retributive
migliaia	di e-mail



SERVIZIO AMMINISTRAZIONE E ORGANIZZAZIONE

MICHELA BITETTI
Viviana Cernuschi
Stefano Corna
Patrizia Cortese
Alessio Musanti
Serena Vezzosi

L'area **Amministrazione e Organizzazione** si occupa della gestione degli iscritti, delle attività amministrative, degli aspetti di competenza legati all'organizzazione eventi dell'Associazione, dei Gruppi di Lavoro ALDAI-Federmanager e di tutta la logistica relativa agli spazi e ai servizi generali.

Il Servizio garantisce l'accesso ai dati e alle informazioni per il regolare svolgimento di tutte le funzioni attraverso l'elaborazione settimanale di dati statistici per le analisi finalizzate all'attivazione di più canali di contatto con Soci, aziende e *prospect*.

La costante attenzione al monitoraggio del movimento associativo in capo al Servizio e l'impegno nell'ambito delle attività di gestione dei Soci e dei flussi in entrata, nonché del recupero della morosità, con azioni telefoniche dedicate, ha portato un numero dei Soci al 31.12.2025 in aumento rispetto al precedente anno (per il secondo anno consecutivo).

Situazione associativa

2023	2024	2025
13.685	13.868	13.965

Nel corso del 2025 sono stati seguiti in autonomia tutti gli aspetti di competenza legati al supporto delle iniziative della Commissione Studi e dei Gruppi di Lavoro, con particolare riferimento alla gestione delle prenotazioni, dei calendari, dei link per videoconferenze e webinar e servizi accessori.

Il Servizio ha curato l'organizzazione del Concerto di Primavera e del Concerto d'Autunno.

Nell'ambito della celebrazione dell'80° anniversario della Federazione e dell'Associazione, il Servizio ha curato l'organizzazione della parte dell'Assemblea Annuale riservata ai Soci – dedicata agli adempimenti istituzionali di approvazione del Bilancio – e della Premiazione dei Soci con 40 e 50 anni di iscrizione. Ha proposto e collaborato, inoltre, alla realizzazione di tutto il materiale relativo alla celebrazione dell'anniversario (ricerca storica, inserto e copertina rivista, grafica evento). Ha curato e gestito, infine, la partecipazione della delegazione ALDAI all'Assemblea Nazionale del 29 ottobre a Roma.

Punto di riferimento per le Commissioni di assegnazione delle Borse di Studio intitolate all'Ing. Giacomo Bonaiuti (35ª edizione) e al Dott. Ennio Peccatori (5ª edizione), supporta anche i movimenti territoriali Giovani e Minerva per l'organizzazione e la promozione delle iniziative.

Il Servizio si occupa inoltre dell'aggiornamento quotidiano del sito internet www.aldai.it, della predisposizione e dell'invio della newsletter mensile e di mail dedicate – sviluppando azioni di follow up – e dell'inoltro della rivista *Dirigenti Industria* in versione cartacea e digitale. Promuove e monitora le convenzioni (commerciali e Assocaaf).

Attività amministrative a supporto del Tesoriere e del Collegio dei Revisori dei Conti:

- Elaborazione dei report periodici, elaborazione Budget e Bilancio, aggiornamento delle Relazioni e degli adempimenti del Collegio.
- Adempimenti amministrativi anche relativi alla gestione del personale.

Per la società controllata Arum l'attività è dedicata principalmente allo sviluppo della rivista *Dirigenti Industria*, con particolare riferimento alla gestione del rapporto con i fornitori, alla supervisione della raccolta pubblicitaria e alla gestione di accordi con le associazioni territoriali per la piattaforma digitale.

Per ALDAI e Arum vengono inoltre gestiti i contratti di locazione (1° e 6° piano) e tutti i contratti di fornitura e manutenzione.

Infine, per la parte relativa alla sicurezza e alla sorveglianza sanitaria il Servizio ha partecipato alle riunioni con RSPP e Medico competente.

Michela Bitetti



SERVIZIO FASI E ASSIDAI

CRISTIANA SCARPA
Salvatore Frazzetto

Il Servizio costituisce il punto di riferimento specialistico per i dirigenti industriali nella gestione della sanità integrativa. La sua missione è fornire un supporto operativo e consulenziale completo per massimizzare i benefici derivanti dall'iscrizione ai Fondi di categoria (Fasi e Assidai). Il Servizio non si limita alla mera trasmissione delle pratiche, ma agisce come un consulente dedicato che accompagna l'associato in ogni fase della vita professionale e privata: dall'iscrizione iniziale ai subentri per i familiari, fino alla gestione delle tutele in caso di pensionamento o transizione di carriera. Grazie a un canale di comunicazione privilegiato con i Fondi, e a una profonda conoscenza delle normative contrattuali, garantisce ai Soci un abbattimento dei carichi burocratici e una sensibile riduzione dei tempi di rimborso delle spese sanitarie.

Anche per l'anno 2025, il supporto agli associati si è consolidato attraverso i canali telematici, garantendo efficienza e tempestività sia nelle consulenze telefoniche che nella gestione dei flussi via e-mail. Parallelamente all'attività da remoto, la Sede ha erogato 319 appuntamenti in presenza per la gestione di pratiche caratterizzate da particolare complessità o urgenza, confermando sostanzialmente i volumi registrati nel 2024.

In questo contesto, il servizio *Fast Care* si è confermato una soluzione estremamente apprezzata per l'ottimizzazione di tempi e risorse. Introdotta nel 2017, questa modalità permette all'iscritto di consegnare la documentazione sanitaria presso la reception di ALDAI-Federmanager senza vincoli di appuntamento o orario, semplificando notevolmente l'iter burocratico. L'integrazione tra la flessibilità del *Fast Care* e l'uso sistematico della posta elettronica ha consentito al Servizio di evade-

re un numero elevato di richieste con tempi di attesa minimi.

Dal 2015, il Servizio opera come intermediario strategico nella trasmissione delle richieste di rimborso ai Fondi. La documentazione dei Soci deleganti viene inviata tramite un canale riservato previa attenta analisi di conformità; tale procedura, potenziata dall'introduzione della "pratica unica Fasi e Assidai" e dal collegamento alla piattaforma IWS, ha elevato gli standard di efficienza operativa per tutte le Associazioni Territoriali Federmanager. Questi vantaggi competitivi – che includono la riduzione dei tempi di liquidazione, la verifica preventiva dell'idoneità documentale, la gestione diretta delle eventuali sospensioni e l'abbattimento dei costi di spedizione – spiegano la crescente adesione degli associati al servizio di trasmissione. Nel 2025 sono state registrate complessivamente 280 deleghe, mentre il numero totale di pratiche inoltrate ai Fondi è salito a 5.655, segnando un netto incremento rispetto alle 4.560 trasmesse nel 2024.

Oltre alla gestione dei rimborsi, il Servizio garantisce assistenza continua ai dirigenti in servizio, in quiescenza e ai coniugi superstiti per l'iscrizione e il mantenimento della posizione as-



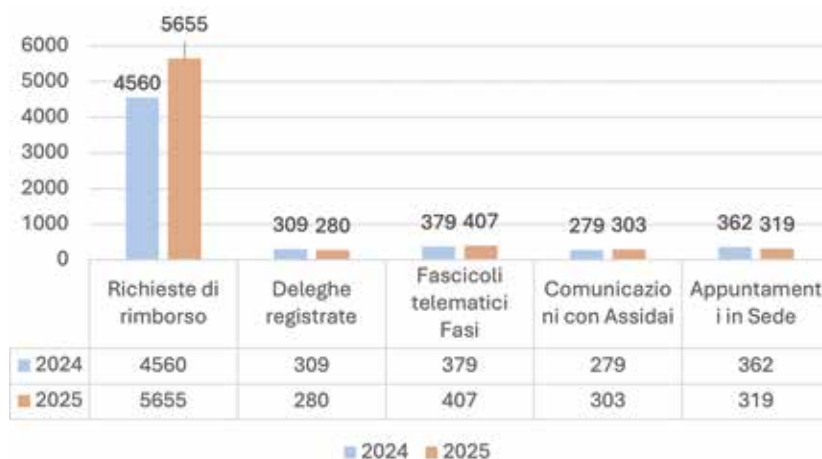
sicurativa, intervenendo anche in fasi delicate come la transizione di carriera o la perdita dell'occupazione. L'adozione del fascicolo telematico, operativo dal giugno 2022, ha ulteriormente semplificato le variazioni anagrafiche e contributive (status, subentri, proroghe figli studenti): nel corso del 2025 sono stati trasmessi 407 fascicoli telematici al Fasi, con un aumento di 28 unità rispetto all'anno precedente. Analogamente, sono state gestite 303 richieste tramite l'area riservata Assidai per nuove iscrizioni e modifiche ai piani sanitari.

In conclusione, il Servizio prosegue l'attività di monitoraggio e analisi statistica periodica per valutare la qualità delle prestazioni erogate e l'evoluzione delle esigenze degli associati.

Il grafico seguente illustra nel dettaglio le attività svolte, proponendo un confronto analitico tra i risultati del 2025 e quelli del 2024.

Cristiana Scarpa

ATTIVITÀ SERVIZIO FASI E ASSIDAI





SERVIZIO COMUNICAZIONE E MARKETING



CHIARA TIRABOSCHI

«La comunicazione è la vera opera d'arte della leadership».

Per ALDAI-Federmanager il 2025 lo ha confermato: la comunicazione non è stata solo un canale informativo, bensì uno strumento strategico per affermare i valori intrinseci dell'Associazione. In un contesto industriale in continua evoluzione, la capacità di raccontare la propria missione e i propri servizi è diventato un elemento distintivo, capace di generare fiducia e di favorire relazioni virtuose.

L'anno appena trascorso ha confermato questa visione, proseguendo il dialogo tra l'Associazione e le aziende attraverso una pratica ormai consolidata: cogliere ogni occasione utile e proficua per organizzare incontri e visite presso le imprese, presentando i servizi che ALDAI riserva ai propri iscritti e rafforzando così il network tra dirigenti e realtà produttive. Un approccio che non solo valorizza la categoria, ma contribuisce a creare un ecosistema di competenze e opportunità, in linea con la missione dell'Associazione di essere un interlocutore privilegiato per il mondo industriale.

Il 2025 ha inoltre visto la celebrazione dell'ottantesimo anniversario dalla nostra fondazione, un traguardo che ha dato vita a una serie di iniziative dedicate alla valorizzazione della storia e della missione dell'Associazione: tra queste, uno speciale fotografico all'interno di *Dirigenti Industria*, un adattamento grafico e di layout comunicativo che ha interessato il sito web, i canali social e la rivisitazione del nostro logo, rivoluzionato nella grafica e nei colori, per trasmettere un'immagine moderna e coerente con i valori di sempre, in linea con quanto emanato anche dalla stessa Federazione.

L'Assemblea annuale è stata l'evento che più di ogni altro ne ha incarnato lo spirito celebrativo, rappresentando

un momento iconico di incontro e condivisione con i Soci e con il mondo industriale: il convegno pubblico ha dimostrato, anche attraverso una mostra fotografica, come ALDAI abbia sempre rappresentato un faro di leadership e competenza, guidando i dirigenti industriali durante i cambiamenti epocali del nostro tempo.

La presenza sul palco di politici e Istituzioni, oltre che dell'allora Vicepresidente di Assolombarda, Alvisè Biffi (poi divenuto Presidente) e di Vittorio Emanuele Parsi, politologo ed esperto di relazioni internazionali, hanno conferito all'intero evento un considerevole valore aggiunto immediatamente colto e rilanciato dalla stampa locale e nazionale. Testate come *Corriere della Sera*, *Il Sole 24 Ore*, *Affaritaliani.it*, *Economymag.it*, *ilgiornaleditalia.it* e *Notizie.it* per citarne alcuni, hanno ripreso l'Assemblea e con essa i risultati della survey realizzata da questo servizio in collaborazione con AstraRicerche e presentata proprio nel corso dell'Assemblea Annuale.

Sempre in quest'ottica, è stata riconosciuta l'importanza di studiare e realizzare una serie di incontri di accreditamento del Presidente ALDAI, finalizzati a rafforzare le relazioni istituzionali, politiche e strategiche con i principali protagonisti e stakeholder delle realtà più vicine all'Associazione. Il Servizio ha lavorato sia in questa direzione sia dando il proprio contributo nello sviluppo di iniziative strategiche a favore degli iscritti per incentivare i momenti formativi, di approfondimento e

networking fondamentali per garantire la mission dell'Associazione come punto di riferimento per il management del territorio. La volontà, infatti, di proporre ai Soci momenti che fossero di alta formazione su tematiche di interesse per la categoria ha trovato ampia realizzazione sia nell'ideazione e programmazione di incontri dedicati al management in collaborazione con gli Enti del sistema e realtà del territorio, come l'Accademia di Comunicazione Strategica, sia nella stipula di convenzioni formative di livello, come quella per l'EMBA con l'Università degli Studi di Udine a condizioni economiche esclusive per gli iscritti.


L'Associazione ha consolidato inoltre la propria presenza sui canali social: LinkedIn in particolare si è confermato il canale di maggiore rappresentanza e identità, riferimento di una community in costante crescita e fidelizzata. Nel corso dell'anno è stata inoltre realizzata una mirata campagna di sviluppo associativo a supporto delle attività di comunicazione messe in atto per la richiesta di rinnovo delle quote associative che mira a sottolineare l'importanza e il valore aggiunto dell'appartenenza ad ALDAI e al Sistema.

Il Servizio ha sempre lavorato in sinergia per i contenuti del sito e le attività di mailing. Nell'ambito della realizzazione della rivista, una particolare menzione va alla rubrica *Pillole* e alla rubrica *DI+* dedicata a reportage, curiosità, approfondimenti e tempo libero sul territorio.

Chiara Tiraboschi



SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

 SILVIA ROMAGNOLI

Nel corso del 2025, l'attività del Servizio Orientamento e Formazione si è distinta per un dinamismo volto a rispondere alle profonde trasformazioni del mondo del lavoro. In uno scenario caratterizzato da sfide tecnologiche e organizzative sempre più complesse, l'Associazione ha consolidato il proprio ruolo di punto di riferimento strategico, offrendo ai manager associati non solo consulenza, ma una vera guida per navigare i nuovi trend di business e le dinamiche delle politiche attive. L'obiettivo primario resta quello di fornire modelli adeguati ai tempi, capaci di interpretare i cambiamenti del mercato e dell'organizzazione aziendale.

Il Servizio ha posto al centro della propria azione il supporto diretto all'individuo, con un'attenzione particolare ai manager in fase di transizione professionale. Coloro che hanno concluso un rapporto di lavoro sono stati accompagnati attraverso percorsi di outplacement e strategie mirate alla ricollocazione funzionale nel mercato. A beneficio di tutta la platea associativa, sono stati erogati servizi per la valorizzazione del profilo professionale, tra cui check-up del CV tramite il programma *CV&Employability*, orientamento per l'acquisizione della certificazione delle competenze Federmanager-Rina e assistenza guidata per ottenere il certificato dell'Agenzia del lavoro Fondirigenti, documento essenziale per l'accesso alle prestazioni GS Fasi. Un'attenzione specifica è stata dedicata anche alle nuove generazioni, estendendo i percorsi di tutoring ai figli e nipoti dei Soci per supportarli nelle loro scelte professionali future.

La forza del Servizio risiede nella fitta rete di collaborazioni con gli Enti del sistema Federmanager, come Federmanager Academy e Fondazione IDI, e con il fondo bilaterale Fondirigenti. In stretta sinergia con l'Area Sistemi Formativi e Capitale Umano di Assolom-

 fondirigenti

 4.MANAGER

 FEDERMANAGER
ACADEMY

 CDi MANAGER
TEMPORARY MANAGEMENT

FONDAZIONE
idi
ISTITUTO
DIRIGENTI
ITALIANI

barda, sono stati promossi progetti di alto profilo, tra cui *HR & Culture Management*, realizzato con Maize-Jakal, e l'analisi delle competenze manageriali per la digitalizzazione delle infrastrutture seguita dall'Osservatorio Digitale del Politecnico di Milano. Il Servizio ha inoltre preso parte al progetto *Percorsi di Valore*, dedicato alla formazione in una sanità che cambia, promosso da Federmanager Lombardia e dalla Confindustria locale in collaborazione con AIOF.

L'attività della Commissione Tecnica Fondirigenti, istituita con Assolombarda, ha prodotto risultati di eccezionale rilievo. Nel 2025 sono stati analizzati, valutati e condivisi 432 piani formativi aziendali, che hanno coinvolto 7.152

dirigenti per un totale di 92.965 ore di formazione, mobilitando risorse per oltre 2,5 milioni di euro. A questi si aggiungono 124 piani legati agli Avvisi promossi dal Fondo, tra cui l'*Avviso 1/2025*, focalizzato su innovazione e sostenibilità con il piano di sistema *S.U.S.T.A.I.N. - D.E.I.*, e l'*Avviso Smart 2/2025*, dedicato al supporto delle PMI nel passaggio generazionale e nella trasformazione digitale, per il quale sono stati condivisi 20 progetti.

Il consolidamento delle relazioni con le principali società di servizi al lavoro, quali Intoo, LHH e Uomo&Impresa, e con rilevanti Business School come 24Ore Business School, Fondazione Istud e AHK, ha permesso di offrire agli iscritti modelli d'avanguardia per la rilevazione dei fabbisogni formativi. Il Servizio ha inoltre partecipato attivamente a workshop e webinar nazionali con 4.Manager, Federmanager Academy e CDi Manager, rafforzando l'integrazione con l'intero sistema federale.

Infine, facendo leva sulla bilateralità, grazie alla quale aziende e manager hanno l'opportunità di usufruire della formazione continua, e nell'ottica di contribuire fattivamente alla promozione dell'Associazione, nel corso del 2025 il Servizio si è impegnato in un'azione di sensibilizzazione presso le realtà aziendali impegnate in percorsi formativi, stimolando la promozione di ALDAI con l'obiettivo di far conoscere le opportunità e i servizi a favore del management. **Silvia Romagnoli**



SERVIZIO TUTORING

 **GUIDO MANNINO**

Il Servizio Tutoring rappresenta da oltre tredici anni un qualificato punto di riferimento a supporto dei Soci nei momenti cruciali del loro percorso professionale. In un contesto organizzativo in continua evoluzione, il manager – dirigente o quadro apicale – è chiamato ad affrontare scenari complessi e ad assumere responsabilità sempre più rilevanti. Ciò richiede piena consapevolezza del proprio posizionamento professionale, lucidità decisionale e visione strategica. In questa prospettiva, il Servizio Tutoring si configura come un intervento mirato, volto a rafforzare la capacità del manager di orientare con efficacia e coerenza il proprio sviluppo personale e lavorativo.

Anche il 2025 ha confermato un interesse costante da parte dei Soci ALDAI, con un numero di richieste in crescita rispetto alla media degli anni precedenti. Le positive valutazioni espresse al termine dei percorsi di Tutoring evidenziano un livello di soddisfazione elevato e diffuso.

Il Servizio, offerto gratuitamente agli associati, si articola in due linee di intervento: **MyExecutive Tutoring**, dedicato ai manager occupati o in fase di transizione professionale, e **Tutoring Next Generation**, rivolto a figli e nipoti maggiorenni.

MyExecutive Tutoring

Dall'avvio delle attività nel 2013, le richieste complessive hanno superato quota 600. Nel 2025 sono pervenute 63 nuove domande e sono stati

completati 57 percorsi. Le sessioni di coaching svolte nell'anno sono state 401 che si sommano quindi alle 2.738 degli anni precedenti. L'età media dei manager assistiti è 50 anni. La componente femminile rappresenta il 38%, quella maschile il 62%. Il 67% dei colleghi risultava occupato, mentre il 33% si trovava in una fase di transizione professionale.

Il Servizio si avvale di 16 Executive Tutor che affiancano il Coordinatore del Servizio e operano pro bono come volontari. Si tratta di manager con consolidata esperienza in diversi settori e funzioni aziendali, in grado di offrire un confronto qualificato grazie alla conoscenza diretta delle dinamiche organizzative e del linguaggio manageriale. La formazione continua sulle metodologie e sulle tecniche più attuali di executive coaching garantisce un approccio rigoroso, professionale e costantemente aggiornato.

I percorsi, personalizzati e improntati alla massima riservatezza, accompagnano i manager nei passaggi chiave della loro carriera: cambi di ruolo, promozioni, nuove nomine, riorganizzazioni, gestione delle relazioni con superiori e collaboratori, deman-

sionamenti e cessazioni del rapporto di lavoro. L'obiettivo è accrescere la consapevolezza, valorizzare il potenziale individuale e sostenere scelte professionali coerenti e sostenibili nel tempo, integrando e completando le altre iniziative associative di ALDAI e Federmanager.

Tutoring Next Generation

Attivata nel 2022, la linea dedicata ai giovani ha raccolto oltre 140 richieste. Nel 2025 il 46% delle domande ha riguardato ragazze. Il 52% dei richiedenti è costituito da laureandi, il 23% da giovani alle prime esperienze lavorative e il 10% da studenti impegnati in stage. L'età media è di 24 anni.

I percorsi, svolti esclusivamente online, prevedono sessioni individuali finalizzate a fornire un orientamento qualificato e a supportare i giovani nella definizione consapevole delle proprie scelte professionali.

Attraverso entrambe le linee di intervento, il Servizio Tutoring, in coerenza con le strategie di ALDAI, contribuisce a promuovere e tutelare il ruolo e l'immagine del manager in ambito aziendale e sociale.

Guido Mannino

ATTIVITÀ DEL SERVIZIO MYEXECUTIVETUTORING

Periodo di attività	Numero di richieste	Percorsi completati	Numero Sessioni	Soddisfazione del servizio (%)	Valutazione del Tutor (%)
2013-2024	566	434	2.738	95	93
2025	63	57	401	95	92
TOTALE DAL 2013 AL 2024	629	491	3.139		

ARUM Srl - RIVISTA DIRIGENTI INDUSTRIA



ILARIA SARTORI

Arum Srl è la società di servizi che da 79 anni edita la rivista *Dirigenti Industria* (cartacea e digitale): un mensile che ha l'obiettivo di informare e aggiornare i Soci e i lettori su numerosi temi di interesse grazie alle rubriche dedicate sia alla stretta attualità che ad approfondimenti su carriere, lavoro e previdenza, così come management, industria e welfare. Immancabili poi spazi dedicati al territorio lombardo, alle attività dell'Associazione, alla cultura e al tempo libero: un panorama di argomenti che ambisce a intercettare le esigenze e le curiosità dei lettori in servizio e in pensione.

Il 2025 ha visto la pubblicazione di 10 numeri cartacei (numeri unici per gennaio/febbraio e luglio/agosto), con una tiratura mensile di 18.000 copie, delle quali oltre 14.000 distribuite a manager industriali lombardi e le altre consegnate alle 55 associazioni territoriali della Federazione, agli Enti e alle Società del Sistema, alle istituzioni e associazioni di categoria.

La ricorrenza dell'80° anniversario della fondazione di ALDAI non poteva non coinvolgere la redazione della Rivista che ha condotto un approfondito lavoro di ricerca che ha riportato alla luce preziose immagini e documenti storici raccolti nell'inserto *Un viaggio lungo 80 anni* (consultabile e scaricabile da dirigentindustria.it) pubblicato sul numero di giugno della Rivista, e in 5 pannelli esposti nel corso dell'Assemblea Annuale con la riproduzione di articoli, cover e foto che raccontano la storia di ALDAI dal 1945 fino ai giorni nostri. Inoltre, la copertina del numero cartaceo di giugno ha riproposto alcune delle cover più iconiche di questi anni. Un lavoro minuzioso e impegnativo che ha però permesso – talvolta – di riscoprire e ricordare quanto ALDAI abbia contribuito allo sviluppo industriale e sociale.



Le piattaforme dirigentindustria.it e dirigentsenior.it – rispettivamente dedicate ai manager in servizio e a quelli in pensione – proseguono nell'aggiornamento pressoché quotidiano delle notizie proponendo ai lettori – oltre a temi comuni a entrambi i target – anche argomenti dedicati al rispettivo segmento.

In termini di utenti unici (dispositivi di lettura), le due riviste, dopo otto anni di crescita ininterrotta – dal 2016, anno di pubblicazione della piattaforma digitale – hanno visto un rallentamento verso la fine dell'anno dovuto all'avanzamento dei sistemi di intelligenza artificiale (non bisogna dimenticare, infatti, che circa i $\frac{3}{4}$ degli accessi provengono da motori di ricerca). Il 2025 ha comunque chiuso con oltre 200.000 utenti unici, oltre 250.000 sessioni e 572.000 visualizzazioni nei 12 mesi (1.569 in media al giorno) delle quali 400.000 circa per la sezione "servizio" e 172.000 per quella Senior.

I lettori *Dirigenti Industria* digitale mostrano una maggiore distribuzione geografica rispetto a quella cartacea, principalmente concentrata

invece sul territorio lombardo: 32% Lombardia, 10% Lazio, 6% Veneto, 5% Emilia Romagna, 4% Piemonte e il resto suddiviso tra le altre regioni e non geolocalizzati, con l'eccezione di un 9% dall'estero (in primis Stati Uniti, Germania, Francia e Svizzera). Questi numeri, uniti al patrimonio di oltre 6.800 articoli (cui contribuiscono regolarmente anche *Filo Diretto* – Federmanager Bologna Ferrara Ravenna – e *Dirigenti Nordest* – Federmanager Triveneto) testimoniano la diffusione di questo dinamico mezzo di comunicazione.

I risultati raggiunti sono indubbiamente frutto dell'impegno degli autori e del Comitato di redazione che ogni mese si riunisce per definire temi e argomenti per realizzare i diversi numeri dell'anno.

Dirigenti Industria – dal 2023 – è presente anche su LinkedIn: un profilo nato con l'obiettivo di raggiungere una più ampia platea di lettori presentando le iniziative che ALDAI propone ai manager in ambito sindacale, ma anche previdenziale, welfare, fiscale, di networking e vita associativa.

Ilaria Sartori

Attività Organi Collegiali Commissioni Consultive

COMMISSIONE SINDACALE E LAVORO



Presidente **Paolo Vergani**

Con l'inizio del 2025 è entrato pienamente in vigore il nuovo CCNL Dirigenti Industria che era stato sottoscritto alla fine dell'anno precedente (13 novembre 2024).

La Commissione Sindacale di ALDAI-Federmanager ha puntato a coinvolgere le Rappresentanze Sindacali Aziendali (RSA) con l'obiettivo di sostenerle e di crearne possibilmente di nuove.

L'iniziativa si è concretizzata in una serie di incontri organizzati direttamente in azienda, un'occasione per spiegare i benefici di una rappresentanza interna: un vantaggio non solo per i colleghi, ma anche per le stesse direzioni HR, che trovano così un interlocutore diretto all'interno delle loro società. Nel mese di giugno 2025 in Federmanager è nata l'iniziativa del Forum RSA, guidato da Manuela Biti, ex Presidente dell'Associazione, per coinvolgere le Rappresentanze Sindacali Aziendali presenti a livello nazionale.

Il 2025 ha segnato anche l'avvio dei lavori della nuova Commissione Nazionale Lavoro e Welfare di Federmanager, dove ALDAI è in prima linea con una presenza attiva e qualificata tra i suoi componenti: il Presidente Giovanni Pagnacco (Coordinatore), Paolo Vergani, Mino Schianchi per i senior e Manuela Biti per il Forum RSA.

Non è mancato l'impegno nell'ascolto delle esigenze dei manager: la Commissione Sindacale, infatti, è chiamata a raccogliere segnalazioni e proposte dai colleghi in servizio

e dalle Rappresentanze Aziendali per aiutare il Capo Delegazione Nazionale, Giovanni Pagnacco, nella stesura della prossima piattaforma contrattuale.

Infine, un appello: per rendere il contratto nazionale davvero inclusivo ed efficace è necessaria la partecipazione di tutti i colleghi, anche di chi non è ancora iscritto a Federmanager. Le Rappresentanze Aziendali diventeranno così un ponte fondamentale per attrarre nuove adesioni e rafforzare la voce collettiva della categoria.



GRUPPO MIND THE GAP
Coordinatore **Marino Mancini**

Il nostro Gruppo di Lavoro è costituito da dirigenti temporaneamente non occupati e alla ricerca di un incarico. Sulla base di questa considerazione anche nel 2025 abbiamo puntato molto sulla formazione presentando interessanti argomenti attraverso interlocutori come: imprenditori, professionisti e consulenti che possono essere anche dei potenziali clienti. Inoltre, la capacità di scambio di conoscenze e di formazione – che ha consentito l'organizzazione di questi webinar su diverse tematiche di interesse generale – è stata alla base dell'attenzione e dell'attrattività del gruppo. Questo ha fatto sì che alle nostre riunioni fossero interessati e partecipassero anche colleghi in servizio.

Abbiamo iniziato l'anno con un incontro intitolato *Le PMI un target interessante per il manager alla ricerca di opportunità professionali* dove è stato spiegato come approcciare

le PMI e sono state evidenziate le differenze con le grandi aziende.

In un altro incontro – *Chi non si forma si ferma* – che ha visto il coinvolgimento dell'università ISFOA, è stato evidenziato come formazione e riqualificazione professionale siano fattori fondamentali per il dirigente.

A seguire ci siamo occupati anche del terzo settore con *Un viaggio nel terzo settore e nell'economia sociale*, invitando l'associazione Argis che – oltre a evidenziare le differenze con il settore privato – ha illustrato le opportunità che si presentano in questo ambito.

In seguito l'incontro *L'attività di Private Equity nel contesto delle PMI italiane*, presentato dal managing partner di un fondo di investimento, dove sono stati spiegati gli approcci di selezione delle aziende target e il loro processo di valutazione. È stata anche evidenziata la necessità di introdurre un dirigente responsabile del buon andamento dell'operazione.

Come l'anno precedente ci siamo occupati di ESG con un seminario che analizzava questa materia da una diversa prospettiva, quella del controllo di gestione, così da integrare anche da questo punto di vista gli indicatori utili a

identificare rischi e opportunità legati ai tre ambiti della sostenibilità (ambientale, sociale e governance). Abbiamo chiuso gli eventi dell'anno con il convegno *Agenda for Profitable International Business Expansion: strategie per l'Internazionalizzazione*, in cui un collega esperto del settore ci ha illustrato, con casi reali, strategie e metodi per perseguire questa importante opportunità.

Alla fine, possiamo dire che gli interventi degli esperti nelle materie oggetto degli incontri hanno lasciato un bagaglio di conoscenze sufficienti a dare le informazioni necessarie o a dove andarle a trovare, per trattare questi argomenti nelle aziende in cui si opera.

Concludo come tutti gli anni ricordando cosa significa partecipare a Mind the Gap:

- Entrare a far parte di una comunità di interessi e di obiettivi condivisi
- Partecipare a riunioni plenarie nelle quali apportare il proprio contributo operativo
- Attivare scambio di informazioni e allargamento di competenze
- Costituire una rete di conoscenze.

COMMISSIONE PREVIDENZA E ASSISTENZA SANITARIA



Presidente **Roberta Lovotti**

In un contesto generale non particolarmente semplice, in cui anche la nostra categoria sta faticando a ottenere la giusta considerazione sia da un punto di vista fiscale che previdenziale, la Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria si è posta l'obiettivo di potenziare i suoi sforzi per contribuire a far comprendere ai colleghi l'importanza di essere associati ad ALDAI-Federmanager, di appartenere a una comunità che ti ascolta, ti aiuta e ti coinvolge per far sì che la nostra categoria sia sempre forte e ben rappresentata.

Le riunioni mensili della Commissione, aperte a tutti gli associati dal 2024, permettono di accogliere nuovi colleghi, portatori di competenze, idee e richieste che vengono discusse e portate ai tavoli decisionali: Consiglio ALDAI, FASI, ASSIDAI, PREVINDAI.

Nel 2025 è stato varato il Gruppo di Lavoro Convenzioni. Lo stesso si è posto l'obiettivo di verificare la fattibilità di

attivare nuove convenzioni di interesse per gli associati ALDAI. Per rimanere fedeli all'ambito di competenza della Commissione, si è deciso di partire con proposte di convenzionamento di ambiti per i quali i nostri Fondi sanitari prevedono rimborsi solo in modalità indiretta: occhiali e lenti, apparecchi acustici, presidi e attrezzatura ortopedica. Al prezzo scontato che l'eventuale convenzione otterrebbe potrà essere applicato il rimborso Fasi/Assidai. Il progetto è al vaglio della Presidenza e nel corso del 2026 dovrebbe trovare attivazione.

Nel 2025 il Progetto Prevenzione, fiore all'occhiello della Commissione, pur mantenendo un filone focalizzato sulla prevenzione e sulle nuove tecniche diagnostiche e chirurgiche per gli adulti, ha introdotto webinar dedicati alla fascia di età in cui fare prevenzione è ancora più importante, i bambini e i ragazzi.

Nel 2026 sono in programma eventi utili a tutte le età (allergia e ortodonzia), due eventi dedicati alle donne (ginecologia e senologia), e poi ancora chirurgia della mano, patologie del sonno, delle vie respiratorie, nefrologiche/urinarie. Invitiamo tutti a partecipare ponendo domande in formato anonimo a cui i medici/relatori rispondono sempre con generosità.



COMMISSIONE STUDI E PROGETTI



Presidente **Pasquale Ceruzzi**

Obiettivi della Commissione

La Commissione Studi e Progetti ha il compito di recepire gli obiettivi del programma ALDAI-Federmanager, approvati dal Consiglio Direttivo, tramutandoli in progetti e analisi attraverso i Gruppi di Lavoro (GdL) in evidenza di seguito. Può, inoltre, individuare ed elaborare iniziative proprie, in linea con gli interessi dell'Associazione, portandole all'attenzione del Consiglio.

La Commissione coordina le attività dei Gruppi, incentiva una cooperazione orizzontale tra gli stessi che porti allo sviluppo di progetti di interesse congiunto, e li invita a collaborare e rendersi sinergici con la Struttura Organizzativa e gli obiettivi dell'Associazione.

In più occasioni durante il 2025 sono state fornite informazioni e analisi aggiornate sul mercato del lavoro e sull'economia non osservata, sulla fiscalità e sull'incidenza di questa sul reddito dei dipendenti e in particolare dei dirigenti, sia in attività che in pensione. Sono state poi create delle interfacce specifiche all'interno dei GdL responsabili dell'interazione con le Commissioni Settoriali di Federmanager.

È stata completata un'analisi del report Draghi sulla competitività dell'Unione Europea che ha prodotto una relazione specifica dal titolo *Ruolo del dirigente per il futuro della competitività europea*, un editoriale e un articolo sulla nostra rivista.

A luglio 2025 è stata eletta la nuova coordinatrice del Gruppo di Lavoro *Intelligenza Artificiale* a seguito delle dimissioni del precedente. Infine, si sono gettate le basi per la costituzione di un nuovo Gruppo competente nel settore *Farmaceutica e Biomedicale* in linea con analoga Commissione federale con la quale collaborerà.

Tutti i GdL sono disponibili a supportare l'azione dei vertici dell'Associazione negli incontri con le RSA delle numerose imprese del settore operanti in Lombardia.



GRUPPO CADD (Centro Analisi Dati Dirigenti)

Coordinatore **Paolo Pedronetto**

Nel corso del 2025 il CADD ha supportato la Commissione Studi e Progetti nel consolidamento del report *Ruolo del dirigente per il futuro della competitività europea*, nel quale numerosi colleghi hanno contribuito a una visione manageriale basata sugli spunti offerti dal Rapporto Draghi. Da questa attività è emerso un piano d'azione volto a comunicare e condividere i contenuti strategici del Rapporto Draghi attraverso l'organizzazione di convegni, la pubblicazione di studi e il coinvolgimento di esperti per alimentare il dibattito. Per il 2026 le attività si concentreranno, inoltre, nel supportare e valorizzare gli output della Commissione Studi, arricchendo con ulteriori titoli la collana dei Quaderni ALDAI. L'obiettivo è costruire progetti che coinvolgano trasversalmente i colleghi dei Gruppi di Lavoro, con la finalità di favorire le sinergie e la collaborazione, e contribuire alla realizzazione di ricerche per fornire dati ed evidenze utili a far emergere i fabbisogni e le priorità manageriali.



GRUPPO CULTURA

Coordinatore **Giampiero Stabile**

Il 2025 è stato un anno intenso. La **Letteratura** ha avuto un ruolo di primo piano con due conferenze dedicate al genio di Kafka e un ciclo sulla *Letteratura USA dagli anni '20 agli anni '50* del '900 dove non sono mancate escursioni nell'economia, nella musica e nella poesia del periodo. Sempre in campo letterario si è svolto il *V Concorso Letterario* di ALDAI, con la pubblicazione presso Greco Edizioni di una raccolta delle opere pervenute.

Ma abbiamo anche parlato di **Arte**, con tre mostre (*Munch, Casorati e Lazzari*) commentate dai nostri esperti; di **Economia**, con approfondimenti sui fondi di investimento e sul ruolo del Dollaro oggi; di **Astrofisica e Astronomia**, con il ciclo *Origins: dal Big Bang alla Vita*, che dalla nascita dell'universo ci ha portati fino alla prima forma di vita comparsa sulla Terra. E abbiamo parlato anche di come la **Rivoluzione Digitale** e l'**Intelligenza Artificiale** stiano rimodellando la nostra società.

L'ormai tradizionale **Concerto Jazz di primavera** è stato il nostro contributo musicale alle iniziative dell'Associazione. Tutte le nostre conferenze vengono tenute da esperti delle specifiche discipline: Socie/Soci ALDAI-Federmanager con

una profonda conoscenza dell'argomento o esponenti del mondo accademico e professionale. La partecipazione ai lavori del Gruppo è aperta a tutti e a tutte... Vi aspettiamo!



GRUPPO DIRIGENTI PER L'EUROPA E GEOPOLITICA

Coordinatore **Paolo Zanella**

L'anno 2025 si è distinto per l'approfondimento di aree geografiche chiave attraverso

format consolidati:

- **Ciclo Visioni d'Africa** - risultato di una proficua sinergia interdisciplinare tra i GdL Geopolitica, Cultura ed Energia, questo percorso ha esplorato l'Africa come "cuore pulsante del futuro globale". Gli incontri hanno trattato temi che spaziano dalle radici storiche all'Agenda 2063 per l'auto-determinazione e dalle dinamiche politiche del continente fino al ruolo centrale della **transizione energetica**.
- **Ciclo Pillole di Geopolitica** - sono stati analizzati dossier critici come l'influenza della Turchia nel continente africano e la complessa transizione della Georgia verso modelli autoritari, analizzandone l'impatto sui processi di integrazione europea.

Per l'anno in corso, la programmazione prevede un presidio costante attraverso **riunioni mensili** volte a garantire continuità al confronto interno.

Le linee di sviluppo tematico in fase di definizione includono:

- Il consolidamento dell'analisi sul continente africano con un **nuovo ciclo dedicato**.
- L'approfondimento delle attuali tensioni geopolitiche, con un focus specifico sulla **governance economica e industriale in Ucraina**, valutando le opportunità per le aziende italiane negli scenari post-bellici.
- Focus su problematiche evolutive dell'Unione Europea nell'attuale contesto geopolitico mondiale.



GRUPPO ENERGIA ED ECOLOGIA

Coordinatore **Fabio Pansa Cedronio**

Il Gruppo **Energia ed Ecologia** è articolato in tre Comitati specialistici: **Energia** (Presidente Luciano Giannini), **Ecologia** (Presidente Giorgio Venturino), **ITL-Infrastrutture, Trasporti, Logistica** (Presidente Gennaro Bernardo) che hanno proseguito nel corso del 2025 le loro attività istituzionali in qualità di gruppi di studio, esame, approfondimento e dibattito sulle tematiche riguardanti: la transizione energetica, le tecnologie e le fonti di approvvigionamento, la compatibilità ambientale, i costi dell'energia per i consumatori privati e per l'industria, le infrastrutture per la mobi-

lità delle persone e delle merci sia su gomma che su ferro. Sono stati organizzati diversi incontri e webinar, e redatti articoli e position paper nello specifico sui seguenti argomenti: decarbonizzazione; transizione energetica; sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili (solare, vento onshore e offshore, ecc); sistemi di accumulo; risorse idroelettriche con re-powering degli impianti esistenti, sviluppo del pompaggio, mini idro, ecc.; utilizzo di altre fonti quali il nuovo nucleare, la geotermia ad alta e bassa entalpia, l'idrogeno; la mobilità nelle aree urbane e nazionale (treno vs. aereo), reti regionali, rete AV nazionale ed europea, ecc.

Tutte le attività dei Comitati tengono conto delle linee di indirizzo dei corrispondenti Comitati Nazionali con i quali è auspicabile la massima sinergia.

In dettaglio gli eventi organizzati sono stati:

- *La Gestione dei Rifiuti e le Tecnologie;*
- *20 anni di Quaderni ALDAI, in ricordo di Sergio Farnè;*
- *Rapporto Draghi: decarbonizzazione e competitività;*
- *Il ruolo dei carburanti rinnovabili per la mobilità del futuro;*
- *Presentazione memoria CIDA Lombardia per una strategia regionale di transizione energetica;*
- *Dibattito sull'attuale architettura del mercato energetico;*
- *L'Idrogeno in Lombardia, tra promesse, iniziative industriali e ricerca;*
- *Il ruolo chiave della Transizione Energetica in Africa (in collaborazione con il gruppo Geopolitica);*
- *COP 30: aspettative e risultati.*

N.B.: le presentazioni sono disponibili in formato .pdf e scaricabili dal sito www.aldai.it sezione Eventi, alla data corrispondente.



GRUPPO INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Coordinatrice **Francesca Boccia**

Il Gruppo Intelligenza Artificiale si è costituito a fine luglio 2025; dopo la pausa estiva di ALDAI-Federmanager, le attività sono riprese a settembre con l'obiettivo prioritario di favorire sinergie con gli altri Gruppi di Lavoro. In tale ambito, il 25 settembre si è svolto, in collaborazione con il Gruppo Giovani, l'incontro esterno *Leveraged Finance for Corporate Benefit & Artificial Intelligence*, dedicato all'integrazione tra finanza strutturata e applicazioni di IA nei contesti aziendali. Nel corso dell'autunno il Gruppo ha inoltre avviato la programmazione delle iniziative per il 2026, con particolare attenzione ai profili di governance, impatto regolatorio e trasformazione manageriale connessi alla diffusione delle tecnologie intelligenti.

Il 25 novembre si è tenuto il primo incontro autonomo del Gruppo: *Proposta di Regolamento Europeo – Chat Control*, momento di approfondimento e confronto sugli sviluppi normativi europei e sulle implicazioni per imprese e dirigenti.



GRUPPO PROGETTO INNOVAZIONE

Coordinatore **Franco Del Vecchio**
Vicecoordinatrice **Maria Teresa Lacquaniti**

Da 22 anni il Gruppo è impegnato nel reskilling delle competenze manageriali per valorizzare il ruolo per lo sviluppo delle imprese e nell'analisi e promozione dell'innovazione per il miglioramento della competitività. Dal 2004 organizziamo ogni anno 10 incontri, con una media di 30 partecipanti ognuno, per dibattere e approfondire i temi rilevanti per la crescita e le ricadute economiche e sociali.

Nel 2025 ci siamo occupati di computer quantistici, piano energetico per la Lombardia, innovazione e sostenibilità per il futuro dell'Europa in preparazione della conferenza CEC European Managers, i benefici e le problematiche delle plastiche, Irpaf a confronto con la tassazione in Francia, *mismatch* delle competenze e opportunità di lavoro, allocazione ottimale delle competenze nelle organizzazioni e applicazione dell'intelligenza artificiale. Maggiori informazioni nell'articolo *Dirigere l'Innovazione* pubblicato nell'edizione digitale www.dirigentindustria.it.

Le iniziative hanno favorito il networking fra i colleghi, creando le condizioni per l'arricchimento reciproco e la conoscenza di opportunità professionali, valorizzando il ruolo di ALDAI-Federmanager.



GRUPPO VPS (VOLONTARI PER IL SOCIALE) E VDS (VALORIZZAZIONE DEI SENIOR)

Coordinatore **Francesco Dindo**
Vicecoordinatore **Massimo Donati**

I Soci Senior ALDAI sono portatori di un patrimonio di competenze e conoscenze molto vasto che il Gruppo VPS intende valorizzare attraverso proposte di impegno attivo nella propria comunità. Ad esempio, ma non solo, verso i giovani, per assisterli nell'orientamento al lavoro e aiutarli a diventare protagonisti del proprio futuro. L'attenzione ai Senior in ALDAI inizia con il corso *Outplacement verso il sociale - Rimettersi in gioco nella solidarietà*, riservato ai Soci pensionati da poco o in procinto di diventarlo. Un corso articolato su 8 incontri, totalmente gratuito, del quale il Gruppo Valorizzazione dei Senior ha gestito quest'anno sia la tradizionale edizione primaverile sia una seconda edizione autunnale, resasi necessaria per le numerose iscrizioni ricevute.

Nel corso del 2025 sono stati circa 90 i Soci Senior impegnati come Tutor nelle scuole, 6 i progetti volti allo sviluppo dei

Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento per le Scuole Superiori e 1 progetto di cittadinanza attiva, salute e sicurezza *A scuola col DAE* per le Scuole Medie.

In totale siamo stati attivi in 329 classi di 35 scuole, raggiungendo oltre 5.500 studenti per circa 4.500 ore spese in aula dai nostri Tutor. Ventidue le aziende in cui abbiamo portato gli studenti in visita.

Gli eventi di formazione e aggiornamento dedicati ai Tutor GVPS, ma aperti a tutti i Soci ALDAI, sono stati 8. Ampie le tematiche: da *Nuovi orientamenti, innovazione e sperimentazione nel sistema scolastico a Impatto delle tecnologie nel rapporto formatore/studenti*, da *Pensiero creativo alla prova dell'IA a Sicurezza psicologica dei giovani*. Ai nostri eventi hanno partecipato in totale circa 300 Soci.

A ottobre siamo andati numerosi a Roma all'Assemblea dell'80° di Federmanager e a dicembre abbiamo assegnato "Premi al Merito" sia a nostri Soci sia a insegnanti nostri interlocutori nelle scuole, entrambi distintisi per il loro impegno: un segno che ALDAI-Federmanager non è un'Associazione chiusa su se stessa ma è aperta e portatrice di contributi e valori verso il proprio territorio.



GRUPPO SPORT E TURISMO

Coordinatore **Vladimiro Sacchetti**

Il Gruppo sviluppa iniziative per unire attività sportive, turistiche e culturali organizzando viaggi e soggiorni come occasioni di nuove conoscenze e per stare piacevolmente insieme a vecchi e nuovi colleghi. La costituzione del gruppo "golfisti" è esempio di questo tipo ed è stata utile per avvicinare ad ALDAI-Federmanager altri colleghi.

Nel 2025 abbiamo effettuato il nostro circuito di 8 gare di golf. A marzo è stato organizzato un soggiorno di una settimana presso il Verdura Resort 5* (Sicilia) e a giugno una 4 giorni a Saint Andrews (Scozia). A settembre, inoltre, un viaggio di 11 giorni alla scoperta del Canada francese e a ottobre un soggiorno di 5 giorni presso il Grand Hotel Terme di Montegrotto.

Per il 2026 è già programmato il circuito di 8 gare di golf presso i migliori circoli del nord Italia, al termine di ogni tappa viene celebrata la premiazione dei vincitori e si chiude con una cena conviviale. A ogni gara partecipano circa 100 giocatori. Per aprile 2026 abbiamo organizzato un viaggio di una settimana in Turchia con visita di 2 giorni a Istanbul e 5 giorni alla scoperta della Cappadocia. A giugno effettueremo un soggiorno di 6 giorni presso Is Molas Resort in Sardegna; mentre a settembre sarà la volta di 3 giorni sull'altopiano di Asiago e a ottobre un soggiorno termale di 5 giorni presso il Grand Hotel Terme di Montegrotto.

COMITATO PENSIONATI



Presidente **Mino Schianchi**

L'anno 2025 è stato caratterizzato da importanti cambiamenti nelle normative pensionistiche, fiscali e di protezione sociale:

Perequazione. Il meccanismo perequativo è stato ricondotto, dal 1° gennaio 2025, alla sua impostazione tradizionale, fondata sulle aliquote del 100%, 95% e 75% e sul calcolo per scaglioni. Nel mese di gennaio, la sentenza n. 19/2025 della Corte Costituzionale ha inoltre confermato la legittimità della riduzione della perequazione automatica per gli anni 2023–2024. Si è convenuto di non insistere ulteriormente su questo tema, in quanto il ripristino del sistema tradizionale rappresenta già un risultato concreto dell'azione svolta dalle nostre organizzazioni, fermo restando che sarà comunque necessario mantenere alta l'attenzione per evitare il ripetersi di futuri provvedimenti riduttivi a danno delle pensioni.

Separazione tra assistenza e previdenza. Il Governo sta progressivamente prendendo atto della necessità di una chiara distinzione tra spesa assistenziale e spesa previdenziale. I nuovi controlli sull'ISEE e la maggiore attenzione alle anomalie nella gestione dei bonus si muovono nella direzione corretta, anche se l'anagrafe dell'assistenza, più volte annunciata negli anni, continua di fatto a rimanere inattuata.

Crisi demografica e sostenibilità del sistema pensionistico. Il carattere ormai strutturale della crisi demografica italiana richiede una trasformazione profonda del welfare nazionale. L'erosione progressiva del welfare pubblico, non più in grado di garantire un livello adeguato, stabile e

universalistico di protezione sociale, rende inevitabile cominciare a fare perno anche su quello privato. Il secondo pilastro pensionistico sta diventando una componente essenziale della futura sicurezza economica.

Inflazione e fisco. L'alta inflazione del 2023-2024 ha palesato tutte le debolezze del sistema di tutela del potere d'acquisto e nel rapporto CIDA - CENSIS sul rilancio del ceto medio del maggio 2025 è stato messo in evidenza il pesante carico fiscale che grava sul ceto medio. Nonostante gli interventi normativi 2024 che avevano ridotto alcune aliquote fiscali, la pressione fiscale nel 2025 non è diminuita. Nel 2024 il **5,82%** della popolazione con redditi superiori a **55.000 euro** ha contribuito per il **40,31%** al gettito Irpef complessivo. Per alleviare questa situazione nella discussione di preparazione della Legge di Bilancio 2026 sono state previste ulteriori riduzioni delle aliquote fiscali che però poco incidono sul carico fiscale dei dirigenti.

Su questi temi le nostre Associazioni Nazionali hanno svolto attività di promozione politica e organizzato eventi di documentazione e indirizzo rivolti ai Soci. Di queste si segnalano, oltre al Rapporto CIDA-CENSIS sul ceto medio, il finanziamento di studi ed eventi di Itinerari Previdenziali riguardanti le dichiarazioni dei redditi e le entrate fiscali, il bilancio del sistema previdenziale italiano e i fenomeni di svalutazione delle pensioni.

Il Comitato Pensionati ha svolto un'intensa e tempestiva attività di informazione verso gli associati sui temi della fiscalità, del welfare e dei trattamenti pensionistici. Ha inoltre presentato alle Organizzazioni nazionali le principali criticità segnalate dalla base associativa e ha promosso, presso il mondo politico e l'opinione pubblica, le istanze più rilevanti per la categoria, con costante riferimento ai temi richiamati nel Position Paper di Federmanager.

GRUPPO GIOVANI



Coordinatore **Corrado De Santis**
Vicecoordinatrice **Olimpia Lamanna**

Il 2025 è stato un anno importante e straordinario per il Gruppo Giovani ALDAI-Federmanager, segnato dall'insediamento del nuovo Comitato Esecutivo. Nel segno della continuità, abbiamo

proseguito l'ottimo lavoro del precedente coordinamento, rafforzando sempre più il valore della squadra e dello spirito di collaborazione.

Insieme abbiamo organizzato eventi, momenti sportivi e attività di *sharing* volte a consolidare la community dei Giovani ALDAI, mettendo al centro l'associato e rendendolo protagonista attivo. Le regole del gioco sono chiare: NETWORKING e VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE. Vogliamo offrire ai nostri professionisti la possibilità di met-

tersi in gioco, creare contenuti di valore e condividerli con la rete, generando crescita collettiva.

Il primo evento dell'anno, **CONNETTIAMOCI**, è stato un workshop partecipato e coinvolgente, pensato per definire priorità e temi strategici della community. È stato un momento di ascolto e confronto, che ha permesso di raccogliere idee e strutturare il programma 2025-2026 in modo coerente e condiviso.

Abbiamo inoltre valorizzato le sinergie con alcuni Gruppi di Lavoro ALDAI – Intelligenza Artificiale e Minerva – attraverso eventi comuni su temi di grande attualità. Tra questi, **Leveraged Finance for Corporate Benefit & Artificial Intelligence**, che ha visto il coinvolgimento diretto di associati in qualità di speaker, offrendo una visione integrata tra finanza e AI nella creazione di valore per le imprese. Grande attenzione anche ai temi della parità di genere con l'evento **Dalla Certificazione della Parità di Genere al Decreto Trasparenza**, occasione di approfondimento su aspetti

normativi e culturali di forte impatto per le organizzazioni. Non è mancato il momento sportivo con i **tornei di Padel**, sempre molto apprezzati dalla community. Un'opportunità di networking informale che favorisce relazioni autentiche tra manager e professionisti dinamici.

Il tutto è stato accompagnato da **momenti mensili** di interscambio, ultimo giovedì del mese – in presenza o online – con un obiettivo comune: condividere programmi, ascoltare esigenze e trasformare gli spunti in azioni concrete.

Guardiamo ora al futuro con la volontà di rafforzare ulteriormente le sinergie con il territorio, le Associazioni di categoria e le best practice della community Federmanager. Il Gruppo Giovani è una realtà viva, composta da manager e professionisti pronti a condividere esperienze, mettersi in gioco e crescere insieme.

L'invito è alla partecipazione attiva: solo attraverso il coinvolgimento di tutti possiamo valorizzare le competenze, connettere le persone e costruire la leadership del futuro.



GRUPPO MINERVA



Coordinatrice **Silvia Battigelli**
Vicecoordinatrice **Giovanna Stocco**

Il Gruppo Minerva promuove la partecipazione attiva delle dirigenti alla vita associativa di ALDAI-Federmanager e sostiene con determinazione la parità di genere e l'inclusione nei contesti organizzativi. Nato dall'iniziativa di manager iscritte alla Federazione, ma aperto a chiunque ne condivida la visione, Minerva opera per valorizzare il management femminile e favorire una presenza equilibrata nei Comitati e nelle Commissioni, contribuendo al dibattito su leadership e competitività del sistema produttivo.

Il 2025 è stato un anno particolarmente significativo, soprattutto per il percorso *Women on Board* (WOB), realizzato in sinergia con Manageritalia per la tappa lombarda. Il programma ha coinvolto 116 iscritte Federmanager lombarde, a conferma del crescente interesse verso i ruoli di governance. Al termine, 62 partecipanti hanno conseguito la certificazione, entrando in una community qualificata pronta a candidarsi per incarichi nei Consigli di Amministrazione. Un risultato rilevante non solo nei numeri, ma nel valore culturale: preparare manager competenti significa rafforzare la qualità della governance e ampliare le competenze a disposizione di imprese e istituzioni.

Per dare continuità al progetto è ripartito con grande entusiasmo il Gruppo WeBoard, con l'obiettivo di accompagnare

le *"wobbers"* nel loro percorso di posizionamento. Tra le attività avviate: la valorizzazione della shortlist delle certificate con uno spazio digitale dedicato ai profili, l'analisi delle opportunità legate ai rinnovi dei CdA, incontri con head hunter e membri di Board, oltre a momenti di networking per favorire collaborazione e scambio di opportunità.

Nel corso dell'anno Minerva ha inoltre promosso un ciclo di incontri sulla valorizzazione dell'immagine professionale, articolato in tre appuntamenti dedicati al personal branding e all'uso strategico di LinkedIn, fornendo strumenti concreti per rafforzare reputazione, posizionamento e coerenza del profilo professionale. Un'iniziativa molto apprezzata, con competenze immediatamente spendibili nel mercato.

Sono ripartiti con rinnovata energia anche gli altri gruppi di lavoro, grazie a nuove aderenti che hanno scelto di collaborare e impegnarsi su obiettivi comuni. WeMentor proseguirà *Donne al fianco delle Donne*, avviando una nuova fase del programma con nuove coppie mentor-mentee. WeNetwork consoliderà la presenza sul territorio attraverso incontri con associazioni attive sui temi della leadership femminile. WeEngage lavorerà alla comunicazione e all'organizzazione degli eventi. WeInspire porterà avanti il Premio Minerva per valorizzare manager e imprese distinte nelle politiche di inclusione.

In un momento di rinnovamento della propria governance, Minerva invita tutte le associate a partecipare attivamente alla vita del Gruppo, contribuendo con competenze, idee ed energia alla costruzione delle prossime iniziative.

FORMAZIONE ANIMP

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER

AREE:

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

CORSI APRILE - MAGGIO 2026

TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
SVILUPPO MANAGERIALE E LEADERSHIP SITUAZIONALE	15 e 30 Aprile
STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	16 - 17 Aprile
I FATTORI DI SUCCESSO NELLA BUSINESS PRESENTATION E NEL PARLARE IN PUBBLICO	6-7 Maggio
IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO: PREVENZIONE E APPROCCIO DOCUMENTALE	18 e 19 - 21 e 22 maggio
NEGOTIATING WITH EPC CONTRACTORS – BEST PRACTICES	27-28 Maggio
AREA PROJECT MANAGEMENT - SUSTAINABILITY	
PREPARAZIONE ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE IPMA - ICB4 - LIVELLO D	4-5 - 11-12 Maggio
SUSTAINABILITY MANAGER & PRACTITIONER	9-14-23-30 Aprile, 5-14-21 Maggio
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
LA PREFABBRICAZIONE E LA MODULARIZZAZIONE NELLA COSTRUZIONE	5-7-8-14-15 Maggio
METODOLOGIE INNOVATIVE PER LA GESTIONE DEI PROGETTI: AWP, INGEGNERIA E PROCUREMENT CONSTRUCTION ORIENTED	18-19 - 25-26 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/web/formazioneProgrammaCorsi.php>

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

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



La **gestione della pressione**. Le Olimpiadi sono uno dei contesti più stressanti nello sport: anni di lavoro si concentrano in pochi minuti di gara. Gli atleti di successo sono quelli che riescono a trasformare la tensione in concentrazione. Nel management accade qualcosa di simile. **Mercati competitivi, scadenze e aspettative degli stakeholder mettono costantemente alla prova i leader. La differenza la fa la capacità di mantenere lucidità, prendere decisioni rapide e non perdere il controllo nei momenti critici.**

La **cultura dell'allenamento continuo**. Gli atleti olimpici non smettono mai di migliorarsi: analizzano ogni performance, lavorano sui dettagli tecnici, sperimentano nuovi metodi di preparazione. **Questo approccio riflette perfettamente il concetto di apprendimento continuo che oggi caratterizza le organizzazioni più innovative.** In un contesto economico in rapido cambiamento, le aziende devono allenarsi come gli sportivi: testare, correggere, apprendere e ripartire. Per un manager, la capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato, alle nuove tecnologie o alle esigenze dei clienti è altrettanto vitale. **La flessibilità non significa**

rinunciare a obiettivi, ma significa saper modificare rapidamente i percorsi per raggiungerli in maniera più efficiente.

Infine, le Olimpiadi insegnano il valore della **resilienza**. Molti campioni arrivano alla vittoria dopo sconfitte, infortuni o delusioni. Il percorso verso il successo non è lineare. Nel mondo aziendale succede lo stesso: progetti che falliscono, strategie che devono essere ripensate, mercati che cambiano improvvisamente. Le organizzazioni più forti sono quelle che trasformano gli ostacoli in occasioni di apprendimento.

Perseveranza, metodo e allenamento sono fondamentali

In un mondo aziendale sempre più complesso, la centralità del team, la gestione della pressione, la visione di lungo periodo e la cultura dell'allenamento continuo diventano leve strategiche imprescindibili. Oggi abbiamo anche strumenti e tecnologie avanzate che ci possono aiutare per analizzare dati complessi e anticipare scenari, supportando decisioni strategiche, riducendo lo stress nei momenti critici. Integrando tecnologia e leadership umana, le orga-

nizzazioni possono trasformare la pressione in opportunità di crescita, coltivare il talento collettivo e costruire una visione sostenibile e condivisa del futuro. In sostanza, non sostituendo la leadership, ma potenziandola, rendendo più efficace l'equilibrio tra performance, apprendimento e innovazione.

Come nello sport, per vincere, occorre seguire il progresso e applicarlo correttamente anche con le persone.

In definitiva, il podio olimpico non rappresenta soltanto un traguardo sportivo ma il risultato di principi che parlano anche ai leader delle aziende e non solo: **visione, squadra, disciplina, apprendimento e resilienza.**

Le aziende che riescono a interiorizzare questi elementi avranno maggiori probabilità di competere e vincere: come gli atleti che arrivano sul gradino più alto del podio. ■

** 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.*

Regione autonoma Valle d'Aosta

All'ombra delle Alpi, che in Valle d'Aosta si spingono in alto come in nessun'altra regione d'Italia e d'Europa, ogni città, borgo, o villaggio parla di sé e della sua storia. Una storia che si legge nella cucina, nelle tradizioni, nel sapiente artigianato che riempie le vetrine di negozi e botteghe, negli occhi e nelle parole di chi da queste parti è di casa



Castello di Saint-Pierre. © stock.adobe.com

Le prime testimonianze della presenza dell'uomo in questo territorio ci arrivano dalla preistoria: si perdono nella notte dei tempi le origini del sito del Cromlech (dal gallese "cerchio di pietra") al passo del Piccolo San Bernardo, una Stonehenge valdostana, e quelle dell'Area megalitica di Aosta, venuta alla luce negli anni Sessanta e contraddistinta da un percorso di visita che attraversa millenni di storia, denominato a partire dal 2025 Mega Museo. Con i suoi 10.000 mq di superficie, si tratta dell'area megalitica coperta più vasta d'Europa (vedi *L'inverno in Valle d'Aosta – Dirigenti Industria* gennaio/febbraio 2026).

La Valle d'Aosta ha rappresentato un luogo di straordinaria vivacità economica e culturale anche in epoca romana, quando iniziò l'urbanizzazione del territorio conquistato alla popolazione indigena: l'organizzazione fondiaria e la rete viaria, il collegamento dei valichi alpini del Piccolo e del Gran San Bernardo con la strada consolare delle Gallie, e la fondazione della città di Augusta Praetoria (Aosta). Iniziavano così cinque secoli di dominazione che avrebbero reso Aosta la "Roma delle Alpi" che oggi tutti riconosciamo per gli innumerevoli monumenti che la città conserva: l'Arco di Augusto, la Porta Praetoria, il Teatro romano, le mura e le

torri perimetrali, il Foro con il Criptoportico, la Villa della Consolata, l'Area funeraria e molto altro. Ma anche fuori dal capoluogo capita di imbattersi in luoghi come Donnas, dove la Via delle Gallie ci appare per come era duemila anni fa, intagliata nella pietra; o nel Pont d'Ael ad Aymavilles, un ponte-acquedotto, o ancora in quello che dà il nome a Pont-Saint-Martin. Ma è a partire dal Medioevo che la Valle d'Aosta ha assunto le caratteristiche che l'hanno portata a essere conosciuta anche come la Valle dei 100 castelli. Tra caseforti, manieri e dongioni se ne contano, infatti, oltre 120: un'enormità, in relazione alle piccole dimensioni della regione.

dei



Particolare di un affresco del Castello di Issogne. © Foto Archivio Regione autonoma Valle d'Aosta

100 castelli

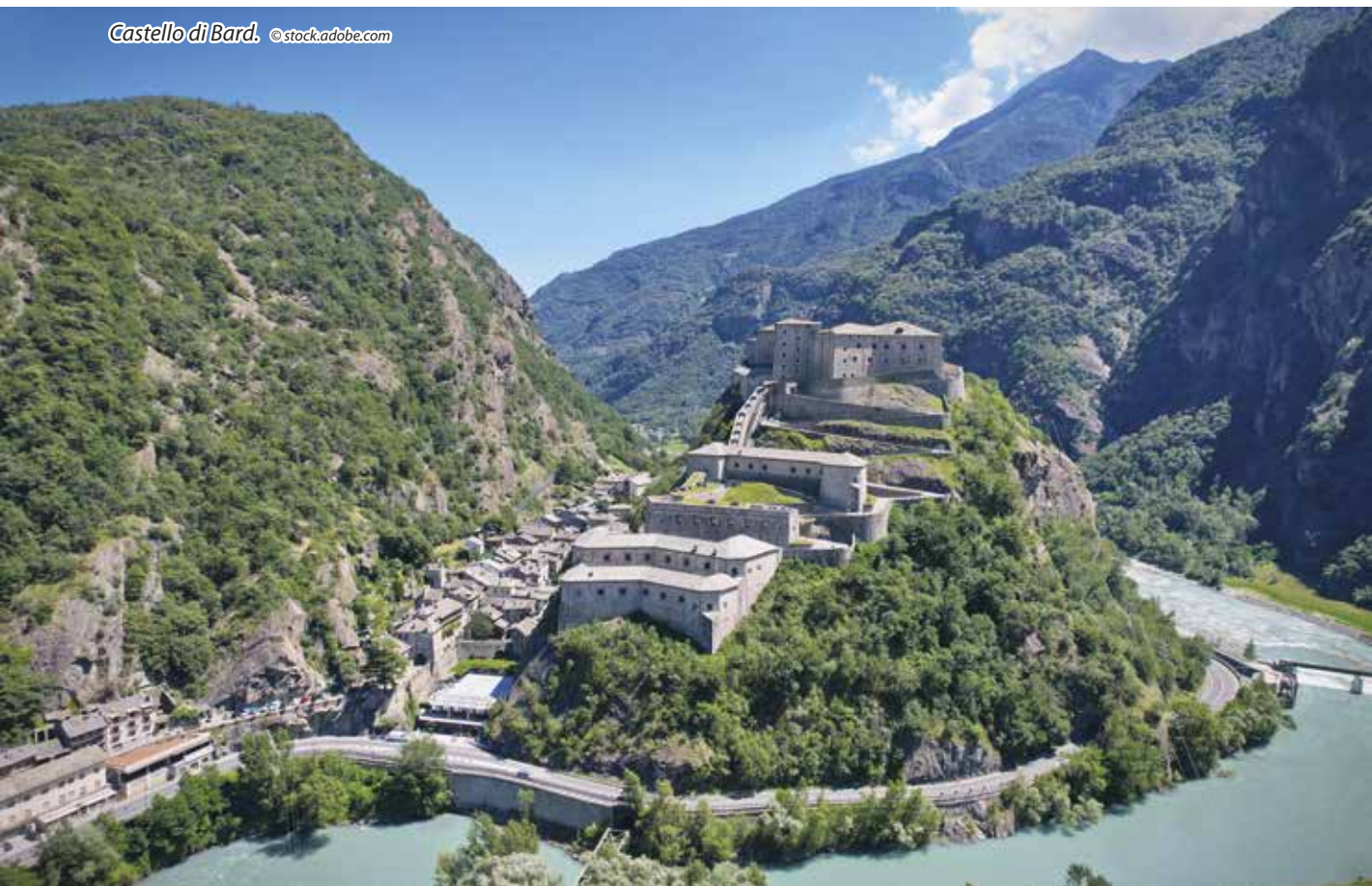
I primi castelli erano più che altro dongioni cinti da mura, con funzione prettamente difensiva (il Castello di Graines, il Castello di Cly, il Castello di Introd e Châtel-Argent). Nei secoli successivi, alla funzione difensiva si era affiancata quella residenziale – come nel Castello di Verrès, in quello di Ussel e nel Castello Sarriod de La Tour – e, ancora dopo, la prima era sparita completamente a favore di un'evoluzione in palazzi signorili, eretti con l'unico scopo di mostrare la potenza e la ricchezza del proprietario: è il caso

del Castello di Fénis, del Castello di Issogne e del Castello di Aymavilles. O ancora il Castello di Sarre, residenza prediletta di Casa Savoia, o Castello Gamba, caratterizzato da un magnifico giardino.

Attorno ai meravigliosi manieri sorgono anche pittoreschi borghi medievali dall'atmosfera fiabesca. Come Bard, un comune di appena 120 abitanti dove è possibile ammirare raffinati ed eleganti palazzi del Cinquecento e del Settecento come Casa Valperga, Casa Nicole e Casa Challant – oltre all'omonimo

Forte del XIX secolo, arroccato su una parete rocciosa a picco sulla Dora Baltea, che rappresenta uno dei migliori esempi di fortezza di sbarramento del primo Ottocento, oggi sede di prestigiose mostre temporanee, oltre che del Museo delle Alpi, del Museo delle Fortificazioni e delle Frontiere e di un itinerario sulla storia del sito militare all'interno delle sue antiche prigioni. O come Étroubles, una vera e propria oasi di pace nella valle del Gran San Bernardo, celebre per il suo museo a cielo aperto, una gal-

Castello di Bard. © stock.adobe.com





Il Castello di Fénis. © Foto Archivio Regione autonoma Valle d'Aosta

leria d'arte permanente allestita tra le stradine del borgo in collaborazione con la Fondation Gianadda di Martigny, dove è possibile ammirare opere di artisti di fama internazionale. O ancora La Salle, un borgo quasi totalmente restaurato nel rispetto dell'architettura originaria preesistente, dove ammirare il Castello di Châtelard e la Chiesa di San Cassiano, senza dimenticare Derby,

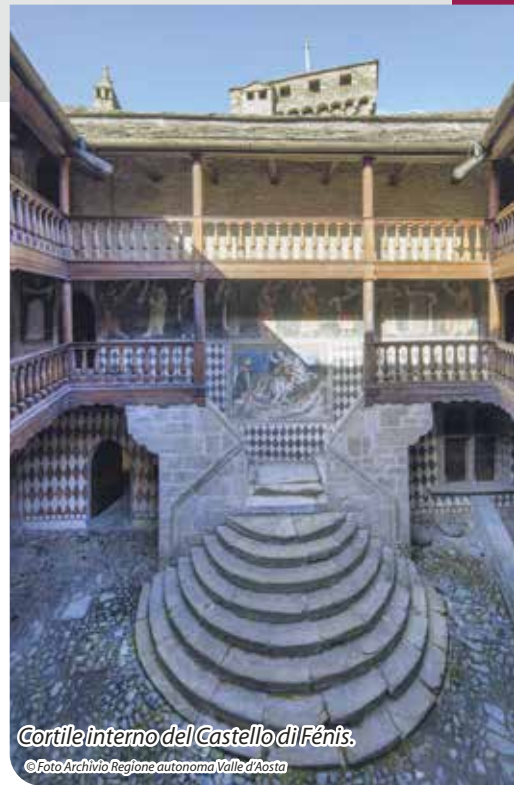
la frazione di La Salle ricca di tesori storici con la vicina suggestiva Cascata di Lenteney. Una meravigliosa struttura, realizzata a cavallo tra XIX e XX secolo, è il Castello Savoia a Gressoney-Saint-Jean, la fatata residenza estiva della Regina Margherita di Savoia.

La Valle d'Aosta è ricca anche di punti di interesse religioso in cui è possibile leggere sia diverse fasi

storico-artistiche sia le dinamiche di potere che ne hanno comportato la realizzazione. Nell'XI secolo, i Santi Bernardo e Anselmo hanno contribuito a rendere la Valle d'Aosta un importante centro religioso europeo lungo la Via Francigena. Esempi notevoli di questa epoca includono la Cattedrale di Santa Maria Assunta, con il suo prospetto rinascimentale in cotto, la Chiesa e il chiostro

Castello Savoia a Gressoney-Saint-Jean. © stock.adobe.com





Cortile interno del Castello di Fénis.

© Foto Archivio Regione autonoma Valle d'Aosta

di Sant'Orso, contraddistinto da una finissima decorazione scultorea raffigurante scene simboliche del Nuovo e Vecchio Testamento, della vita di Sant'Orso, personaggi e animali fantastici, fra le più alte espressioni della scultura romanica religiosa. Accanto al chiostro, il palazzo rinascimentale del Priorato di Sant'Orso conserva un meraviglioso ciclo di affreschi quattrocenteschi.

Miti e leggende narrano la formazione di montagne, laghi, piante e fiori, così come azioni del diavolo o miracoli dei santi. San Martino, Sant'Orso, Sant'Anselmo e San Bernardo sono spesso protagonisti di queste storie. Le leggende diventano fonte di ispirazione per feste popolari che rafforzano i legami comunitari. La regione celebra numerosi appuntamenti come feste reli-

giose, eventi legati alla montagna e alla vita rurale del passato (come la Désarpa, la discesa delle mucche dagli alpeggi a fine settembre), combattimenti tra mucche o capre e colorati carnevali storici. Le tradizioni locali rivivono anche negli sport popolari come lo tsan, la rebatta, il fiolet e il palet, che uniscono la comunità da secoli.

Molto celebre anche la produzione artigianale, che si estende a lavori su tessuti, vimini, pizzi, legno, pietra locale, cuoio e ferro battuto. Dal 1954, la Valle d'Aosta ospita anche una Mostra-Concorso dell'artigianato locale: in ogni edizione vengono proposti temi su cui gli artigiani si cimentano, e gli oggetti realizzati, spesso vere e proprie opere d'arte, sono esposti nella piazza principale di Aosta. L'artigianato tradizionale è così valorizzato e celebrato attraverso questa manifestazione. ■



Castello di Issogne.

© Foto Archivio Regione autonoma Valle d'Aosta



Binario, triste e solitario...

Ancora sul tema della situazione delle FS

Enrico Cantoni

Socio ALDAI-Federmanager, già dirigente in primarie società di ingegneria e in imprese di costruzioni nazionali



Esperienze personali

Se l'articolo ferroviario di marzo (*Il treno dei desideri* di G. Colombi) si riferiva nel titolo ad *Azzurro* di Celentano, questo, che ne è un po' il seguito, si richiama addirittura a un precedente pezzo di Claudio Villa: siamo vecchi, purtroppo, e la memoria torna alle canzoni della nostra adolescenza...

Scorrendo il testo dello scorso mese, la prima impressione è che si sia dato molto spazio al **servizio ferroviario** – proprio dello *scope of work* di Trenitalia (che esiste come entità separata da RFI dal 2000) – e meno alla **rete**, oggetto dello *scope of work* di RFI, un aspetto questo sul quale, essendomi occupato di pianificazione e progettazione delle infrastrutture, sono più portato a fare qualche considerazione. In particolare, avendo lavorato non **"dall'interno"** di FS ma **per/con**

l'ente in questione in vari periodi, in particolare da metà anni '80 a metà anni '90, ho avuto modo di partecipare direttamente al processo evolutivo del sistema ferroviario nazionale e del rinnovamento della sua *"mission"*, caratterizzato dalla produzione del *1° Piano Generale dei Trasporti* (PGT) – 1985/86, Ministro Signorile – e dall'avvio del *Sistema Alta Velocità (AV) / Alta Capacità (AC)* – 1991/92, Presidente FS Necci.

Una fase importante della storia del Gruppo FS

Il 1° PGT (1985-86) ebbe principio ispiratore una visione unitaria a scala nazionale dei vari sistemi di trasporto pubblico e privato fino ad allora sviluppatasi in modo sostanzialmente indipendente. Il sistema ferroviario – rete e servizi – fu oggetto privilegiato di studio e di proposte di intervento, carat-

terizzandone il ruolo in base alla competenza/convenienza rispetto agli altri sistemi di trasporto e tipologie di spostamento di persone e merci sulle varie distanze.

Nell'ambito del tema più generale della gerarchizzazione della rete, furono in particolare individuate le **"linee a scarso traffico"** in base a parametri oggettivi dell'offerta e dati reali della domanda servita. Da tale iniziale classificazione sono nate, negli anni a seguire, molte delle sospensioni più o meno durature del servizio ferroviario e molti dei tagli dei cosiddetti "rami secchi" della rete, risultato di scelte su base dapprima nazionale e successivamente anche locale, con la progressiva "regionalizzazione" dei servizi non AV, che ha portato anche al ridimensionamento se non alla sparizione dei treni a lunga percorrenza non AV.

La storica riduzione del personale FS e l'outsourcing della progettazione

Data dal citato 1° PGT anche l'inizio della **riduzione del personale del Gruppo FS**, passato dal massimo di circa 220.000 dipendenti negli anni '80 a circa 70.000 nella prima metà del decennio 2010-2020, prima dell'incorporazione di ANAS, di cui è previsto peraltro nuovamente lo scorporo nel corrente anno 2026.

Fino a tutti gli anni '80 la **pianificazione e la progettazione delle opere ferroviarie** da parte di FS era fatta "in casa", prevalentemente a Roma in piazza della Croce Rossa per le opere maggiori e parzialmente anche nei vari compartimenti. Italferr era la branca di FS per studi avanzati sull'AV sul modello del TGV francese – in Italia all'epoca era in costruzione la Firenze-Roma a 250 km/h – e per i progetti di opere all'estero.

I progetti AV (alta velocità) hanno costituito dal punto di vista tecnico un'innovazione importante, comportando l'estensione della rete attraverso linee completamente nuove, con ampi raggi di curvatura e pendenze limitate, integrate da interconnessioni con alcune stazioni non toccate direttamente e ricche di opere d'arte (viadotti e gallerie), nonché qualificate anche come linee AC (alta capacità), percorribili da treni merci da 2.000 t di peso e 750 m di lunghezza (standard costosissimo e a tutt'oggi del tutto inutilizzato).

Per la progettazione e realizzazione furono stipulate nel 1991 – con Italferr come "presidio" – convenzioni con vari consorzi privati di imprese (General Contractor), separatamente per le linee Milano-Napoli / Milano-Venezia / Torino-Milano / Tortona-Genova, con una impostazione iniziale che prevedeva il finanziamento privato ("project financing"). Ma questa modalità,

chissà perché (!), fu superata dopo un decennio, diventando il finanziamento totalmente a carico dello Stato.

Con l'affidamento fin dalle prime fasi della progettazione del sistema AV a società esterne al Gruppo FS da parte dei General Contractor – sia pure con la supervisione di Italferr – si rafforza, anche per le linee "ordinarie" non AV, il modello dell'**affidamento di progetti a società esterne al Gruppo**, in parallelo con lo svuotamento delle strutture di progettazione interne e la progressiva riduzione di personale.

A mio avviso, dalla fine della progettazione sviluppata dalle strutture – anche periferiche compartimentali – del Gruppo FS, è derivata **una progettazione meno attenta alle realtà e alle esigenze locali del "territorio" servito** e meno rispondente alla domanda di trasporto.

Segreti e "semplificazioni" di Stato

Questi aspetti negativi si ravvisano anche in casi recenti, quali i progetti privi – o quasi – di analisi della domanda (in particolare per le opere finanziate dal PNRR), e quelli di nuovi tracciati lontani dagli abitati (Riviera Ligure di Ponente e Salerno-Reggio Calabria).

E anche **la domanda servita (passeggeri e passeggeri-km) lungo la rete attuale è diventata ormai parte dei "segreti di Stato"**. La disponibilità di serie storiche statistiche utili è peraltro problema nazionale generalizzato: si direbbe che il modo migliore per evitare discussioni consista nella distruzione (o peggio nella mancata raccolta) dei dati.

Il rischio di incompletezza e approssimazione della progettazione, malgrado essa risulti facilitata rispetto al passato dalla disponibilità di strumenti di calcolo sempre più perfezionati, nell'ultimo decennio

è accresciuto anche dalla **semplificazione** per decreto introdotta dal **Codice dei Contratti Pubblici**, che ha accorciato la sequenza delle fasi di elaborazione e approvazione dei progetti.

Per di più occorre considerare anche la "svalorizzazione" delle prestazioni professionali dei progettisti, per effetto della non obbligatorietà dell'applicazione della tariffa professionale per le opere pubbliche (2006, Ministro Bersani).

L'ammodernamento della rete e il costo delle opere

L'ammodernamento e lo sviluppo della rete e dei servizi ferroviari risultano pressoché sistematicamente disallineati rispetto ai piani di settore, che quasi sempre evidenziano tempi troppo ottimistici e preventivi di spesa stimati per difetto.

In estrema sintesi si può considerare che al completamento della rete AV / AC (1.250 km totali, di cui circa 200 km ancora in fase di realizzazione), si accompagnano attualmente altre grandi opere in corso riguardanti i valichi alpini (Frejus / Brennero), e progetti di nuovi collegamenti AV (Salerno-Reggio Calabria), nonché interventi in corso e in progetto sulle linee ordinarie. La cifra complessiva è valutabile in oltre un centinaio di miliardi: **i costi di queste opere sono lievitati drammaticamente rispetto alle stime iniziali**.

Lo "sforamento" dei tempi e dei costi previsti, talmente frequente da considerarsi ormai la regola, si spiega comunque non solo con le problematiche irrisolte in fase di progettazione, che emergono poi nel corso della realizzazione, ma anche con **la scarsa disponibilità e la diluizione nel tempo delle risorse economiche**.

Inoltre, la pratica dell'**appalto integrato**, che comporta l'affidamento del progetto esecutivo all'appaltatore, sembra fatta apposta per



favorire l'incremento delle stime di costo rispetto all'importo iniziale di contratto dell'appalto, invalidando il quadro economico e finanziario di ciascun intervento.

Non sfugge a tale indeterminazione, nonostante le pressioni in favore dell'avvio dei lavori, il progetto delle opere ferroviarie dell'attraversamento stabile dello Stretto di Messina con il ponte a campata unica, di cui si è detto nell'articolo precedentemente citato: **l'ubicazione della stazione di Messina e i tracciati di allaccio alla rete esistente verso Catania e verso Palermo sono ancora oggetto di discussione** fra il concessionario (consorzio Eurolink) e il comune di Messina, risultando il costo e i tempi di realizzazione delle opere ancora piuttosto incerti.

Quanto alle principali stazioni nazionali, esse sono state oggetto di interventi di "restyling" dei fabbricati viaggiatori e di riorganizzazione degli spazi commerciali attraverso la società Centostazioni, la cui *mission* era la **riqualificazione, valorizzazione e gestione di 103 stazioni ferroviarie di medio-grandi dimensioni** (a fronte

delle circa 2.000 esistenti).

Tuttavia, gli interventi previsti da Centostazioni nel 2010 ammontavano a circa 150 milioni di euro, una cifra modesta che ha comportato una limitata capacità d'intervento. E l'esosità burocratica di certe richieste di affitti ha anche contribuito alla desertificazione delle stazioni.

La capacità di spesa non cresce e resta insufficiente

Anche a fronte dei progetti più ambiziosi è poi la reale capacità di spesa in ambito nazionale che sembra rimanere piuttosto limitata: **l'avanzamento degli interventi in ambito ferroviario del PNRR**, che avrebbero dovuto raggiungere entro il 2026 l'importo di 24,8 miliardi di euro, **era pari a ottobre 2025 a soli 15,2 miliardi di euro (poco più del 60%)**.

Gli interventi sulle linee di valico (Frejus / Brennero / Terzo Valico Appennini) e sui nodi (Firenze AV) proseguono con previsioni di completamento da qualche anno a un decennio, e non si percepiscono strategie e studi adeguati ad affrontare il congestionamento cre-

scenze dei nodi principali, Milano in primis. In conclusione, il Gruppo FS e lo Stato, di cui esso è un'istituzione, sembrano incapaci di attuare concretamente la "cura del ferro", termine coniato dal Ministro Delrio per indicare l'ammodernamento e lo sviluppo del sistema ferroviario, che viene evocata in occasione di ogni presentazione di epocali piani di investimento, destinati poi a rimanere in gran parte sulla carta. L'obiettivo principale dichiarato della "cura del ferro" stessa e degli investimenti che essa comporta sarebbe quello di servire le esigenze di mobilità delle persone e delle merci attraverso interventi caratterizzati da tempi e costi realistici, oltre a incentivare il ruolo del mezzo di trasporto pubblico ferroviario rispetto a quello privato.

Quanto poi tutte queste intenzioni siano compatibili con le ipotesi ventilate di privatizzazione anche solo parziale del Gruppo FS è questione assai controversa; peraltro, poiché spesso alle intenzioni non segue l'azione concreta, non resta che attendere.

Magari sarà il tempo a fare giustizia delle idee più bizzarre... ■

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





Un'enciclopedia nascosta: la sorprendente storia dei "Quaderni ALDAI"

Gennaro Bernardo

Consigliere ALDAI-Federmanager e Componente Commissione Studi e Progetti

I "Quaderni ALDAI" sono un esempio di come la passione e le reti informali possano creare valore nonostante organizzazioni rigide. La loro storia ci fa riflettere: quante altre "miniere di conoscenza" si nascondono nelle nostre organizzazioni?

Molte organizzazioni, spesso a loro insaputa, nascondono al loro interno veri e propri tesori di conoscenza. Non si tratta di archivi ufficiali o di costosi progetti strategici, ma di patrimoni di sapere costruiti nel tempo dalla passione e dalla dedizione di piccoli gruppi di volontari. Queste iniziative, nate quasi per caso, crescono nelle crepe del sistema, alimentate da un'energia che non ha bisogno di

budget o di riconoscimenti formali. È questo il caso dei "Quaderni ALDAI", una straordinaria biblioteca digitale, poco conosciuta, che racchiude decenni di sapere tecnico, industriale e culturale. Più che una semplice raccolta di documenti, i Quaderni sono un caso di studio emblematico su come la passione possa superare la burocrazia e su come la tecnologia moderna possa ora dare nuova vita a un lavoro artigianale.

Un'enciclopedia tematica costruita sulla pura passione

Non si tratta di semplici opuscoli, ma di una vera e propria "enciclopedia" che riflette la ricchezza delle competenze e degli interessi dei suoi autori. È un patrimonio di conoscenze che spazia dall'ingegneria alla cultura, dalla storia industriale alla pianificazione del territorio.



Per illustrare la diversità dei temi, basta scorrere l'indice:

- **Grandi infrastrutture europee:** dai grandi valichi alpini (San Gottardo, Brennero, Spluga) all'attraversamento dello Stretto di Messina.
- **La storia dell'industria lombarda:** monografie dedicate a giganti come Ercole Marelli, Alfa Romeo e Olivetti, che raccontano lo sviluppo economico e tecnologico del territorio.
- **Energia, ambiente e risorse:** analisi approfondite su temi cruciali come acqua, aria e rifiuti.
- **Cultura e territorio:** esplorazioni storiche e geografiche, come quelle dedicate ai Navigli milanesi o al ruolo di Milano crocevia del mondo nel dopoguerra.

Ciò che rende questo patrimonio così speciale non è solo l'ampiezza, ma lo spirito che lo anima. A incarnare questa essenza è un dettaglio quasi commovente: il quaderno su funi e funivie non è stato scritto da un ingegnere specializzato nel settore, ma da un fisico, semplicemente perché era "un appassionato di

queste cose". È la passione, non solo la competenza professionale, il vero motore del progetto.

Un archivista inaspettato: l'Intelligenza Artificiale

Per organizzare questo vasto archivio, i gestori hanno recentemente introdotto uno strumento tanto moderno quanto inaspettato: l'App Google NotebookLM, un'intelligenza artificiale specializzata nell'analisi di fonti documentali. L'aneddoto del suo primo utilizzo è a dir poco rivelatore: uno dei volontari ha deciso di testare il software per risolvere un problema personale. Ha fotografato una parte della sua libreria di casa, ha caricato l'immagine nel programma e ha posto una semplice domanda: "di che si tratta?". La risposta dell'AI è stata fulminante: non solo ha riconosciuto i libri, ma si è offerta di creare un file Excel con l'elenco completo dei titoli, risolvendo in pochi istanti un problema che, con una punta di frustrazione, l'utente ammetteva di affrontare da anni, cioè la creazione di un archivio dei testi disseminati in vari ambienti domestici.

Più che semplici PDF: lezioni di storia interattive

Un'altra particolarità è che i "Qua-

terni" non sono solo documenti di testo statici. Alcuni sono stati concepiti per essere vere e proprie esperienze multimediali, smentendo l'idea che un archivio tecnico debba essere arido. Un esempio lampante è il quaderno *Milano crocevia del mondo (1950-60)*, che non si limita a raccontare il "Rinascimento milanese" di quegli anni – un'esplosione di moda, arte e industria – ma cerca di farlo rivivere. I numerosi link a contenuti esterni portano a rivivere quel periodo come ad esempio quando si parla di lirica. Questa caratteristica trasforma la lettura in un'esperienza immersiva. Con un solo click, l'utente può passare dal testo che descrive la scena musicale dell'epoca all'ascolto, rivivendo l'atmosfera di quel periodo storico in modo diretto e coinvolgente.

Un tesoro nascosto dietro tre soli click

L'attuale processo per ottenere un quaderno prevede solo tre click:

1. Collegarsi al sito ALDAI

2. Entrare nella sezione "QUADERNI"

3. Identificare il documento desiderato e inviare una email di richiesta a organizzazione@aldai.it

In conclusione

I "Quaderni ALDAI" sono molto più di un semplice archivio. La loro storia è una potente lezione di *dinamiche organizzative*: un caso di studio su come la passione trovi sempre una via, su come le reti informali possano superare le strutture rigide e su come il vero valore venga spesso creato *nonostante* il sistema ufficiale, non grazie ad esso. Questa vicenda ci lascia con una domanda aperta e stimolante: quante altre simili miniere di conoscenze si nascondono nelle nostre organizzazioni in attesa solo di un modo più semplice per essere scoperte? ■





Orizzonte Africa

L'Africa come partner chiave della geopolitica mondiale

Paolo Zanella

Coordinatore del Gruppo Dirigenti per l'Europa e Geopolitica ALDAI-Federmanager

Nel 2025 abbiamo cominciato ad affrontare la tematica *Africa*, convinti che sia importante – per ALDAI – formare e informare i manager, in particolare delle piccole e medie imprese, su argomenti economici, culturali, geopolitici e soprattutto sulle opportunità che questo continente potrebbe offrire alle aziende. Oltre al ciclo di conferenze *Visioni d'Africa* (vedi *Dirigenti Industria* settembre 2025), che ha avuto una buona partecipazione di pubblico sia in sede che da remoto, il 2025 ha visto la pubblicazione di articoli per coprire vari aspetti che caratterizzano il continente africano e i rapporti che esso tiene con il resto del mondo. Ne è emerso, tra le altre cose, che non può più essere considerato come terra di risorse (cosa che ha portato al colonialismo dei secoli passati), ma deve essere visto come partner, in considerazione del suo ruolo chiave nelle dinamiche geopolitiche mondiali.

Visto l'interesse dimostrato dal pubblico e accogliendo suoi suggerimenti, il Team Africa (sinergia dei gruppi Geopolitica, Cultura ed Energia) ha cominciato a ipotizzare nuovi temi e attività che dovremo affrontare quest'anno.

In particolare:

- **Transizione Ecologica ed Energia:** approfondimento sulle strategie energetiche e climatiche dei Paesi africani, con un focus sulla creazione di reti elettriche regionali.
- **Geopolitica e Materie Prime Critiche:** analisi del ruolo dell'Africa come polo industriale di raf-



finazione e processing di minerali critici (come cobalto e bauxite) per superare l'attuale quasi-monopolio cinese. L'obiettivo è favorire la sicurezza degli approvvigionamenti europei e lo sviluppo manifatturiero locale.

- **Infrastrutture e Trasporti:** focus sullo sviluppo ferroviario nel continente, con particolare riferimento al Piano Ferroviario 2063.
- **Prospettive Strategiche (Piano Mattei e Global Gateway):** analisi critica del *Piano Mattei* e approfondimento sul *Global Gateway* dell'Unione Europea come strumento di coordinamento europeo per bilanciare l'influenza di potenze come la Cina.
- **Cultura e Letteratura:** ad esempio lo studio del "colonialismo lin-

guistico" e della letteratura africana contemporanea, prendendo spunto dall'opera di Mohamed Mbougar Sarr per analizzare le difficoltà degli scrittori africani nel canone occidentale.

Si pensa di condensare questi argomenti in un nuovo ciclo di eventi – che dovrebbe tenersi in autunno – e di presentarli anche in articoli periodici sulla rivista.

Cercheremo inoltre di affrontare l'esigenza, espressa dal pubblico, che ALDAI non si limiti a organizzare convegni, ma passi a una fase operativa, agendo come facilitatore per le piccole e medie imprese (PMI) lombarde nei settori dell'energia, industria e infrastrutture, nell'individuare hub e strumenti per accedere al mondo africano. ■



Su www.dirigentiindustria.it gli approfondimenti



Terapie digitali: la nuova sfida manageriale fra farmaceutico e medtech

Sandro Siclari e Alessandro Ferri

Coordinatore e Vicecoordinatore del GdL Farmaceutica & Biomedicale ALDAI-Federmanager

Appena eletti a coordinare il nuovo Gruppo Farmaceutica & Biomedicale di ALDAI-Federmanager, ci siamo interrogati, insieme ai nostri associati, su quali temi potessero unire due settori che, pur avendo molte intersezioni, presentano ancora più elementi di discordanza, dal modello di business alle tematiche regolatorie. Le terapie digitali, o DTx, sono uno di quei temi capaci di costruire un terreno comune in quanto rappresentative della trasformazione digitale del settore, assieme a tecnologie come l'intelligenza artificiale o la telemedicina. Le DTx non sono semplici app per il benessere né strumenti di monitoraggio: sono interventi terapeutici guidati da algoritmi, validati attraverso sperimentazioni cliniche controllate, con il software al posto del principio attivo farmaceutico. Classificate come dispositivi medici ai sensi del Regolamento UE MDR 2017/745, appartengono formalmente al mondo del MedTech, eppure nascono sempre più spesso a supporto di pipeline farmaceutiche, in combinazione con farmaci

da prescrizione, per migliorare l'aderenza al trattamento, aiutare a gestire le tossicità e generare dati di *real world evidence*. Per i dirigenti di entrambi i settori, questa sovrapposizione non è un dettaglio tecnico: è una sfida strategica. Le implicazioni manageriali sono molteplici. Sul fronte dello sviluppo, le DTx possono essere affiancate al farmaco già in fase II e III della sperimentazione sull'uomo, raccogliendo dati che rafforzano le evidenze di efficacia e sicurezza. Sul fronte commerciale, la combinazione farmaco/terapia digitale può prolungare il ciclo di vita del prodotto, differenzia l'offerta e apre percorsi di rimborsabilità, come il modello DiGA in Germania o il programma PECAN in Francia, diventando potenzialmente una fonte di ricavi autonoma. C'è poi la protezione brevettuale: la versione digitalmente potenziata di un farmaco potrebbe essere tutelata ben oltre il *patent cliff* tradizionale. In un settore dove la scadenza brevettuale erode fino all'80% delle vendite di un prodotto *branded*, anche un solo anno in più vale miliardi.

Tutto questo richiede a dirigenti e manager competenze nuove: saper fare leva con le opportunità della digital health, orientarsi nei percorsi regolatori, costruire modelli di business basati sul valore. Non è un tema per specialisti: è una delle sfide più urgenti per chi guida aziende e funzioni nell'industria della salute.

Ne parleremo con illustri ospiti nell'evento del Gruppo di Lavoro Farmaceutica & Biomedicale di ALDAI **lunedì 11 maggio**. Un'occasione per confrontarsi su scenari e scelte strategiche in un ambito dove farmaceutico e MedTech si stanno rapidamente fondendo, ridisegnando regole, competenze e mercati. ■



L'incontro Terapie digitali si terrà

**lunedì 11 maggio 2026
alle ore 17:30 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



A ritmo di Jazz

Concerto di Primavera, appuntamento il 13 maggio 2026

Giuliano Ceradelli

Componente del Gruppo Cultura - Sezione Musica ALDAI-Federmanager - e direttore artistico del Concerto di Primavera

Gentilissimi lettori e care lettrici,

Quest'anno ricorre il centenario della nascita di Miles Davis, figura chiave nella storia del jazz e della musica del Novecento, nato ad Alton, nell'Illinois, il 26 maggio 1926: pur non avendo potuto dedicare un tributo musicale a questo iconico rappresentante della nostra musica, ci piace ricordarlo in occasione del nostro Concerto, come uno tra i più grandi jazzisti di tutti i tempi. Nell'ambito del Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager - Sezione Musica (Jazz), che mi onoro di coordinare per il quarto anno consecutivo in veste di "Event Planner" o "Programming Consultant" (direttore artistico), abbiamo fissato la serata di mercoledì 13 maggio per il consueto Concerto di Primavera, sempre presso l'Auditorium San Fedele che ospita ormai il nostro evento da almeno (se non ricordo male) quattordici anni.

È questa, ancora, l'occasione per affermare che il jazz è stato spesso definito l'unica forma originale di arte americana, cioè la musica classica d'America. Tuttavia, è qualcosa di più che la sua musica, ed è sotto questo profilo che paradossalmente la sua influenza è più profonda. Jazz è anche una serie di concetti liberamente associati: ha una storia e una tradizione di pensiero, un immaginario e un vocabolario che gli hanno dato realtà e presenza. Inoltre, ha una tradizione di forte interazione con altri generi

**CONCERTO
DI PRIMAVERA**

JAZZ STANDARDS

**MERCOLEDÌ
13 MAGGIO 2026
ORE 20:45**

**AUDITORIUM
SAN FEDELE
MILANO**

I Musicisti:
Formazione **Alberto Minetti + Gigi Cifarelli Trio**

La Strumentazione:
Pianoforte: **Alberto Minetti**
Chitarra: **Gigi Cifarelli**
Contrabbasso: **Daniele Tortora**
Batteria: **Matteo Frigerio**

Gli Ospiti:
Rossella Cappadone (Voce)
Giuliano Ceradelli (Sax Tenore)

Coordinatore Cultura: **Giampiero Stabile**
Direttore artistico: **Giuliano Ceradelli**

ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI
FEDERMANAGER

musicali e con molte altre forme d'arte, e la sua autorità si estende ben oltre la musica attraverso un'ampia varietà di rappresentazioni: su disco, nei film, nell'arte, nella letteratura, nella pubblicità,

nella moda, nella lingua, nel cibo e nelle bevande e, come sopra detto, in altri generi musicali (ad esempio classica, etnica, popolare, ecc.) da cui ha attinto una moltitudine di elementi.

Per comprendere l'evoluzione del jazz è essenziale esplorare le intricate interazioni culturali e artistiche che ne hanno accompagnato lo sviluppo, dalle radici africane del XVI secolo fino alla sua nascita sul continente americano e alla sua diffusione a partire dal XX secolo. Questo processo va analizzato considerando i diversi contesti in cui si è sviluppato (club, sale da ballo, teatri), le figure professionali coinvolte, le dinamiche dell'industria musicale, nonché i legami con i movimenti politici.

Nella sua storia ultracentenaria, il jazz ha quindi potuto seguire la sua linea di progresso, seguendo la crescita in termini di precisi periodi stilistici, definendo una tradizione e un corpo classico di opere, cioè di repertorio simile a quello che viene suonato dalle orchestre sinfoniche nelle loro rispettive sale.

Come segno dinamico della nostra volontà di diversificazione, il programma del concerto di quest'anno sarà costituito da una prevalenza di brani così detti *mainstream*, cioè fatti di "Jazz Standards".

L'introduzione del termine **Mainstream** si deve al critico inglese Stanley Dance che, a metà degli anni '50 del secolo scorso, definiva così quei musicisti che, nella diatriba del tempo tra "modernisti" bebop e "tradizionalisti" (dixieland e swing), si collocavano in una terza via. Si trattava all'epoca di musicisti – eccellenti, va da sé – che dalle esperienze della big band si spostavano verso esperienze di gruppi o combo più agili e snelle, ma continuando a lavorare su temi standard, di immediata riconoscibilità per il pubblico.

Tuttavia, nel corso del tempo, l'espressione ha cambiato significato, poiché con l'evoluzione temporale e dinamica degli stili nel jazz si è inteso successivamente utilizzare tale termine per indicare la tendenza stilistica principale manifestatasi (*main* appunto), o maggioritaria-

PROGRAMMA del CONCERTO (80-90 min)

- 1 *My Romance* (Richard Rodgers, 1935, versione Bob Mintzer, 1988)
- 2 *Spain* (Chick Corea, 1978)
- 3 *Dream Jazz* (Gigi Cifarelli)
- 4 *On Green Dolphin Street* (Bronislau Kaper)
- 5 *Blue Bossa* (Kenny Dorham)
Guest: Giuliano Ceradelli - Tenor Sax
- 6 *'S Wonderful* (George Gershwin)
Guest: Rossella Cappadone - Vocal
- 7 *So Pien* (Gigi Cifarelli)
- 8 *In Your Own Sweet Way* (Dave Brubeck)
- 9 *Doctor Taylor* (Gigi Cifarelli)
- 10 *'Round Midnight* (Thelonious Monk)
- 11 *All the Things you Are* (Jerome Kern)
- 12 *Cantaloupe Island* (Herbie Hancock)



Encore...

mente frequentata dai jazzisti per ogni epoca successiva. Col termine generico *mainstream*, perciò, oggi non si considera più uno stile definito e confinato a un preciso periodo di tempo, bensì un ambito musicale assai dinamico, cioè in continuo aggiornamento, che tende a introdurre alcune novità man mano sperimentate dagli innovatori e metabolizzate e sedimentate nel linguaggio improvvisato comune e condiviso dalla gran parte dei jazzisti.

Il moltiplicarsi, nel periodo, delle tendenze del jazz moderno – *hard bop*, *cool*, *jazz modale*, *third stream*, *fusion* (*jazz rock*), *latin*, ecc. e di lì a poco anche *free jazz* – aveva oscurato il lavoro dei primi musicisti che, evolvendosi anche con l'apporto di nuovi colleghi, mantenevano viva la tradizione di classicità pre e post-moderna della musica di matrice afro-americana.

Alla produzione *mainstream* che, da allora continua anche oggi, appartiene per esempio **This is Mainstream**, un doppio vinile (anche

disponibile in cd) che raccoglie 13 pezzi pubblicati tra il 1970 e il 1973, anni di intenso scambio tra linguaggi della musica nera.

Ci sono quindi musicisti, direi a dozzine, che riprendono la tradizione del jazz allo stesso momento trasformandola e innovandola. Un esempio è il sassofonista Joe Lovano, che praticamente da solo ha ridefinito il concetto di *mainstream*, con un omaggio a Frank Sinatra (*Celebrating Sinatra*, Blue Note 837718), nonché con una ripresa della terza corrente o meglio *Third Stream* (*Rush Hour*, Blue Note 829629) e con un concetto classico del quartetto (*Quartets*, Blue Note 829125).

Anche per il Concerto di quest'anno pensiamo di programmare una video proiezione tra un "numero" e l'altro per illustrare l'origine dei brani, la loro struttura e magari la progressione degli accordi, il tutto a beneficio di chi tra il pubblico ha una certa dimestichezza con tali informazioni. ■



Connessione tra dirigenti d'azienda e ALDAI

La 5ª edizione della Borsa di Studio Dott. Ennio Peccatori

Renato Signoretti

Socio ALDAI-Federmanager e Consigliere FOREVEREDISON



Da sinistra: Luigi Napoli, Elena Peccatori, Lorenzo Lusenti e Renato Signoretti.

Luigi Napoli, in qualità di **Consigliere ALDAI-Federmanager e coordinatore della Commissione** che esamina i candidati alla Borsa di Studio, ha salutato i partecipanti alla premiazione, in sala e da remoto, e ringraziato i finanziatori che ne assicurano lo svolgimento. Questa iniziativa non è soltanto una borsa di studio, ma vuole essere un investimento concreto nel futuro dei giovani e nel valore della formazione. La Borsa Peccatori, giunta alla 5ª edizione, nasce con l'obiettivo di sostenere i giovani talenti, di valutarne il merito e di accompagnarli nel percorso di crescita accademico, orientato in ambiti strategici quali la trasformazione digitale nel nostro Paese. In questa edizione abbiamo ricevuto molte candidature, caratterizzate

da percorsi universitari validi, associati a competenze tecniche e a forte motivazione personale. La valutazione non si è basata solo sui risultati accademici, ma ha tenuto conto anche di valori personali, impegno sociale e reddito familiare.

Il Direttore Divisione HR & ICT di EDISON, Giorgio Colombo, dopo aver salutato i partecipanti, dichiara la sua soddisfazione, a nome dell'azienda EDISON, nel poter dare un contributo a inizio carriera a un giovane universitario che ha meritato nello studio.

L'azienda EDISON, che ha raggiunto i 140 anni di vita, ha sempre creduto nella formazione dei giovani e nel merito delle persone. Essa si è potuta conservare nel tempo solo grazie alle persone che l'hanno attraversata, lasciando un segno importante in azienda e, tramite essa, nello sviluppo industriale di Milano e del Paese. Occorre considerare che il conseguimento personale



L'intervento di Giorgio Colombo.

delle competenze non termina con la laurea, ma va portato avanti nel percorso professionale, aprendo la conoscenza anche ad altre discipline. Rivolto al premiando ha comunicato di aver letto la sua lettera di presentazione e di aver notato la grande passione per l'innovazione legata all'automazione e ai sistemi digitali, settore che – in questa fase storica – sta avendo uno sviluppo con una velocità mai vista nel passato, con applicazioni anche al campo delle fonti di produzione di energia e dei loro impieghi finali. Ha invitato Lorenzo a coltivare il proprio impegno sociale anche durante la carriera lavorativa, per generare valore nella società anche tramite la sua attività. Nel mondo del lavoro occorre avere la consapevolezza che i traguardi vanno conquistati tramite fatica e impegno personale. Ha rivolto, poi, i suoi complimenti al premiando e alla sua famiglia; quando un giovane arriva a un traguardo è merito anche di coloro che lo hanno accompagnato.

Giuseppe Merola, Presidente di FOREVEREDISON, dopo aver salutato i presenti e rivolto un ringraziamento ad ALDAI-Federmanager e al Presidente Pagnacco, ha descritto l'Associazione FOREVER.

Essa riunisce circa duemila persone che hanno dedicato una parte importante della loro vita all'azienda. Il desiderio di mantenere vivo lo spirito di appartenenza si traduce

nella volontà di mettere a disposizione delle nuove generazioni l'esperienza professionale acquisita, trasformandola in un elemento di crescita e formazione. La partecipazione alle Borse di Studio promosse da ALDAI rappresenta una delle modalità con cui questo impegno si concretizza. Queste, infatti, non sono soltanto un riconoscimento del merito, ma anche un piccolo investimento nella continuità del sapere tecnico-scientifico. Purtroppo non possiamo ignorare il contesto in cui viviamo: siamo un Paese che invecchia rapidamente; le nascite annue sono circa 400.000, meno della metà rispetto a trent'anni fa. I dati ISTAT indicano che nel 2050 avremo oltre cinque milioni di persone in meno in età lavorativa. Se la popolazione attiva si riduce e i giovani laureati emigrano all'estero, il sistema previdenziale e la crescita economica entrano inevitabilmente in tensione.

Oggi un italiano su tre è propenso a lasciare il Paese entro i primi cinque anni dalla laurea; un dato che non possiamo accettare come inevitabile. Il capitale umano rappresenta il nostro futuro e non può essere disperso. Questo implica due impegni: creare in Italia condizioni che offrano ai giovani non solo opportunità di lavoro, ma anche riconoscimento e fiducia e, al contempo, superare la diffidenza che talvolta accompagna chi arriva dall'estero. In un Paese che perde popolazione e competenze, chi arriva con il desiderio di studiare, integrarsi e lavorare deve essere considerato una risorsa e non una minaccia. La Borsa che consegniamo oggi è il segno che il talento, quando trova un terreno fertile, rappresenta un valore per tutti. FOREVEREDISON vuole contribuire a rendere quel terreno meno acci-

dentato, sostenendo chi dimostra capacità e impegno nello studio; merito e solidarietà non sono in opposizione, ma due facce della nostra responsabilità collettiva. Il compito di noi che apparteniamo alle generazioni precedenti è proprio quello di costruire ponti fra competenze, esperienze e culture.

Elena Peccatori rinnova i ringraziamenti a tutti, in particolare alla Commissione che l'ha accolta, seguita e aiutata nell'attività di selezione. In questa quinta edizione ha imparato qualcosa in più; anche quest'anno ha incontrato ragazzi straordinari e intelligenti, dotati di forza di volontà enorme con obiettivi mediamente alti, consapevoli di cosa fare e dove arrivare. Tutto questo la lascia in uno stato di benessere perché avverte che i ragazzi di oggi non sono come li descrivono, ma sono delle risorse fantastiche. Va nutrita la speranza che oltre alla conoscenza, all'essere un bravo ingegnere, siano persone con grande anima; abbiamo bisogno nel mondo del lavoro di persone che, oltre a soddisfare il ruolo, sappiano dare ai colleghi e mettere il cuore oltre la competenza. Bisognerebbe poter sostenere tutti, ma non è possibile, per cui la scelta viene fatta su una serie di ragionamenti. Quest'anno abbiamo incontrato Lorenzo, che ringraziamo per il percorso fatto e ringraziamo anche la famiglia per averlo

supportato. Elena ha concluso con l'appello ai giovani di rimanere a lavorare in Italia, di non pensare solo agli aspetti economici, le opportunità ci sono anche qui.

Lo studente Lorenzo Lusenti ha ringraziato le persone intervenute per i complimenti ricevuti. Passando poi alla presentazione, ha comunicato di abitare in provincia di Brescia, a Caino, che conta 2.000 abitanti. Il paese è vicino alla città e all'Università, la quale costituisce il suo centro culturale. Alle superiori ha ricevuto una formazione tecnica (presso un ITIS) nel campo dell'automazione industriale. Per svolgere il percorso universitario ha preferito rimanere a Brescia, senza trasferirsi in altre città. La scelta del corso universitario è caduta su Ingegneria delle Tecnologie per l'Impresa Digitale, indirizzo innovativo e multidisciplinare rispetto a quello di automazione che avrebbe rappresentato la continuità di indirizzo degli studi superiori. Attualmente frequenta il 3° anno, si dichiara contento della scelta effettuata, ma al tempo stesso preoccupato del fatto che il Corso Magistrale potrebbe venir chiuso per scarsità di studenti. A breve inizierà il tirocinio curriculare presso un'azienda adiacente all'Università. Spera durante questa attività di chiarirsi in merito alla futura formazione, mantenendo la scelta in campo multidisciplinare. ■



Leggi su dirigentiindustria.it la versione integrale dell'articolo

Ti hanno detto che
l'ortodonzia invisibile
non è per tutti.
Ma forse è per te!



**È una tecnica
che fa per te?
Ne parliamo
qui:**

**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



Il fascino sempre attuale del genere distopico

Daniela Savini
Componente del Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager

Perché classici del genere distopico come *1984*, *Fahrenheit 451* o *Il racconto dell'ancella* tornano spesso in classifica o, più in generale, per quale motivo questo genere continua ad affascinare un pubblico sempre più vasto ed eterogeneo?

Una prima spiegazione potrebbe risiedere nel fatto che in tempi di incertezza e crisi globale, quando la realtà diventa più complessa, i lettori vanno alla ricerca di mondi futuri oscuri e governi oppressivi, specchi deformanti del nostro presente, capaci di ampliare paure, ma anche di spingere a porsi domande e a mettere in guardia il lettore affinché il passato e il presente non si trasformino in un futuro da incubo.

La cultura contemporanea è, quindi, un labirinto di distopie, che hanno cominciato a materializzarsi con grande successo attraverso sempre più nuovi mezzi di comunicazione, diversi dalla narrazione letteraria, quali le produzioni cinematografiche, le serie televisive, i fumetti, i manga, i videogiochi, gli album musicali e le opere teatrali.

Le ragioni di tanto successo sono, inoltre, da ricercarsi nelle grandi trasformazioni avvenute per effetto dei processi di globalizzazione economica e di innovazione scientifico-tecnologica; si è registrata, di conseguenza, un'evoluzione nella narrativa distopica contemporanea che dà voce, accanto alla riflessione sui rischi sempre possibili di derive totalitarie, anche alle incertezze relative all'estinzione dello Stato e alla scomparsa della società a causa di catastrofi nucleari o ambientali.

Si afferma, quindi, il filone post-apocalittico, dove solo pochi uomini sopravvivono a misteriose e spaventose catastrofi, che distruggono la maggior parte delle specie animali e vegetali, e dove i superstiti diventano violenti e selvaggi, animati solo dall'istinto di sopravvivenza. Vengono introdotte nuove tematiche ambientali legate alla crisi dell'Antropocene, all'insostenibilità del nostro stile di vita e al conseguente rischio di esaurimento delle risorse del pianeta, mentre gli immaginari distopici digitali si focalizzano sul ruolo crescente

della tecnologia e dell'intelligenza artificiale.

Nel nostro ciclo di incontri riprenderemo alcune delle opere più significative per analizzarle e per lasciarci sorprendere ancora volta dalla loro quasi brutale attualità. Nel primo incontro ascolteremo degli estratti da alcune opere che dipingono scenari distopici sotto differenti ma convergenti prospettive, per poi commentarli e introdurre il tema generale. ■

*La conferenza sarà introdotta dagli **Equi.Voci Lettori** con la lettura scenica **"La distopia e noi. Una conversazione"**. Una selezione di testi letterari per avvicinarci al vasto mondo della distopia.*



L'incontro Il fascino sempre attuale del genere distopico si terrà

**mercoledì 29 aprile 2026
alle ore 17:00 in ALDAI,
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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

**DIRETTORE RESPONSABILE**

Giovanni Pagnacco

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

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

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsrl@legalmail.it

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

Società soggetta alla direzione

e coordinamento dell'ALDAI

(Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali).

Poste Italiane SpA

Spedizione in abbonamento postale

Decreto Legge 24/12/2003 n. 353

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

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

euro 1,03.

Autorizzazione del Tribunale di Milano,

20 novembre 1948, numero 891.

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano

www.rotolito.it - www.rotolito.com**ART DIRECTION**Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com**PER INSERZIONI PUBBLICITARIE**Contattare: amministrazione@aldai.it**FORMATO DELLE INSERZIONI**

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina orizzontale 195x130 mm

Allegato - formato da definire

Insero Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Pasquale Ceruzzi, Mino Schianchi,

Loredana Chianelli, Michele Barletta, Domenico Plano,

Regione autonoma Valle d'Aosta, Enrico Cantoni,

Gennaro Bernardo, Paolo Zanella, Sandro Siclari,

Alessandro Ferri, Giuliano Ceradelli, Renato Signoretti,

Daniela Savini

Il copyright delle immagini a pagina:

Coperatina, 4-5 a colori, 6, 8, 9, 15, 16-17 in alto, 18, 40,

46, 48, 52, 53, 55 per locandina concerto, 59

appartiene a stock.adobe.com

Altri copyright indicati direttamente

sulle immagini corrispondenti

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 26 MARZO 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".

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

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

La documentazione può essere consegnata con una delle seguenti modalità:

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

OPPURE

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

APPUNTAMENTI IN SEDE E COLLOQUI TELEFONICI

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

**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.

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASI Nord Italia 

I NOSTRI SERVIZI

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

ODONTOBI S.r.l.

Via Aronco, 5 - 28053 Castelletto Ticino (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413

odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it

Seguici!   



Fondazione
ARENA DI VERONA

12 giugno
12 settembre 2026

OPERA

La Traviata
Giuseppe Verdi
Nuova produzione

Aida
Giuseppe Verdi
Regia di Stefano Poda

Nabucco
Giuseppe Verdi
Regia di Stefano Poda

La Bohème
Giacomo Puccini
Regia di Alfonso Signorini

Aida
Giuseppe Verdi
Regia di Franco Zeffirelli

Turandot
Giacomo Puccini
Regia di Franco Zeffirelli

GALA

**Roberto Bolle
and Friends**
in coproduzione con
ARTEDANZASRL

Carmina Burana
Carl Orff

Paganini Paradise
Superlive Immersive Concert
in coproduzione con
Balich Wonder Studio

Viva Vivaldi
The Four Seasons
Immersive Concert
in coproduzione con
Balich Wonder Studio

**BALLETTO AL
TEATRO ROMANO**

Zorba il greco

**Sconto del 10%
su due biglietti
per soci ALDAI**

103° Arena di Verona Opera Festival 2026

In caso di necessità, la Fondazione Arena di Verona si riserva il diritto di modificare il presente programma.

Il luogo
più italiano
sulla Terra®

Main Partner



Family Partner



Automotive Partner



Official Sponsor



Major Partner

VIVATICKET

Mobility Partner



Accessibility Partner



Media Partner



arena.it

