

NUMERO 4 - **MAGGIO 2026** - ANNO LXXIX

# DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

**INDUSTRIA**

Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 24/12/2003 n. 353 (convertito in Legge 27/2/2004 n. 46)/Art. 1, comma 1, DCB/Milano - euro 1,03/abbonamento annuo euro 15,00/.

**Assemblea 10 giugno 2026**

**Energia e industria in prospettiva**

# Execu tive MBA

UDINE • MILANO • TRENTO



## Executive Master of Business Administration EMBA Milano

L'Executive Master of Business Administration (EMBA) offerto a **Milano** dall'Università di Udine in collaborazione con la St. John's University di New York, ha l'obiettivo di accelerare la crescita professionale dei partecipanti attraverso un percorso di alta formazione, capace di prepararli ad essere motori di innovazione e cambiamento. Il percorso è volto anche a favorire la competitività delle organizzazioni alle quali i frequentanti appartengono, stimolando lo **scambio fra esperienze culturali e professionali di diversa natura**.

Nel corso delle lezioni, durante le testimonianze aziendali e durante il corso intensivo a New York, i partecipanti all'Executive MBA acquisiscono una **visione integrata e strategica della gestione d'impresa**, sviluppando solide competenze manageriali.

L'EMBA proposto è un percorso specialistico universitario di assoluta eccellenza che consente di ottenere 60 CFU. I **docenti di chiara fama** che vi insegnano sono stati selezionati in Italia e all'estero per il loro alto profilo.

La tipologia di frequenza prevista (struttura part-time, indicativamente un weekend al mese) consente di conciliare questo impegno con un percorso professionale avviato, tipico dell'utenza executive.

**Grazie a contributi pubblici e privati**, questo EMBA riesce a coniugare elevata qualità ad un profilo di costo equo.

### SCHEDA MASTER

#### Tipologia:

Master universitario. Lezioni erogate in presenza: indicativamente un weekend al mese (venerdì h 17-21 e sabato h 8.30-17.30)

#### Periodo di svolgimento:

Novembre 2026 - Novembre 2028

#### Posti disponibili:

28 (ad esaurimento)

**Inizio lezioni:** 20 novembre 2026

[emba@uniud.it](mailto:emba@uniud.it)

#### Contenuti:

Bilancio, finanza e controllo;  
Strategia e internazionalizzazione:  
Produzione, logistica e qualità;  
Organizzazione e lavoro;  
Marketing e comunicazione;  
Soft skills.

[www.uniud.it/emba-milano](http://www.uniud.it/emba-milano)





# Energia, industria e protagonismo associativo: una sfida che ci riguarda tutti

In questi mesi l'energia è tornata al centro del dibattito collettivo. Non è solo una voce di costo, ma una leva che orienta scelte industriali, competitività e tenuta sociale. La nostra economia – e in particolare la manifattura – ne avverte ogni scossone: quando il prezzo oscilla o le forniture diventano incerte, cambiano i piani di investimento, la capacità di produrre, perfino la fiducia con cui si guarda al futuro.

Ecco perché per il tema dei costi energetici servono scelte pragmatiche orientate alla ricerca di soluzioni innovative e sostenibili rispetto alla transizione verso nuove fonti di approvvigionamento ma anche rispetto a infrastrutture, reti, accumulo e tempi autorizzativi compatibili con le esigenze delle imprese. La transizione è una grande opportunità, ma solo se governata bene: altrimenti rischia di tradursi in nuovi divari competitivi e in ulteriore incertezza per chi produce.

Quando parliamo di energia, parliamo anche di famiglie, territori, disuguaglianze: bollette più alte e instabilità si riflettono sulla qualità della vita e sulla coesione sociale. Per questo è decisivo un quadro di politiche pubbliche chiaro e stabile, capace di accompagnare investimenti e innovazione. È qui che "unire le forze" diventa un dovere: imprese, manager, istituzioni e parti sociali devono lavorare con una visione comune, perché la stabilità energetica è un interesse nazionale.

Dentro questa sfida, anche la nostra Associazione può e deve fare la differenza. Ma c'è una condizione: che ciascuna iscritta e ciascun iscritto scelga di esserci davvero. La partecipazione non è "un di più": è ciò che trasforma una comunità professionale in una voce autorevole, capace di incidere e di farsi ascoltare. Portare esperienze, porre domande, contribuire ai confronti e ai Gruppi di Lavoro significa rafforzare lo sviluppo associativo e, insieme, restare protagonisti responsabili e consapevoli di decisioni che peseranno sulle politiche industriali del Paese.

Vi aspetto quindi **mercoledì 10 giugno** alla nostra **Assemblea Annuale**. Nella **parte pubblica, alle ore 18**, in **Auditorium Testori a Palazzo Lombardia**, ne parleremo con ospiti di grande prestigio: un'occasione concreta per ascoltare, confrontarci e alzare ulteriormente il livello del dialogo con i nostri Soci e con gli interlocutori del sistema Paese. I numeri delle iscrizioni, tornati a crescere, ci dicono che questa direzione funziona. Adesso facciamo un passo in più: riempiamo la sala, portiamo idee e competenze, e costruiamo insieme le prossime scelte. ■

## ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

### SEDE E UFFICI

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

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

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

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

### PRESIDENZA

Presidente: Giovanni Pagnacco

Vicepresidente: Roberta Lovotti

Vicepresidente: Angela Melissari

Tesoriere: Franco Del Vecchio

### DIREZIONE

Direttore:

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

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

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

### SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

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

### Area sindacale, previdenza, fisco

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

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

Consulenze previdenziali  
Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali  
Nicola Fasano

Convenzione ENASCO  
Domande telematiche Inps

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

### SERVIZIO FASI/ASSIDAI

Cristiana Scarpa 02.58376.224  
[cristiana.scarpa@aldai.it](mailto:cristiana.scarpa@aldai.it)  
Salvatore Frazzetto 02.58376.206  
[salvatore.frazzetto@aldai.it](mailto:salvatore.frazzetto@aldai.it)  
Colloqui riservati agli iscritti solo su appuntamento  
Telefonate solo martedì, giovedì e venerdì  
dalle ore 14:30 alle ore 17:00

### SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

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

### SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

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

### SERVIZIO TUTORING

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

### GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

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

### GRUPPO MINERVA

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

### ARUM S.R.L.

### SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

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

### FONDIRIGENTI

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

### UNIONE REGIONALE

### FEDERMANAGER LOMBARDIA

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

### SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

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

## Implantologia avanzata: soluzioni anche con poco osso

Molti pazienti pensano di non poter affrontare un trattamento implantare a causa della mancanza di osso. In molti casi oggi esistono soluzioni avanzate che permettono di intervenire anche in situazioni complesse.

In DENS ogni caso viene valutato con attenzione attraverso diagnostica tridimensionale e pianificazione personalizzata. Questo ci consente di individuare la strategia più adatta, che può includere tecniche di rigenerazione ossea, impianti specifici o protocolli chirurgici avanzati.

È importante però essere chiari: non tutte le situazioni sono uguali e non sempre ogni soluzione è applicabile.

La scelta del trattamento dipende dalle condizioni cliniche del paziente, dalla qualità e quantità di osso e da una valutazione specialistica accurata.



**:DENS+**  
STUDI DENTISTICI DE ANGELIS

La differenza, ancora una volta, è nel metodo.

Affrontare correttamente questi casi richiede esperienza, organizzazione e controllo di ogni fase del percorso.

Per il paziente significa avere una possibilità in più, basata su indicazioni reali e non su promesse.

Un percorso costruito su misura, con l'obiettivo di ottenere un risultato stabile e duraturo nel tempo.



Per valutare le soluzioni implantari più adatte anche nei casi complessi: [www.dens-italia.it](http://www.dens-italia.it)

Direttori Sanitari consultabili sul sito

# Sommario

NUMERO 4 - MAGGIO 2026 - ANNO LXXIX



## INSERTO STACCABILE

### 17-44

#### RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO, BILANCI ALDAI E ARUM

#### In copertina

L'Assemblea milanese dei manager industriali del 10 giugno apre un confronto sull'energia, leva determinante per il futuro dell'industria del Paese.

#### EDITORIALE

- 1** Energia, industria e protagonismo associativo: una sfida che ci riguarda tutti  
Giovanni Pagnacco

#### PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

#### NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 6** Manager per imprese più forti  
Valter Quercioli
- 7** Dove nasce l'eccellenza  
Mario Cardoni

#### INNOVAZIONE

- 8** Intelligenza Artificiale: 18 mesi di cambiamenti  
Gianpiero Francavilla
- 12** L'AI oltre il "Centro"  
Alessio Cinquini, Olimpia Lamanna

#### ENERGIA ECOLOGIA

- 42** L'energia al centro delle politiche industriali, economiche e sociali  
Alfredo Avanzi

#### INNOVAZIONE

- 46** AI & Leadership: la questione non è tecnologica, è umana  
Loredana Chianelli

#### FISCO

- 48** Il regime fiscale dei rimborsi spese per trasferte  
Avv. Nicola Fasano  
e Avv. Antonio D'Aronzo

#### DI+

- 50** Transizione energetica e competitività  
Stefano Clerici

#### VITA ASSOCIATIVA

- 52** I temi del Comitato Pensionati  
Mino Schianchi
- 55** Borsa di Studio "Dott. Ennio Peccatori"

#### CULTURA E TEMPO LIBERO

- 56** Le tante facce di *Non lasciarmi* di Kazuo Ishiguro, Premio Nobel per la letteratura 2017  
Daniela Savini
- 58** *Fahrenheit 451*, di Ray Bradbury  
Mario Garassino



NELL'EDIZIONE DIGITALE  
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- L'ennesima delusione: la Corte conferma il sistema "a blocchi" – A. Dentato
- Rincarì dell'energia, calo di fiducia e aspettative, rialzo dei tassi sovrani: primi impatti della guerra – Centro Studi Confindustria
- La formazione manageriale guida la trasformazione digitale e sostenibile delle imprese – Ufficio Stampa Fondirigenti
- Esplorando l'Agenda 2063: l'Africa che vogliamo – G. Saccà
- Il dragone e l'orso nell'Africa in fermento – F. Conticini
- Welfare24 - marzo 2026
- IDIritti sul Lavoro - marzo 2026

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

# ALDAI-FEDERMANAGER

## • VALORIZZARE L'ESPERIENZA INTERNAZIONALE, IL SERVIZIO PREVIDENZIALE DI FEDERMANAGER

In un mercato del lavoro sempre più globale, le esperienze professionali maturate all'estero rappresentano un patrimonio prezioso per ogni manager. Tuttavia, comprendere come i contributi versati fuori dall'Italia si integrino nel percorso previdenziale può risultare complesso.

Per questo **Federmanager ha rafforzato i servizi dedicati alla previdenza internazionale**, ampliando il supporto per tutti i dirigenti che hanno lavorato – o che prevedono di lavorare – in Paesi europei ed extraeuropei.

Grazie a un team di esperti specializzati in **normative UE e convenzioni internazionali**, Federmanager è in grado di offrire ai propri iscritti:

- un'**analisi dettagliata della posizione previdenziale individuale**;
- una **consulenza preliminare** per comprendere come valorizzare i contributi maturati all'estero;
- chiarimenti operativi su **ricongiunzioni, totalizzazioni e accordi bilaterali**;
- un orientamento chiaro sulle possibilità di riconoscimento dei periodi lavorativi svolti oltreconfine.

Un supporto pensato per accompagnare i manager nella pianificazione del proprio futuro previdenziale, trasformando ogni esperienza internazionale in una risorsa concreta.

Per **accedere al servizio**:

Telefono **06 44070700**

Email [convenzioni.internazionali@federmanager.org](mailto:convenzioni.internazionali@federmanager.org)

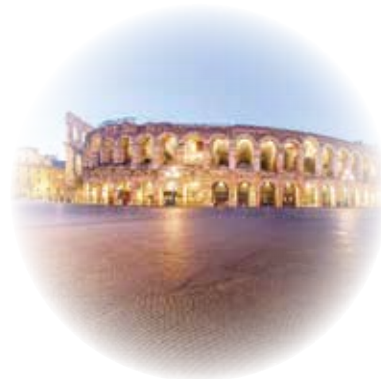


## • RINNOVATA LA CONVENZIONE CON LA FONDAZIONE ARENA PER L'OPERA FESTIVAL 2026

ALDAI-Federmanager ha rinnovato anche per il 2026 la convenzione con la Fondazione Arena di Verona, garantendo condizioni di favore per la partecipazione all'Opera Festival 2026, uno degli appuntamenti culturali più prestigiosi e attesi dell'estate italiana.

Grazie alla convenzione, gli iscritti potranno accedere ad agevolazioni dedicate per vivere l'esperienza unica delle rappresentazioni areniane che ogni anno richiamano spettatori da tutto il mondo per la qualità artistica, la magia dell'Arena e il fascino delle grandi produzioni liriche. Invitiamo tutti i Soci interessati a consultare le modalità di fruizione delle agevolazioni e i dettagli dell'iniziativa direttamente nell'area riservata MyFeder, dove è disponibile l'elenco aggiornato di tutte le convenzioni attive.

**Accedi a MyFeder e scopri tutte le opportunità riservate agli associati.**



# IN PILLOLE



## • RINNOVO GOVERNANCE ENTI FEDERMANAGER 2026

Il Consiglio Nazionale Federmanager ha rinnovato le cariche elettive degli Enti che gestiscono i principali servizi di welfare dedicati ai manager. Un appuntamento fondamentale che conferma l'impegno del sistema nel garantire qualità, visione strategica e continuità ai servizi sanitari, previdenziali e formativi offerti alla comunità manageriale.



La presenza milanese si conferma solida e qualificata all'interno degli Organi di governance, con le seguenti nomine:

- Manuela Biti – Consiglio di Amministrazione 4.Manager
- Roberta Lovotti – Consiglio di Amministrazione FASI
- Eros Andronaco – Vicepresidente Fondazione IDI
- Santino Gronda – Consiglio di Amministrazione Previndai
- Bruno Villani – Consiglio di Amministrazione Previndapi

Un contributo che rafforza il modello di governance del sistema Federmanager, valorizzando competenze ed esperienze a servizio di una comunità manageriale in continua evoluzione.

## • ALDAI-FEDERMANAGER PARTNER DEL WOMA FORUM: A MILANO L'EVENTO INTERNAZIONALE CHE ISPIRA IL FUTURO DEL PHARMA

Il WOMA Forum – Inspiring the World of PharMA si terrà a Milano il 25 giugno (dalle ore 18:00) e il 26 giugno 2026 presso l'Allianz MiCo, portando in Italia uno dei principali eventi internazionali dedicati ai settori Farmaceutico, MedTech, Healthcare e Life Sciences.

Promosso da BioPharma Network – Associazione Manager del Farmaceutico e 24OreSalute, il Forum riunirà leader, manager e professionisti italiani ed europei, offrendo uno spazio privilegiato di confronto sulle grandi trasformazioni che stanno ridisegnando il futuro della salute, grazie al format One Stage for All e alla presenza di autorevoli voci internazionali.

In questo contesto di elevato valore strategico e culturale, ALDAI-Federmanager è partner del WOMA Forum a sostegno dello sviluppo delle competenze manageriali, della cultura dell'innovazione e del ruolo del dirigente come leader del cambiamento.

Grazie a una convenzione dedicata, gli iscritti ALDAI-Federmanager potranno accedere a condizioni agevolate di partecipazione al Forum.

**Per conoscere tutte le agevolazioni accedi all'area MyFeder dal sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it)**

**WOMA**  
Inspiring the World of PharMA



# Manager per imprese più forti

Valter Quercioli  
Presidente Federmanager

*Più manager vuol dire maggiore capacità delle imprese di innovare, di affrontare i mercati internazionali e di cogliere le opportunità che nei prossimi anni si apriranno*

La recente presentazione del **Libro Bianco del MIMIT** rappresenta un segnale importante dell'impegno profuso dal Governo per stimolare una delle principali leve di sviluppo del nostro Paese: il **Made in Italy**. Come Federmanager riteniamo che questo documento strategico rappresenti un riferimento-guida importante per la **politica industriale nazionale** e per orientare modelli organizzativi e processi produttivi attraverso le **transizioni** a cui il Paese è chiamato.

Il Libro Bianco approfondisce un'analisi delle filiere che nel tempo hanno consolidato la loro storicità come propulsori del Made in Italy – basti pensare alle cosiddette **"5A" (agroalimentare, abbigliamento, arredo, automazione e automotive)** che da sempre sono il fiore all'occhiello della nostra **reputazione industriale** internazionale – e, in parallelo, esamina le filiere considerate abilitanti e quelle nuove, in cui il Made in Italy sta emergendo con forza.

Settori in cui operano rilevanti **piccole e medie realtà di impresa** che si segnalano per dinamismo, attenzione a ricerca e sviluppo e forte capacità competitiva. Realtà come quelle che abbiamo il piacere di intervistare nel numero di marzo di *Progetto Manager*, per portare i lettori dentro il "nuovo corso" del **Made in Italy**.

In parallelo, per favorire un ancor più proficuo dialogo con i diversi livelli istituzionali – nazionali e locali – siamo impegnati in queste setti-

mane a presentare il nostro **"Manifesto di Federmanager"**, che si pone l'obiettivo primario di aiutare il Paese a rafforzare **economia, lavoro e welfare**.

Un documento operativo in cui, tra i target principali, evidenziamo quello di avviare un **programma strutturale e pluriennale per portare management qualificato in almeno 20mila PMI attualmente non managerializzate**. Ciò significa dotare di competenze manageriali innovative e qualificate altre **20mila imprese**, oltre alle circa 20mila che già ne sono dotate e rappresentano oggi il cuore pulsante proprio del Made in Italy.

Più manager vuol dire maggiore capacità delle imprese di **innovare**, di affrontare i **mercati inter-**

**nazionali**, fortemente influenzati dai **mutevoli assetti politici ed economici**, e, in ultima analisi, di cogliere le **opportunità** che nei prossimi anni si apriranno.

L'indirizzo è chiaro: ci poniamo il traguardo di una **crescita del Paese** che sia solida e duratura, capace di coniugare **competitività economica, sostenibilità ambientale e responsabilità sociale**. È in questa prospettiva che Federmanager continuerà a offrire il proprio contributo al **confronto istituzionale e alla definizione delle politiche industriali**, con la convinzione che un futuro prospero per il Made in Italy passi, ancora una volta, dalla **qualità** del sistema produttivo nazionale e dal **valore delle persone** che lo guidano. ■

Tratto da *Progetto Manager*

Made in





# Dove nasce l'eccellenza

Mario Cardoni

Direttore Generale Federmanager

*La sfida di preservare e rafforzare il nostro patrimonio industriale riguarda tutti gli attori di sistema, nessuno escluso*

**M**ade in Italy: tre parole sinonimo di eccellenza, in tutto il mondo. Ma cosa indicano esattamente? Innanzitutto, un **sistema produttivo**, quello italiano, basato su competenze, cultura industriale, capacità progettuale e qualità del lavoro. Ed è così che il *Made in Italy* si è affermato come elemento identificativo di quei settori che, nel tempo, sono diventati il nostro **"biglietto da visita" mondiale**: la meccanica, l'automazione, la moda, l'arredo, l'agroalimentare, la chimica, solo per citare alcuni esempi. Dietro ognuna di queste produzioni si colloca un solido **apparato industriale**.

È l'industria, infatti, il vero pilastro del *Made in Italy*, perché è lì che si concentrano ricerca, progetta-

zione, organizzazione del lavoro e capacità di competere sui mercati. Difendere il *Made in Italy* significa dunque, prima di tutto, **difendere e rafforzare la nostra base industriale**, considerandola un patrimonio strategico per il Paese. E l'industria – lo sappiamo bene – si fonda sì sugli impianti e sulle tecnologie, ma soprattutto sulle **persone**. Gestire il **capitale umano** diventa quindi una delle sfide decisive per il futuro della competitività. Per questo, come Federmanager, sosteniamo che **formazione** continua, aggiornamento delle **competenze** e capacità di innovare rappresentino elementi fondamentali per affrontare un contesto economico complesso e mutevole. Ed è una visione questa da coltivare per far crescere, in senso ampio,

**l'affidabilità e la sostenibilità di sistema**.

In tale prospettiva, un ruolo cruciale spetta certamente alle grandi imprese alla testa delle **filieri industriali**. Sono loro che, spesso, guidano l'innovazione, orientano gli investimenti e diffondono nuovi standard produttivi e organizzativi. Quando tali realtà si sviluppano e trainano le filiere di riferimento, cresce **l'intero ecosistema delle imprese** che ruota attorno a loro. Per sostenere questo processo servono, naturalmente, **risorse e strumenti** adeguati.

Occorre favorire gli **investimenti**, anche mobilitando capitali strutturati come quelli dei fondi previdenziali, e rafforzare politiche che consentano alle imprese – soprattutto alle PMI – di accedere a **competenze manageriali** qualificate. **Voucher, incentivi e programmi dedicati** rappresentano leve importanti per introdurre in azienda skills organizzative, gestionali e strategiche capaci di generare produttività e valore. La sfida di preservare e rafforzare il nostro patrimonio industriale riguarda, pertanto, tutti gli **attori di sistema**, nessuno escluso. Perché il rischio, altrimenti, è che l'Italia si proietti verso scenari da **"grande museo per turisti"**: un Paese straordinario da visitare, ma indebolito nella capacità di produrre, innovare e competere nel mondo. E questa è una prospettiva che non possiamo e non dobbiamo accettare. ■



Tratto da *Progetto Manager*



Gianpiero Francavilla  
Componente della Commissione Intelligenza Artificiale Federmanager



*Negli ultimi mesi il panorama AI si è trasformato in modo inaspettato per velocità e direzione. Alcune certezze consolidate sono saltate. Alcune tendenze hanno accelerato in modo violento. E qualcuno ha mosso pezzi sulla scacchiera geopolitica che fino a poco fa sembravano fermi. Vediamo cosa è successo, nel bene o nel male*

**Cronologia degli eventi chiave - dicembre 2024 / agosto 2026**

dicembre 2024	gennaio 2025	febbraio 2025	marzo 2025	aprile 2025	maggio 2025	giugno 2025	luglio 2025	agosto 2025	settembre 2025	ottobre 2025
●	●	●		●				●		
OpenAI o1	DeepSeek R1 + Stargate	AI Act fase 1		OpenAI o3				AI Act fase 2 - Legge IT		



**La fine del mito della scala: DeepSeek riscrive le regole**

Fino a poco tempo fa la narrativa dominante era che i modelli AI migliorassero in proporzione alla dimensione: più parametri, più GPU (Graphics Processing Unit), più dati.

Conseguenza pratica: solo chi ha miliardi da spendere in infrastruttura può stare in prima fila. NVIDIA era (e ancora è) il nuovo oro, e gli USA il nuovo monopolio.

A gennaio 2025, però, l'azienda cinese DeepSeek ha fatto saltare

questa narrativa con R1: un modello open source che in base a vari benchmark eguaglia GPT-4, ma è addestrato con 2.000 GPU invece delle oltre 16.000 di OpenAI, con un costo dichiarato di 6 milioni di dollari contro le centinaia spese dai



## La fine del mito della scala

### • GPU usate per l'addestramento

DeepSeek R1

2.000

OpenAi (comparabile)

16.000+

### • Costo di training dichiarato

DeepSeek R1

~ \$ 6 M

Competitor americani (stima)

~ \$100 M+

## I modelli che "pensano"

 - 20%

di errori su logica, matematica e programmazione complessa rispetto ai modelli precedenti

competitor americani. Il giorno del lancio, NVIDIA ha perso centinaia di miliardi di capitalizzazione in poche ore.

Com'è possibile? Con un'architettura chiamata *Mixture of Experts* (MoE): invece di attivare tutti i parametri del modello per ogni *query*, se ne usa solo una parte specializzata in base al tipo di problema. Più efficiente, non semplicemente più grande.

DeepSeek non ha risolto il problema dell'efficienza ma lo ha spostato, dimostrando che l'innovazione algoritmica conta quanto l'infrastruttura e che il monopolio tecnologico americano nell'AI non è garantito.

### I modelli che "pensano": l'AI rallenta per fare meglio

È emersa una famiglia di modelli con un approccio diverso: prima di rispondere, ragionano. OpenAI ha lanciato o1 a dicembre 2024 e o3 ad aprile 2025, modelli che simulano una catena di ragionamento interno prima di produrre l'output.

Risultato: circa il 20% di errori in meno su logica, matematica, programmazione complessa. Il costo per *query* è sicuramente più alto, ma per applicazioni professionali dove la qualità conta davvero – diagnostica, pianificazione industriale, analisi legale – il trade-off ha senso.

DeepSeek R1 appartiene alla stessa categoria: risultati comparabili a o1, a una frazione del costo. E ora tutti i principali provider convergono su questo approccio.

### L'AI agentic: da strumento a collaboratore o concorrente?

Un agente AI non si limita a rispondere: pianifica, usa strumenti, esegue sequenze di azioni in autonomia, si corregge se sbaglia. Può cercare informazioni sul web, scrivere o eseguire codici, compilare form, inviare email, coordinare altri agenti senza intervento umano continuo. Per questo si discute spesso dell'impatto sociale di questi nuovi strumenti, tra chi li consi-

dera partner e chi competitor. Secondo McKinsey (*State of AI 2025*) l'88% delle organizzazioni usa già l'AI in almeno una funzione aziendale, e il 62% sperimenta o scala l'AI agentic. Gartner stima che il 40% delle applicazioni *enterprise* integrerà agenti AI entro fine 2026 (erano meno del 5% nel 2025).

Ciò che deve preoccupare non è il rischio che gli agenti diventino "senzienti", ma che vengano introdotti troppo velocemente in processi non riprogettati per usarli. Un agente che commette un errore in un flusso automatizzato può moltiplicare quell'errore senza che ci se ne accorga. Forse la domanda più giusta, quindi, non è se "posso usare un agente per questo" ma piuttosto "il mio processo è abbastanza robusto da tollerare questo tipo di errori?"

### L'infrastruttura: la corsa è diventata una gara geopolitica

A gennaio 2025 Trump ha annunciato il Progetto Stargate: una joint venture tra OpenAI, Oracle, SoftBank e Microsoft con 500 miliardi di dollari di investimento in infrastruttura AI negli USA nei prossimi quattro anni, con un impegno di potenza energetica per vari gigawatt.

I data center americani hanno consumato 183 TWh nel 2024 e le proiezioni 2030 parlano di 426 TWh, più del doppio.

I dati IEA 2025 amplificano il quadro: i data center globali hanno consumato circa 415 TWh nel 2024 e raggiungeranno i 945 TWh nel 2030. Buona parte di questa energia proviene ancora da fonti fossili. Un singolo tipico data center AI consuma quanto 100.000 famiglie: il problema ambientale non è più ipotetico, è in corso.

Stargate è esplicitamente posizionato come risposta alla Cina, ma DeepSeek dimostra che i controlli alle esportazioni di GPU non ferma-

**L'AI agentic**



**La corsa geopolitica**

• consumo energetico data center (TWH)

USA 2024

**183**

USA 2030 (proiezione)

**426**

globale 2024

**~415**

globale 2030 (proiezione)

**~945**

**=100mila famiglie**

consumo equivalente  
di un singolo data center AI tipico

no lo sviluppo cinese, lo rendono solo più creativo. Insomma, la battaglia per la sovranità tecnologica nell'AI è iniziata, anche se Europa e Italia sono ancora lungi dall'essere tra i protagonisti.

**Il regolatore si è attivato: l'AI Act è ora legge operativa**

L'AI Act europeo è passato da riferimento definitorio a enforcement attivo, con date precise e sanzioni reali: divieto pratiche AI a rischio inaccettabile (febbraio 2025), obblighi per i modelli general purpose (agosto 2025), regole per sistemi AI ad alto rischio (agosto 2026). Le sanzioni arrivano fino a 35 milioni di euro o al 7% del fatturato globale.

In Italia si aggiunge la Legge 132/2025, prima legge nazionale sull'AI (settembre 2025), centrata su human-centered AI, trasparenza e sicurezza. Lato incentivi, i programmi Transizione 5.0 stanno cercando di supportare chi investe in AI abbinata a sostenibilità, ma è un'opportunità che molti ancora non riescono a cogliere.

**Una lettura d'insieme**

In questo ultimo periodo l'AI è passata dall'essere una promessa eccitante a essere una tecnologia con conseguenze reali, economiche, ambientali, geopolitiche, normative. Non è più un tema da tenere sotto osservazione: è già dentro le decisioni di investimento, i processi

aziendali, i bilanci energetici e le politiche industriali. Questa velocità di evoluzione tecnologica però non sembra essere accompagnata da una crescita di maturità nei processi di adozione. Le aziende implementano l'AI spesso senza riprogettare i processi coinvolti e senza una governance chiara. La tecnologia è pronta, le organizzazioni in gran parte no, e – per assurdo – la stessa AI, se ben usata, potrebbe aiutare concretamente questo cambiamento. Sul fronte opposto, chi aspetta che “le cose si stabilizzino” rischia di scoprire che non si stabilizzano ma semplicemente evolvono, e senza punti di equilibrio: più che mai serve imparare a muoversi su un terreno che a sua volta è in continuo movimento. ■

**Alcune fonti di ispirazione per questo articolo**

- DeepSeek R1 - World Economic Forum - <https://www.weforum.org/stories/2025/02/open-source-ai-innovation-deepseek/>
- Stanford HAI su DeepSeek - <https://news.stanford.edu/stories/2025/02/how-disruptive-is-deepseek>
- The State of AI 2025 - McKinsey - <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
- Gartner: AI Agents in Enterprise 2026 - <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-08-26-gartner-predicts-40-percent-of-enterprise-apps-will-feature-task-specific-ai-agents-by-2026-up-from-less-than-5-percent-in-2025>
- Energy and AI - IEA - <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/energy-demand-from-ai>
- The Stargate Project - OpenAI - <https://openai.com/it-IT/index/announcing-the-stargate-project/>
- OpenAI o1 - Learning to reason with LLMs - <https://openai.com/it-IT/index/learning-to-reason-with-llms/>
- EU AI Act Implementation Timeline - <https://artificialintelligenceact.eu/implementation-timeline/>
- AI Act Service Desk - European Commission - <https://ai-act-service-desk.ec.europa.eu/en/ai-act/timeline/timeline-implementation-eu-ai-act>
- Legge 18 settembre 2025 n. 132 - Normattiva - <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2025;132>



Oggi è illusoriamente facile percepirsi efficienti: è sufficiente uno smartphone, una connessione anche solo 4G e l'accesso ad applicazioni di AI sempre più performanti. Questa sensazione di sicurezza è però fallata all'origine. I modelli attuali sono ben lontani dall'essere entità digitali senzienti; operano primariamente attraverso calcoli statistici e probabilistici su database in continua espansione, un processo che paradossalmente sta trascinando la qualità dei contenuti verso una mediocrità standardizzata.

Dobbiamo partire da un presupposto critico: i modelli che utilizziamo (GPT-4, Gemini, ecc.) sono addestrati nei centri del mondo, riflettendone indubbiamente i valori, le sovrastrutture e i bias (inclusi quelli di genere). Questi "centri del mondo" rappresentano architetture digitali plasmate in Silicon Valley da aziende leader del settore, costruite secondo canoni e sensibilità che seguono logiche molte volte polarizzate, rigide e ottimizzate per raggiungere un'efficienza estrema scalabile di modello. Questo scollamento non rappresenta quindi solo una questione di rappresentanza, ma un limite strutturale che condiziona la capacità di analisi degli algoritmi. Spostare il baricentro significa allora smettere di subire passivamente una tecnologia "distante" per rivendicare il valore di quei poli produttivi che i modelli globali non possono ancora decifrare.

Affidarsi acriticamente a questo "centro" significa importare una visione del mondo che ignora le specificità delle nostre industrie locali. L'AI centralizzata tende alla mediocrità statistica. La "periferia" – intesa come il luogo fisico e produttivo dove si realizza il manufatto – è invece il giacimento di dati capace di normalizzare l'eccezione, favorendo quell'innovazione necessaria per preservare la competitività.

*Utilizzi pratici  
per accelerare il business  
partendo dalla  
concretezza industriale*

# L'AI oltre il "Centro"

*Oltre i bias dei grandi modelli: la sfida del management industriale risiede nel valore dei territori e nelle PMI Italiane*

“Come può quindi l’AI supportare questa transizione critica per l’industria italiana? La risposta risiede nello sviluppo di AI *ad hoc* per i distretti

### Caso Pratico 1 – L’AI nel Distretto Industriale (La periferia geografica)

In Italia, le PMI rappresentano lo zoccolo duro del sistema industriale. Caratterizzate da storie familiari decennali, queste imprese affrontano oggi un ricambio generazionale complesso: i figli di imprenditori *old school* non sono più disposti a una vita di sacrifici finalizzati esclusivamente al lavoro. Mentre nella Silicon Valley emerge sempre più prepotentemente la tendenza asiatica del 996 (dalle 9 alle 21, 6 giorni su 7), con colossi come Google che spingono verso carichi superiori alle 60 ore settimanali per la “guerra dell’AI”, spostando l’approccio drasticamente dal *people-oriented* al *business-oriented*.

Come può quindi l’AI supportare questa transizione critica per l’industria italiana? La risposta risiede nello **sviluppo di AI *ad hoc* per i distretti**.

Un esempio concreto: un’azienda manifatturiera di provincia potrebbe utilizzare la Gen AI non solo per task standard, ma per digitalizzare il **“sapere tacito”** di imprenditori e operai senior dalla grande esperienza e, spesso, ormai prossimi alla pensione.

In questo modo, l’AI diventa un linguaggio che **aggrega passato, presente e futuro**, incentivando un dialogo intergenerazionale e offrendo soluzioni tecniche che conciliano le esigenze produttive con una visione della vita orientata al *work-life balance*.

Il **Valore potenziale** generato: l’AI non replica il *bias* globale del “centro”, ma salva la competenza storica locale. Tutelando l’impresa dal vuoto del ricambio generazionale, migliora il ROI attraverso piani in-

dustriali integrati e salvaguarda il capitale umano.

### Caso Pratico 2 – L’AI contro il “soffitto di cristallo” del gender bias

Riprendendo il tema dell’articolo *L’obiettivo imperfetto come AI e Gen AI replicano e amplificano i gender bias* ([www.dirigentiindustria.it](http://www.dirigentiindustria.it)), i dati confermano che le donne nelle posizioni apicali rappresentano ancora, statisticamente, una periferia del potere. Nonostante interventi del legislatore, ad esempio con l’introduzione delle quote rosa attraverso il D.lgs. 254/2016, abbiamo in parte favorito una parziale democratizzazione della governance (con annessi pro e contro), siamo ancora lontani da una piena meritocrazia di crescita manageriale. Quasi sempre, infatti, il legislatore e le narrazioni d’impresa trascurano le tappe biologiche e sociali, che hanno un impatto rilevante nella carriera, che le donne devono affrontare rispetto agli uomini (come argomentato da Caterina Banella ne *“Il lavoro che non vede il corpo delle donne”*, *Huffington Post* – 28 gennaio 2026).

Un approccio realmente trasformativo richiede però un passaggio ulteriore: riconoscere che i sistemi di valutazione e selezione del talento, anche quando digitalizzati, **non sono mai neutri**. Se alimentati con dati storici provenienti da contesti organizzativi sbilanciati, rischiano di replicare e consolidare le stesse asimmetrie che dovrebbero correggere. Per questo motivo, l’AI applicata alla governance aziendale deve essere progettata con un’attenzione specifica alla qualità e alla pluralità dei dati utilizzati, in-

cludendo indicatori che tengano conto dei diversi cicli di vita professionali e personali.

### Ma dove può verificarsi questa stortura?

Immaginiamo una media azienda manifatturiera che utilizza un sistema di AI per analizzare dati HR, performance operative e percorsi di carriera. Un algoritmo progettato con criteri inclusivi potrebbe **individuare pattern che il management spesso non vede**: ad esempio, professioniste con valutazioni molto alte prima di un periodo di maternità che, al rientro, vengono assegnate a ruoli meno strategici o escono progressivamente dai percorsi di leadership. L’AI, integrando dati di performance di lungo periodo, feedback dei team e indicatori di competenze tecniche e relazionali, potrebbe segnalare automaticamente questi scostamenti, mostrando che il rallentamento della carriera non è legato al talento ma a una **distorsio-**

“In questo modo, l’AI diventa un linguaggio che aggrega passato, presente e futuro”



...un'AI così concepita governa meglio i percorsi di crescita e i risultati aziendali, arrivando laddove il management umano è limitato dai propri pregiudizi

**ne organizzativa.** In questo modo il sistema non si limita a misurare il rendimento, ma aiuta il management a individuare perdite di talento che altrimenti resterebbero invisibili. Non si tratta quindi semplicemente di "correggere" il *bias*, ma di ripensare i parametri stessi con cui definiamo performance, leadership e potenziale. Integrare nei modelli fattori come i percorsi di carriera non lineari, i periodi di cura familiare o le diverse modalità di partecipazione alla vita aziendale, permette di restituire una fotografia più realistica del contributo individuale. Solo così l'AI può diventare uno strumento di riequilibrio sistemico e non l'ennesimo amplificatore delle disuguaglianze esistenti. Costruire algoritmi di AI quindi capaci di supportare aziende illu-

minate significa creare matrici che considerino questi fattori a 360°, mappando il talento in ogni reparto, inclusi quelli produttivi spesso ignorati della Governance, con l'obiettivo di costruire percorsi di leadership femminile basati su dati oggettivi di contesto, sterilizzando le dinamiche di corridoio e lo *status quo* che ha storicamente favorito la crescita di figure maschili.

**Il Valore potenziale generato** – un'AI così concepita governa meglio i percorsi di crescita e i risultati aziendali, arrivando laddove il management umano è limitato dai propri pregiudizi, normalizzando dinamiche che penalizzano il talento in base al genere. Un'emorragia di talento che nessuna azienda può più permettersi.

### Caso Pratico 3 – L'operatività come laboratorio di etica e risultato

Nelle PMI, soprattutto in quelle con meno di 10 dipendenti, ogni aggiornamento tecnologico è spesso percepito come un ostacolo, un "sassolino nella scarpa" che rallenta il fatturato, con accesi contrasti tra vecchie e nuove generazioni (secondo ISTAT/AUB, il 70% delle PMI italiane, per lo più imprese familiari, con il 23% dei titolari over 70, affronterà un ricambio generazionale nei prossimi 5 anni). Tuttavia, dimostrare con pragmatismo che gli attuali strumenti informatici possono migliorare il benessere delle persone e attrarre talenti, migliorando al contempo le performance economiche, **potrebbe rappresentare una svolta decisiva per l'intero tessuto economico e sociale italiano.** Che poggia appunto sulle PMI.

Per i piccoli artigiani, è un dato di fatto, l'AI generalista genera be-

nefici marginali. Il discorso muta radicalmente se la tecnologia viene utilizzata per addestrare *Small Language Models* (SLM) sui dati specifici della singola realtà industriale, coinvolgendo nel processo decisionale chi opera sul campo. Questo approccio certamente richiede un cambio di mentalità importante, e qui il contesto generale viene a nostro vantaggio, in quanto mitigato e stimolato proprio dalla stringente necessità di ricambio generazionale.

Certamente un quadro di norme che supporti questo tipo di innovazione favorirebbe un'*adoption* e un impatto molto più elevato.

**Il Valore potenziale generato:** applicare l'AI in contesti artigianali potrebbe favorire risparmi immediati (si pensi alla logistica dei percorsi giornalieri) fornendo anche una visione strategica di breve, medio e lungo periodo; supportando l'imprenditore a intercettare opportunità o criticità al giusto tempo, tutelando il patrimonio aziendale e, al contempo, aumentando sensibilmente la *retention* e l'attrattività verso nuovi talenti.

### Il progresso passa ancora attraverso il duro lavoro e la passione di chi opera sul campo

Può sembrare un ossimoro parlare di evoluzione tecnologica e, contemporaneamente, di "olio di gomito". Eppure, resta un fatto oggettivo: le aziende, per avere successo, necessitano al giorno d'oggi quanto mai di persone di buona volontà e appassionate, chiavi fondamentali per ottenere risultati straordinari. Certo l'approccio deve essere diverso rispetto al passato – più inclusivo, democratico, meritocratico e attento alla persona – ma le fondamenta restano le stesse: **visione, forza di volontà, coraggio** e quel pizzico di follia. Tutti ingredienti necessari per vivere la professione (e la vita) con gioia e felicità. ■



# Il sorriso è una firma.

# E, per i manager,

# è un alleato

# insostituibile!



Manager  
e sorriso?  
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](#)

# RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO, BILANCI ALDAI E ARUM

**18** Relazione del Consiglio Direttivo sulle attività 2025 e le prospettive 2026  
*Giovanni Pagnacco*

## ALDAI-Federmanager

- 23** Bilancio al 31 dicembre 2025
- 25** Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2025
- 34** Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti ai Soci ALDAI

## ARUM Srl

- 36** Bilancio al 31 dicembre 2025
- 37** Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2025
- 39** Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione al 31 dicembre 2025
- 40** Relazione del Collegio Sindacale della società ARUM Srl al socio unico ALDAI

## ASSEMBLEA ANNUALE ALDAI-FEDERMANAGER

**Energia e Industria:  
il ruolo del manager  
nella ridefinizione  
delle politiche produttive**



**Mercoledì 10 giugno 2026 a Milano**

**Auditorium Testori di Palazzo Lombardia**

# Relazione del Consiglio Direttivo ALDAI

## Assemblea ALDAI 2026

Giovanni Pagnacco  
Presidente ALDAI-Federmanager

## Buongiorno a tutte le Colleghe e a tutti i Colleghi, a nome mio e del Consiglio Direttivo

**S**iamo giunti all'Assemblea Annuale, un momento carico di significato e ancora più fortemente oggi, in una fase storica fortemente caratterizzata da incertezza e timore per il futuro socio-economico e politico del Paese, siamo qui a testimoniare con la nostra presenza che siamo uniti e crediamo in quello che facciamo. ALDAI-Federmanager è sostanza, in un periodo in cui tutto è precario; ALDAI-Federmanager è un caposaldo per i manager e per il Paese, che nutre nella classe dirigente una forte aspettativa di rilancio; ALDAI-Federmanager è una missione che promuove tutela, supporto, cultura manageriale. Siamo in campo. Tutti insieme.

Siamo in campo per affrontare le sfide, per crescere, per cadere e imparare a rialzarci.

Il 2025 è stato un anno intenso e brillante da tutti i punti di vista. È stato l'anno della ricorrenza dell'80° dalla costituzione dell'Associazione. Il 2024 è stato un anno di svolte, dal rinnovo del CCNL a quello della Governance Federmanager e il 2025 ha respirato l'aria del cambiamento. È stato un anno caratterizzato dal desiderio di cambiare passo, dimostrando di avere le capacità e la forza propulsiva necessaria a estendere il nostro raggio d'azione.

Ho lavorato quest'anno al fianco dell'Associazione, ho impiegato impegno ed energia con la Governance ALDAI-Federmanager al servizio dei valori fondanti in cui crediamo: meritocrazia, responsabilità professionale ed etica, attenzione al sociale, tutela, valore. Siamo in campo per sostenere e promulgare questi valori di sostanza.

Sono convinto che sapremo dare una direzione di crescita e sviluppo e saremo un modello di coesione per la politica e per l'economia, per le imprese, per tutti i manager che sono al nostro fianco e che ogni giorno, con spirito di abnegazione e impegno, lavorano per guidare le persone. Sono consapevole di avere una grande responsabilità alla guida di ALDAI-Federmanager e ne sono fiero: continuerò a condurre questa sfida con passione perché credo fortemente

nei principi cardine su cui si fonda la storia di ALDAI-Federmanager e sarò forte dell'energia che tutti voi darete a me e alla categoria con il vostro costante sostegno.

Sono onorato di aprire i lavori dell'Assemblea Annuale in qualità di Presidente e sono orgoglioso di vedervi qui oggi a testimoniare l'unità di intenti e il senso di appartenenza all'Associazione.

Ringrazio tutti coloro che sino a oggi mi hanno supportato e proseguiranno con me nel percorso, in particolare la Presidenza con le Vicepresidenti Roberta Lovotti e Angela Melissari, il Tesoriere Franco Del Vecchio, il Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti, Gennaro Bersani e tutti i componenti del Direttivo, delle Commissioni e dei Gruppi. Una particolare menzione al Direttore Paolo Ferrario e alla Struttura a cui esprimo riconoscenza e stima per la professionalità e per l'impegno profuso nel concretizzare la missione di ALDAI-Federmanager.

### CONTESTO ECONOMICO – FOCUS INDUSTRIA

La fase di trasformazione che stiamo attraversando, segnata dall'accelerazione dei processi di digitalizzazione e dall'impatto sempre più pervasivo dell'Intelligenza Artificiale, sta modificando in profondità non solo i modelli produttivi, ma anche le competenze richieste alla classe manageriale.

Si tratta di un cambiamento che non è soltanto tecnologico, ma culturale e organizzativo, e che richiede la capacità di integrare innovazione, responsabilità e visione strategica. In questo contesto, il ruolo del management diventa ancora più centrale nel guidare le organizzazioni attraverso trasformazioni complesse, mantenendo al tempo stesso saldi i principi di etica, sostenibilità e valorizzazione delle persone. Il tema della competitività del sistema produttivo, e in particolare della produttività, continua a rappresentare una delle principali sfide strutturali del nostro Paese e del contesto europeo.

In uno scenario caratterizzato da forti tensioni geopolitiche

# sulle attività 2025 e le prospettive 2026

e da una competizione globale sempre più intensa, la capacità di generare valore non dipende soltanto dagli investimenti, ma dalla qualità del capitale umano, dalla capacità organizzativa e dalla velocità di adattamento dei sistemi industriali. In questo quadro, il contributo del management rappresenta un fattore determinante per sostenere i processi di innovazione e garantire la tenuta e lo sviluppo del tessuto produttivo.

Venendo agli indicatori, secondo le stime congiunturali di Banca d'Italia, nel 2025 la situazione economica lombarda ha registrato una lieve crescita della produzione pari allo 0,5%, a fronte di un calo delle esportazioni e di una crescita dei servizi, in particolare nel comparto turistico, sostenuta anche dalle attività legate ai Giochi Olimpici Invernali Milano Cortina 2026. Nel corso del 2025 la Lombardia ha registrato un incremento della produzione nell'industria manifatturiera dello 0,5% e nei servizi dello 0,7%. Gli investimenti collegati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e alle sopra citate Olimpiadi invernali hanno contribuito positivamente alla crescita delle opere pubbliche e dell'indotto.

Per quanto riguarda l'occupazione, la Lombardia ha mantenuto il tasso di disoccupazione più basso d'Italia, sceso al minimo storico del 2,7%. Per il 2026 si prevede un ulteriore aumento degli occupati dello 0,5%, in linea con la media nazionale.

Per quanto concerne il PIL, Milano ha registrato nel 2025 un'espansione annua dello 0,7%, in linea con la media regionale. Monza e Brianza hanno segnato un incremento dello 0,6%, mentre la provincia di Lodi ha evidenziato una crescita pressoché nulla (+0,1%), risentendo in particolare del rallentamento delle esportazioni. In tale contesto, i servizi hanno comunque mostrato una crescita moderata, contribuendo a contenere l'impatto complessivo.

La fase di trasformazione che stiamo attraversando sta modificando in profondità non solo i modelli produttivi, ma anche le competenze richieste alla classe manageriale

## ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

A livello istituzionale, è proseguito il costante lavoro di rafforzamento e accreditamento del brand ALDAI-Federmanager, con il consolidamento delle partnership e il potenziamento delle relazioni con gli stakeholder di riferimento. È progredito il dialogo con Regione Lombardia e Comune di Milano, così come si è consolidata la storica e proficua collaborazione con Assolombarda, sia sul piano delle relazioni industriali sia nell'ambito della bilateralità, con particolare riferimento alle iniziative strategiche legate alla formazione. A seguito del rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e della nuova Governance Federmanager, avvenuti nel 2024, è proseguita la collaborazione con la Federazione ed è stata ulteriormente rafforzata l'integrazione di ALDAI-Federmanager con gli enti del sistema Federmanager. A seguito della nomina del Presidente a Capo Delegazione Trattante, si è avviato un lavoro strutturato, in coordinamento con la Commissione Lavoro & Welfare nazionale, volto al rafforzamento del ruolo delle RSA e all'ascolto sistematico della base associativa, in vista del prossimo rinnovo contrattuale.

Sono stati inoltre rafforzati i rapporti con le aziende, in particolare con le funzioni Human Resources, con le quali è stato avviato un tavolo di confronto stabile. Parallelamente si è ampliata la rete di relazioni con organizzazioni e realtà del mondo industriale e manageriale, tra cui ANDAF, ANIMP, AIDP, Camera di Commercio Italo-Germanica, Accademia di Comunicazione Strategica e Università degli Studi di Udine.

## FOCUS SOCI

Il 2025 conferma un trend complessivamente positivo, riconducibile al potenziamento delle attività di sviluppo associativo e al rafforzamento delle politiche di fidelizzazione, anche attraverso nuove iniziative dedicate ai manager in servizio.

Il totale delle risorse dell'Associazione continua a essere sostenuto principalmente dalle quote associative; l'incremento di questa voce riflette sia l'adeguamento ai contributi nazionali sia l'impegno nel rafforzare la componente dei Soci attivi.

Il movimento associativo si attesta a 13.968 iscritti, con un incremento di circa 100 unità rispetto all'anno precedente (+0,72%).

Il 95% delle nuove iscrizioni è rappresentato da Soci attivi. Le donne manager – tra i nuovi iscritti – rappresentano circa il 25% del totale, mentre sul complesso degli iscritti la componente femminile si attesta al 13,6%.

Nel corso dell'anno, anche in occasione delle celebrazioni per l'80° anniversario, sono state rafforzate le attività volte a promuovere la partecipazione dei Soci nelle Commissioni e nei Gruppi di Lavoro, nonché il consolidamento dei rapporti con le aziende e con le RSA, con l'obiettivo di favorire una maggiore consapevolezza dei servizi e delle opportunità offerte dal sistema Federmanager.

Un indicatore significativo di continuità e appartenenza è rappresentato dalla presenza di circa l'8% di Soci con anzianità associativa superiore ai 40 anni.

È stata inoltre intensificata l'attività di contatto con le aziende per la promozione del brand ALDAI e per la costituzione delle RSA interne. Parallelamente è proseguito il lavoro di coinvolgimento dei Soci nelle attività associative, attraverso momenti di confronto e iniziative di rete.

### **ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA**

L'attività della Struttura è stata intensa e caratterizzata da un elevato livello di dinamismo. Sono stati garantiti servizi di consulenza e supporto agli associati, con risposte tempestive e adeguate alle diverse esigenze.

Sono stati realizzati incontri sia in presenza sia in modalità telematica, in funzione delle preferenze degli utenti, mantenendo elevati standard di efficacia e accessibilità.

Il livello dei servizi ha confermato riscontri positivi e, anche nel 2025, ALDAI-Federmanager si è consolidata come punto di riferimento per il management e per le altre Associazioni territoriali del sistema Federmanager, con le quali prosegue una costante collaborazione.

Per un approfondimento dettagliato delle attività della Struttura, delle Commissioni e dei Gruppi si rimanda alla sezione dedicata dello speciale Assemblea della rivista *Dirigenti Industria* del mese di aprile.

### **DIRIGENTI IN PENSIONE**

L'attività rivolta ai dirigenti in pensione nel corso del 2025 si è sviluppata in un contesto caratterizzato da rilevanti evoluzioni normative in materia previdenziale, fiscale e di welfare.

Sono stati promossi incontri e momenti di approfondimento sui principali temi di interesse, con particolare attenzione alla perequazione dei trattamenti pensionistici, alla distin-

zione tra assistenza e previdenza, alla sostenibilità del sistema e agli effetti dell'inflazione sul potere d'acquisto.

Il Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager ha garantito un costante presidio informativo e di rappresentanza, portando all'attenzione delle Organizzazioni nazionali le istanze della base associativa e contribuendo al confronto sui principali temi di interesse della categoria.

### **ATTIVITÀ DELLE COMMISSIONI CONSULTIVE, DEI GRUPPI E DEI MOVIMENTI**

Nel sistema delle Commissioni Consultive, un ruolo di particolare rilievo è svolto dalla Commissione Studi, dalla Commissione Sindacale e Lavoro e dalla Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria, che contribuiscono in modo complementare al presidio delle principali aree di interesse per la comunità manageriale.

La Commissione Sindacale e Lavoro ha proseguito la propria attività in stretto raccordo con il sistema nazionale Federmanager, con particolare attenzione al rafforzamento del dialogo con le RSA aziendali e all'analisi delle evoluzioni introdotte dal rinnovo del CCNL, anche in relazione ai relativi impatti sulle dinamiche del lavoro manageriale e sulle politiche contrattuali.

La Commissione Previdenza e Assistenza Sanitaria ha continuato a svolgere un'importante funzione di informazione e orientamento sui temi della sanità integrativa e della previdenza complementare, ponendo crescente attenzione alla sostenibilità del sistema di welfare e alla diffusione della cultura della prevenzione. In tale ambito sono state promosse anche iniziative seminariali e webinar dedicati alla prevenzione e alla salute, con l'obiettivo di rafforzare la consapevolezza degli associati.

La Commissione Studi ha contribuito, attraverso attività di analisi e approfondimento, alla lettura dei principali fenomeni economici, industriali e sociali di interesse per la categoria, supportando l'elaborazione delle posizioni associative e offrendo chiavi di interpretazione utili alla comprensione delle trasformazioni in atto.

Il Comitato Pensionati ha continuato a svolgere un ruolo centrale di rappresentanza e di presidio delle tematiche previdenziali e di welfare, garantendo un costante raccordo con il sistema associativo e istituzionale e contribuendo al confronto sui principali temi di interesse della categoria, anche in relazione alle evoluzioni normative e fiscali.

Accanto alle Commissioni, i Gruppi di Lavoro hanno continuato a rappresentare un presidio dinamico di partecipazione attiva, promuovendo iniziative, eventi e momenti di confronto su tematiche specifiche di interesse per gli associati. La loro attività ha contribuito a rafforzare il coinvolgimento della base associativa e a favorire la diffusione di contenuti innovativi e iniziative in coerenza con la missione dell'Associazione.

Il Gruppo Giovani ha continuato a promuovere iniziative di networking, orientamento e crescita professionale, con

**Il Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager  
ha garantito un costante presidio informativo  
e di rappresentanza...**

## Accanto agli appuntamenti legati all'80°, sono stati promossi eventi dedicati ai principali temi di attualità economica e industriale...

l'obiettivo di rafforzare il coinvolgimento delle nuove generazioni manageriali e favorire il dialogo intergenerazionale all'interno dell'Associazione.

Il Gruppo Minerva ha consolidato il proprio ruolo sui temi della valorizzazione della componente femminile nel management, promuovendo momenti di confronto e iniziative dedicate alla leadership, all'inclusione e allo sviluppo delle competenze, contribuendo a rafforzare una cultura manageriale sempre più aperta e inclusiva.

Nel loro insieme, Commissioni, Gruppi di Lavoro e Movimenti rappresentano un presidio fondamentale di partecipazione, ascolto ed elaborazione, contribuendo in modo determinante alla vitalità dell'Associazione. Essi rafforzano la capacità di ALDAI-Federmanager di interpretare in modo integrato le esigenze della propria base associativa, favorendo il confronto tra generazioni, esperienze e competenze diverse e consolidando il ruolo dell'Associazione come punto di riferimento per la comunità manageriale.

Tra le iniziative rivolte alle nuove generazioni si confermano le Borse di Studio ALDAI-Federmanager, la storica Borsa di Studio Bonaiuti e la Borsa di Studio Ennio Peccatori, destinate a studenti meritevoli delle facoltà di chimica e ingegneria (e loro indirizzi) delle università lombarde.

### ASSEMBLEA ANNUALE ED EVENTI

Nel corso del 2025, l'Assemblea Annuale ha assunto un significato particolarmente rilevante, inserendosi nel quadro delle celebrazioni per l'80° anniversario dalla fondazione di ALDAI-Federmanager. Un momento che ha rappresentato non solo un appuntamento istituzionale della vita associativa, ma anche un'occasione di riflessione sul percorso compiuto e sul ruolo che l'Associazione è chiamata a svolgere nel futuro del sistema economico e sociale.

L'edizione 2025 ha infatti permesso di valorizzare la storia, l'identità e la missione di ALDAI-Federmanager, rafforzando il senso di appartenenza della comunità manageriale e la consapevolezza del contributo che i manager offrono allo sviluppo del territorio e del Paese.

In tale contesto, si inseriscono anche le celebrazioni degli 80 anni della Federazione, che hanno rappresentato un ulteriore momento di coesione e di riaffermazione del ruolo del sistema Federmanager nel suo complesso, a testimonianza di una storia comune e di una visione condivisa orientata alla crescita e alla rappresentanza della categoria.

Accanto agli appuntamenti legati all'80°, sono stati promossi eventi dedicati ai principali temi di attualità economica e industriale, con particolare attenzione alle trasformazioni legate all'innovazione tecnologica, all'intelligenza artificiale e ai nuovi modelli organizzativi del lavoro, oltre

ad approfondimenti sui temi della geopolitica e degli scenari internazionali.

Sono state inoltre realizzate iniziative su welfare, previdenza e politiche attive, così come momenti di confronto con il sistema delle imprese e delle istituzioni, in collaborazione con i principali stakeholder del territorio.

A queste attività si sono affiancati anche eventi di carattere culturale e musicale, tra cui concerti e iniziative artistiche, che hanno contribuito a rafforzare il senso di comunità e a valorizzare la dimensione più umana e relazionale della vita associativa.

Nel loro insieme, tali iniziative hanno contribuito a consolidare il ruolo di ALDAI-Federmanager come piattaforma di confronto, crescita e partecipazione per la comunità manageriale.

### STAMPA E COMUNICAZIONE

Nel 2025 le attività di comunicazione sono state fortemente caratterizzate dalle celebrazioni per l'80° anniversario di ALDAI-Federmanager.

Sono state realizzate iniziative editoriali e grafiche dedicate alla valorizzazione della storia e della missione dell'Associazione, tra cui uno speciale su *Dirigenti Industria*, il restyling dei canali digitali e la revisione coordinata dell'identità visiva. La stampa locale e nazionale ha dato ampia visibilità all'Assemblea 2025 e ai principali risultati associativi.

È stata inoltre rafforzata la presenza sui canali social, con particolare riferimento a LinkedIn, che si conferma piattaforma centrale per la comunicazione istituzionale.

La Rivista *Dirigenti Industria* si conferma nel 2025 uno strumento centrale di informazione e identità dell'Associazione. Attraverso una linea editoriale costante, ha continuato a rappresentare un punto di riferimento per la comunità manageriale, valorizzando le attività associative e offrendo contributi di approfondimento su temi economici, industriali e sociali.

In questo quadro, la Rivista si conferma uno strumento di coesione e partecipazione, a supporto del senso di appartenenza alla comunità ALDAI-Federmanager.

### POLITICHE ATTIVE – FORMAZIONE

Nel corso del 2025 l'Associazione ha proseguito il proprio impegno nell'ambito delle politiche attive e della formazione, con l'obiettivo di supportare i manager nelle diverse fasi del percorso professionale.

Sono stati sviluppati servizi e iniziative per la valorizzazione delle competenze e promossi progetti in collaborazione con partner qualificati, in coerenza con l'evoluzione del mercato del lavoro.

In sinergia con Assolombarda e con il sistema Federmanager sono stati sviluppati progetti di formazione avanzata e analisi delle competenze manageriali, con particolare attenzione ai processi di digitalizzazione.

Sono state inoltre rafforzate le collaborazioni con gli enti

... i nostri obiettivi; sviluppo associativo, rafforzamento del ruolo delle RSA, valorizzazione della brand reputation di ALDAI-Federmanager, implementazione della sinergia con le Organizzazioni partner, con le istituzioni, con il sistema Federmanager, con la pubblica amministrazione, con il sistema accademico e industriale

del sistema 4.Manager, Federmanager Academy, Fondazione IDI e CDi Manager (recentemente denominata SMART-MANAGER).

Nell'ottica di ampliare l'offerta formativa d'eccellenza dedicata agli associati, ALDAI-Federmanager ha siglato accordi di collaborazione con Accademia di Comunicazione Strategica per workshop su contenuti mirati e con l'Università degli Studi di Udine per l'accesso a condizioni esclusive a un Executive Master in Business Administration (EMBA), iniziative che hanno riscontrato elevato apprezzamento da parte dei Soci.

#### TUTORING

Il Servizio Tutoring si conferma uno strumento qualificato di supporto allo sviluppo professionale degli associati.

Nel 2025 si è registrato un utilizzo significativo del servizio, con percorsi strutturati di accompagnamento e orientamento, gestiti da Executive Tutor costantemente aggiornati sulle metodologie di coaching.

Il servizio si avvale di 17 Executive Tutor, coordinati in stretta collaborazione con la Struttura, e impegnati in un percorso continuo di aggiornamento metodologico.

È proseguita anche l'attività del programma "Tutoring Next Generation", rivolto ai figli e nipoti maggiorenni dei Soci, che nel tempo ha registrato un crescente interesse, contribuendo ad ampliare il raggio d'azione dell'Associazione verso le nuove generazioni.

#### ATTIVITÀ DI CARATTERE SOCIALE

Nel 2025 è proseguito l'impegno dell'Associazione con il Gruppo Volontari per il Sociale nelle attività a carattere sociale, con il coinvolgimento attivo dei Soci Senior in iniziative rivolte in particolare ai giovani e al mondo della scuola. Sono stati realizzati numerosi progetti di orientamento e cittadinanza attiva, oltre a iniziative di formazione e aggiornamento dedicate ai tutor.

Le attività realizzate hanno contribuito alla diffusione di competenze e valori manageriali, rafforzando il legame tra l'Associazione e il territorio.

Per approfondire tutti i dettagli relativi all'attività della Struttura, delle Commissioni e dei Gruppi si rimanda alla sezione dedicata allo speciale Assemblea della rivista *Dirigenti Industria* del mese di aprile.

#### CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Punti di riferimento.

In un momento storico caratterizzato da forti turbolenze, economiche, politiche, etiche e sociali, abbiamo un estremo bisogno di punti di riferimento.

Abbiamo bisogno di credere, di vedere oltre, di avere prospettiva. I manager hanno dentro la scintilla, hanno il coraggio di creare, hanno la forza di ispirare.

E come si può guardare al futuro se non si è ispirati? Se non si ha voglia di crescere e migliorare?

Non rappresentiamo soltanto una "categoria", rappresentiamo dei VALORI.

E li portiamo in campo ogni giorno: abnegazione, determinazione, etica professionale, trasparenza, tutela, sostegno, competenze, merito.

Abbiamo davanti un'opportunità: CRESCERE e per farlo, occorre guardare tutti nella stessa direzione.

La realtà che stiamo vivendo è sfidante: sapremo prenderne la guida e raggiungeremo i nostri obiettivi; sviluppo associativo, rafforzamento del ruolo delle RSA, valorizzazione della brand reputation di ALDAI-Federmanager, implementazione della sinergia con le Organizzazioni partner, con le istituzioni, con il sistema Federmanager, con la pubblica amministrazione, con il sistema accademico e industriale.

Ci aspetta un futuro di grandi chances e abbiamo le chiavi per vincere.

Vogliamo coinvolgere sempre di più gli associati verso una crescente partecipazione attiva, come protagonisti e promotori di idee e contenuti per lo sviluppo industriale del nostro territorio, del Paese e dell'Unione Europea.

Ho l'onore e il privilegio, in qualità di Presidente, di lavorare con Colleghi che mi sostengono e supportano costantemente.

Il mio **GRAZIE** va a tutti i componenti del Consiglio Direttivo, degli Organi Sociali, delle Commissioni e dei Gruppi.

Il mio **GRAZIE** va alla Struttura che mi accompagna nello svolgimento del ruolo con professionalità e impegno.

Il mio **GRAZIE** a tutti coloro che sono stati nelle precedenti occasioni componenti degli Organi Sociali e coloro che hanno occupato il ruolo di Presidente. Il lavoro, l'impegno e il valore lasciano il segno nel tempo.

Tutti abbiamo nel tempo costruito ALDAI-Federmanager e stiamo contribuendo a farla crescere come un **PUNTO DI RIFERIMENTO**.

Il mio **GRAZIE** a tutti i Soci che dedicano tempo ed energia all'Associazione: siete una risorsa preziosa.

Concludo rivolgendo un benvenuto a tutti coloro che si sono iscritti di recente ad ALDAI-Federmanager e a coloro che stanno pensando di farlo, a cui va il mio invito: entrate a far parte di ALDAI-Federmanager.

ALDAI-Federmanager è sostanza, è una realtà che crede fortemente nel valore e nella tutela del lavoro, è custode del patrimonio di cultura e professionalità manageriale.

*Grazie a tutti*

# Bilancio al 31 dicembre 2025

## STATO PATRIMONIALE

ATTIVO	31/12/2025	31/12/2024
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>		
<b>I. IMMATERIALI</b>		
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	15.993	15.993
7) Altre	36.496	36.496
<i>Fondo ammortamento altre immobilizzazioni immateriali</i>	-52.489	-51.644
Totale immobilizzazioni immateriali	-	845
<b>II. MATERIALI</b>		
1) Terreni e fabbricati	191.458	191.458
<i>Fondo ammortamento terreni e fabbricati</i>	-115.748	-110.004
2) Impianti e macchinari	41.936	41.936
<i>Fondo ammortamento impianti e macchinari</i>	-36.576	-33.432
4) Altre		
a. Macchine elettr. d'ufficio	204.690	203.806
<i>Fondo ammort. macchine elettr. d'ufficio</i>	-182.696	-172.098
b. Mobili e arredi	76.205	72.170
<i>Fondo ammort. mobili e arredi</i>	-70.747	-68.795
c. Altre attrezzature	7.085	7.085
<i>Fondo ammort. altre attrezzature</i>	-7.085	-7.085
Totale immobilizzazioni materiali	108.522	125.041
<b>III. FINANZIARIE</b>		
1) Partecipazioni in		
a) imprese controllate	1.267.897	1.267.897
3) Altri titoli	3.412.006	3.395.493
Totale immobilizzazioni finanziarie	4.679.903	4.663.390
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>4.788.425</b>	<b>4.789.276</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>		
<b>II. CREDITI</b>		
1) Verso associati per quote dell'esercizio e verso clienti		
a) Verso associati per quote dell'esercizio – entro 12 mesi	80.432	71.748
b) Verso clienti – entro 12 mesi	13.940	90.456
4bis) Crediti tributari – entro 12 mesi	10.116	10.052
5) Verso altri – entro 12 mesi	24.328	21.413
a) Crediti verso FEDERMANAGER	0	
Totale	128.816	193.399
<b>TOTALE CREDITI</b>	<b>128.816</b>	<b>193.399</b>
<b>IV. DISPONIBILITÀ LIQUIDE</b>		
1) Depositi bancari e postali	550.043	394.343
3) Denaro e valori in cassa	1.643	1.451
<b>TOTALE DISPONIBILITÀ LIQUIDE</b>	<b>551.686</b>	<b>395.794</b>
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>680.502</b>	<b>589.193</b>
<b>D) RATEI E RISCONTI</b>		
- Ratei e risconti attivi	20.303	15.094
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>5.489.230</b>	<b>5.393.563</b>
<b>PASSIVO</b>		
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>		
I. FONDO DI DOTAZIONE	52.000	52.000
III. RISERVE DI RIVALUTAZIONE	27.609	27.609
V. RISERVA STATUTARIA	3.833.138	3.902.590
VII. ALTRE RISERVE		
- RISERVA DA ARROTONDAMENTO		-1
VIII. RISULTATO ESERCIZI PRECEDENTI		
IX. AVANZO/DISAVANZO DI GESTIONE	5.342	-69.452
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>3.918.089</b>	<b>3.912.746</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>		
	0	0
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO</b>		
	698.722	642.858
<b>D) DEBITI</b>		
7) Debiti verso fornitori – entro 12 mesi	44.293	56.205
9) Debiti verso controllate – entro 12 mesi	139.278	129.941
12) Debiti tributari – entro 12 mesi	36.378	44.994
13) Debiti verso istituti di previdenza – entro 12 mesi	46.811	46.558
14) Altri debiti – entro 12 mesi	254.012	196.390
a) debiti verso FEDERMANAGER	162.351	172.407
b) debiti diversi	189.296	191.464
<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>872.419</b>	<b>837.959</b>
<b>E) RATEI E RISCONTI</b>		
	0	0
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>5.489.230</b>	<b>5.393.563</b>

**Bilancio al 31 dicembre 2025**
**CONTO ECONOMICO**

	31/12/2025	31/12/2024
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		
1) ricavi		
– per contributi associativi		
a) dell'esercizio	2.728.940	2.348.420
c) contributi e recuperi diversi	15.769	53.222
5) altri ricavi e proventi	121.604	273.306
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.866.313</b>	<b>2.674.948</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		
6) per materie prime sussidiarie e di consumo	6.376	10.093
7) per servizi	391.355	379.536
8) per godimento beni di terzi	227.574	222.914
9) per il personale		
a) salari e stipendi	964.853	937.245
b) oneri sociali	253.642	249.794
c) accantonamento TFR	78.564	74.994
<i>Totale spese per il personale</i>	<i>1.297.058</i>	<i>1.262.033</i>
10) ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamenti immob. immateriali	845	845
b) ammortamenti immob. materiali	21.439	25.948
<i>Totale ammortamenti e svalutazioni</i>	<i>22.284</i>	<i>26.793</i>
14) oneri diversi di gestione	935.701	852.832
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.880.349</b>	<b>2.754.201</b>
<b>DIFFERENZA A-B</b>	<b>-14.036</b>	<b>-79.253</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		
16) altri proventi finanziari		
d) proventi diversi		
– interessi attivi	77.199	77.375
– plusvalenze da cessione titoli		
17) interessi e altri oneri finanziari		
– interessi passivi	298	110
– minusvalenze cessione titoli		
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>76.901</b>	<b>77.265</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>62.865</b>	<b>-1.988</b>
22) imposte sul reddito d'esercizio		
– imposte correnti	-57.523	-67.464
<b>AVANZO / DISAVANZO DI GESTIONE</b>	<b>5.342</b>	<b>-69.452</b>

# Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2025

## CRITERI DI FORMAZIONE

Il bilancio d'esercizio, di cui la seguente nota integrativa costituisce parte integrante, è redatto secondo lo schema dettato dagli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, interpretato e integrato dai principi contabili italiani emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità ("OIC"). I valori sono espressi in unità di euro. Le informazioni ivi contenute vengono fornite al fine di dare maggiore dettaglio ai numeri contenuti nel prospetto contabile e seguono lo schema previsto dall'articolo 2427 del Codice Civile. I commenti relativi all'attività svolta dall'Associazione e i fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio sono contenuti nella relazione sulla gestione.

## CRITERI DI VALUTAZIONE

La valutazione delle voci di bilancio è ispirata a criteri generali di prudenza e competenza, nella prospettiva della continuazione di vita dell'Associazione. I criteri di valutazione delle poste dell'attivo e del passivo rispetto all'esercizio precedente sono rimasti invariati.

Vengono omesse le voci precedute da numeri arabi che risultano con contenuto zero, in ossequio al disposto dell'art. 4 par. 5 della IV Direttiva CEE. Più precisamente, i criteri di valutazione adottati nella formazione del bilancio sono i seguenti.

### Immobilizzazioni

#### • Immateriali

Sono iscritte al costo storico di acquisizione, comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione e si riferiscono a spese di manutenzione su beni di terzi in locazione e a licenze software. A tali costi sono sottratti gli ammortamenti effettuati nel corso dell'esercizio, calcolati secondo la durata del contratto di locazione per gli oneri pluriennali e del 50% per il software.

#### • Materiali

Sono iscritte al costo di acquisto incrementato, per quanto riguarda i fabbricati, dell'importo della rivalutazione monetaria di cui alla legge n.72/1983 e rettificata dai corrispondenti fondi di ammortamento. Il calcolo degli ammortamenti è avvenuto applicando le seguenti aliquote, ridotte alla metà per i beni entrati in funzione nel corrente esercizio:

- fabbricati 3%;
- impianti e macchinari 7,50%;
- mobili e arredi d'ufficio 12%;
- arredamento generico 15%;
- attrezzature varie 15%;
- macchine elettroniche ufficio 20%;
- sistemi telefonici 20%.

Le spese di natura conservativa vengono imputate integralmente al Conto Economico. Le spese di natura incrementativa, in quanto sostenute allo scopo di prolungare la vita utile del bene, ovvero di adeguarlo tecnologicamente o di aumentarne la sua capacità produttiva, vengono attribuite al cespite al quale si riferiscono e ammortizzate in base alla sua vita utile.

### Crediti

Sono esposti al loro valore di presumibile realizzo.

### Partecipazioni e titoli

Sono valutate con il metodo del patrimonio netto, mentre i titoli sono stati iscritti al costo di acquisizione o, se inferiore, al valore di mercato.

### Disponibilità liquide

Sono iscritte al valore nominale e riflettono la disponibilità di cassa alla data di chiusura dell'esercizio.

### Debiti

Sono rilevati al loro valore nominale.

### Ratei e Risconti

Sono determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio.

### Fondi rischi e oneri

I fondi sono stati stanziati per coprire oneri o passività di natura determinata, di esistenza certa o probabile, delle quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio non sono determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza. Nella valutazione di tali fondi sono stati rispettati i criteri generali di prudenza e competenza e non si è proceduto alla costituzione di fondi rischi generici privi di giustificazione economica.

### Fondo TFR

È calcolato in conformità all'art. 2120 del Codice Civile e ai contratti collettivi di lavoro e rappresenta quanto a tale titolo è maturato a carico dell'Associazione a favore del personale dipendente.

### Imposte sul reddito

Le imposte correnti sono accantonate secondo le aliquote e le norme vigenti in base a una puntuale determinazione del reddito imponibile.

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2025

### Imputazione dei ricavi e dei costi

I componenti positivi e negativi dell'esercizio sono iscritti a bilancio con riferimento al periodo in cui si riferisce la loro competenza. Pertanto, i ricavi per quote sono riconosciuti con riferimento all'anno 2025, al netto degli incassi già realizzati e riferiti al 2026, e considerando le quote riscantate dall'esercizio precedente. I costi sono imputati al Conto Economico nell'esercizio in conformità ai contratti stipulati e nel rispetto del principio della competenza temporale.

I ricavi derivanti dall'attività commerciale dell'Associazione sono riconosciuti con riferimento al periodo in cui si è svolta la prestazione, che generalmente coincide con la fatturazione.

### CRITERI DI CLASSIFICAZIONE

Nella formazione del presente bilancio si è tenuto conto delle interpretazioni emanate dall' Organismo Italiano di Contabilità relativamente alla composizione e agli schemi di bilancio di esercizio, nonché alla classificazione nel Conto Economico dei costi e dei ricavi secondo corretti principi contabili.

### DATI SULL'OCCUPAZIONE

L'Associazione ha avuto in forza al 31/12/2025 n. 18 (n. 17 al 31/12/2024) dipendenti suddivisi come segue:

- n. 1 dirigente
- n. 3 quadri
- n. 14 impiegati

Tra gli impiegati n. 1 risorsa è assunta a tempo determinato. Gli altri contratti sono a tempo indeterminato.

## ATTIVITÀ

### B) IMMOBILIZZAZIONI

#### I. Immobilizzazioni immateriali

Costo	Valore al 31/12/2024	Fondo al 31/12/2024	Incrementi	Ammortamento	Valore netto al 31/12/2025
Oneri Pluriennali	36.496	35.651	-	845	-
<b>Totale</b>	<b>36.496</b>	<b>35.651</b>	-	<b>845</b>	-

In bilancio sono presenti altre immobilizzazioni immateriali completamente ammortizzate per € 15.993.

#### II. Immobilizzazioni materiali

Categoria di cespiti		Valore al 31/12/2024	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore netto al 31/12/2025
Fabbricati	Costo storico	75.235	-	-	-	75.235
	Rivalutazione L. 72/83	27.609	-	-	-	27.609
	Costi incrementativi	88.614	-	-	-	88.614
Fondo ammortamento fabbricati		-110.004	-	-	-5.744	-115.748
<b>Totale netto</b>		<b>81.454</b>	-	-	<b>-5.744</b>	<b>75.710</b>

Categoria di cespiti		Valore al 31/12/2024	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2025
Impianti e macchinari		41.936	-	-	-	41.936
Fondo amm.to impianti e macchinari		-33.432	-	-	-3.144	-36.576
<b>Totale netto</b>		<b>8.504</b>	-	-	<b>-3.144</b>	<b>5.360</b>

Categoria di cespite	Valore al 31/12/2024	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2025
Macchine elettroniche ufficio	197.692	885	-		198.577
Sistemi telefonici	7.085	-	-	-	7.085
Macchine ordinarie d'ufficio	6.113				6.113
Fondo ammortamento macchine uff. elett.	-165.985	-	-	-10.598	-176.583
Fondo ammortamento Sistemi telefonici	-7.085	-	-	-	-7.085
Fondo amm.to macchine ordinarie d'ufficio	-6.113	-	-	-	-6.113
<b>Totale netto</b>	<b>31.707</b>	<b>885</b>	-	<b>-10.598</b>	<b>21.994</b>

L'incremento è riferito all'acquisto di n. 1 Notebook.

Categoria di cespite	Valore al 31/12/2024	Incrementi	Decrementi	Ammortamento	Valore al 31/12/2025
Mobili/arredi e attrezzature varie	72.170	4.035	-	-	76.205
Fondo ammortamento arredi	-68.795	-	-	-1.952	-70.747
<b>Totale netto</b>	<b>3.375</b>	<b>4.035</b>	-	<b>-1.952</b>	<b>5.458</b>

L'incremento è riferito all'acquisto di uno Smartvision e un monitor per sistema di videoconferenza per la Sala riunioni.

### III. Immobilizzazioni finanziarie

#### 1) Partecipazioni in imprese controllate

Partecipazione	Quota di capitale sociale	Costo al 31/12/2024	Incrementi	Decrementi	Costo iscritto al 31/12/2025
ARUM SRL	100%	1.267.897	0	0	1.267.897

L'unica partecipazione si riferisce alla società ARUM S.r.l., con sede legale in Milano, via Larga n.31, capitale sociale euro 1.300.000, classificata, ai sensi dell'art. 2359, comma 3, tra le partecipazioni in società controllate.

La partecipazione è iscritta in bilancio al valore di euro 1.267.897. Il patrimonio netto risultante dal bilancio della controllata chiuso al 31/12/2025 è pari ad euro 1.348.552.

In via prudenziale si è ritenuto opportuno non rivalutare la partecipazione al valore del patrimonio netto.

Per l'attività svolta dalla società controllata nel corso del 2025, si rimanda alla relazione sulla gestione e ai relativi documenti di bilancio.

#### 4) Altri titoli

In questa voce sono rappresentati gli impieghi dell'Associazione per la messa a rendimento della liquidità disponibile. Tali impieghi sono stati scelti con un processo di analisi periodica delle offerte del mercato finanziario in modo da azzerare il rischio sul capitale investito. Si è privilegiata la scelta di prodotti a medio termine con possibilità di riscatto. L'importo è stato attentamente valutato, tenendo in considerazione le esigenze di liquidità anche solo potenzialmente emergenti.

Nel dettaglio in tale voce sono iscritte le polizze assicurative con la Compagnia Generali per complessivi euro 2.452.498 (capitale rivalutato al tasso annuo di rendimento realizzato dalla Gestione separata GESAV). Il rendimento lordo per l'anno 2025 è stato pari al 3,11%.

In bilancio il contratto di capitalizzazione con Crédit Agricole – Gestione Separata CA VITA PIU' – risulta iscritto per l'importo aggiornato pari a euro 714.045 (capitale rivalutato al tasso annuo di rendimento realizzato dalla Gestione separata). Il rendimento lordo per l'anno 2025 è stato pari al 2,49%.

Si precisa che le altre linee relative a Generali prevedono, in caso di riscatto parziale o totale, un addebito di penali decrescenti negli anni, mentre Crédit Agricole non applica alcuna penale.

	DURATA	VALORE INVESTITO	VALORE AL 31/12/2025	RENDIMENTO LORDO	TRATTENUTA	RENDIMENTO NETTO
GENERALI	14/07/2022 - 14/07/2037	€ 495.000	€ 608.667	3,11%	-0,80%	2,31%
GENERALI	23/12/2019 - 23/12/2026	€ 1.191.396	€ 1.314.920	3,11%	-0,80%	2,31%
GENERALI	19/05/2016 - 19/05/2026	€ 500.000	€ 528.911	3,11%	-0,80%	2,31%
CRÉDIT AGRICOLE	14/12/2017 - 14/12/2042	€ 650.000	€ 714.045	2,49%	-1,30%	1,19%
ALTRI TITOLI	DURATA	VALORE INVESTITO	VALORE AL 31/12/2025			
BNP PARIB 22-28 2.75	Data di acquisto 21/11/2023	€ 100.000	€ 96.048			
BTP 15/04/26 3,80%	Data di acquisto 21/11/2023	€ 98.000	€ 98.880			
GOLDMAN SAC 22-29 4	Data di acquisto 21/11/2023	€ 50.000	€ 50.535			
			<b>€ 3.412.006</b>			

In data 1° dicembre 2025, a scadenza, il titolo CA ITA 23-25 è stato rimborsato al suo valore nominale (euro 50.000).

Nel suo complesso le disponibilità finanziarie immobilizzate, senza tenere conto della partecipazione nella società ARUM S.r.l. in quanto investimento non liquido, sono al 31/12/2025 risultate pari a complessivi euro 3.412.006, rispetto ad euro 3.395.493 riportate nel bilancio dell'esercizio precedente, facendo registrare un incremento – al netto del titolo scaduto – pari ad euro 16.513.

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2025

### C) ATTIVO CIRCOLANTE

#### II. Crediti

Crediti entro 12 mesi	al 31/12/2025	al 31/12/2024	differenza
<i>1) Crediti verso associati e verso clienti</i>	94.372	161.934	-67.562
– verso associati	80.432	71.478	8.954
– verso clienti	11.390	85.866	-74.476
– fatture da emettere	2.550	4.590	-2.040
<i>4 bis) Crediti tributari</i>	10.116	10.052	64
– credito IRES	10.116	10.052	64
– IVA a credito			
<i>5) Crediti verso altri</i>	24.328	21.413	2.916
– altri crediti	19.104	17.935	1.169
– crediti diversi	4.325	1.090	3.236
– note di credito da ricevere	899	2.388	-1.489
<b>Totale crediti entro 12 mesi</b>	<b>128.816</b>	<b>193.399</b>	<b>-64.583</b>
Crediti oltre 12 mesi			
<b>TOTALE CREDITI</b>	<b>128.816</b>	<b>193.399</b>	<b>-64.583</b>

I crediti verso clienti sono principalmente riferibili ai rapporti in essere con Manager Solutions Srl e Animp Servizi Srl.

#### IV. Disponibilità liquide

Descrizione	Valore al 31/12/2024	Incrementi	Decrementi	Valore al 31/12/2025
Depositi bancari/postali	394.343	155.700		550.043
Cassa contanti	1.451	192		1.643
<b>TOTALI</b>	<b>395.794</b>	<b>155.892</b>		<b>551.686</b>

### D) RATEI E RISCONTI

L'ammontare complessivo pari ad euro 20.303 si riferisce a contratti di fornitura di servizi e al pagamento anticipato di polizze assicurative di competenza futura.

Risconti attivi	euro	19.655
Ratei attivi	euro	648
<b>Totale</b>	euro	<b>20.303</b>

## PASSIVITÀ

### A) PATRIMONIO NETTO

Riepilogo delle utilizzazioni delle riserve				
Descrizione	Fondo di dotazione	Riserva di rivalutazione	Riserva statutaria	Risultato esercizi precedenti
<b>alla fine esercizio 2020</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>3.820.921</b>	<b>-</b>
incrementi	-	-	196.397	
distribuzione	-	-	-	
copertura perdite	-	-	-	
altre destinazioni	-	-	-	
arrotondamento	-	-	-	
<b>alla fine esercizio 2021</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>4.017.318</b>	<b>-</b>
incrementi	-	-	-	
distribuzione	-	-	-	
copertura perdite	-	-	-6.876	
altre destinazioni	-	-	-	
arrotondamento	-	-	-	
<b>alla fine esercizio 2022</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>4.010.442</b>	<b>-</b>
incrementi	-	-	-	
distribuzione	-	-	-	
copertura perdite	-	-	-50.147	
altre destinazioni	-	-	-	
arrotondamento	-	-	-	
<b>alla fine esercizio 2023</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>3.960.295</b>	<b>-</b>
incrementi	-	-	-	
distribuzione	-	-	-	
copertura perdite	-	-	-57.705	
altre destinazioni	-	-	-	
arrotondamento	-	-	-	
<b>alla fine esercizio 2024</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>3.902.590</b>	<b>-</b>
incrementi	-	-	-	
distribuzione	-	-	-	
copertura perdite	-	-	-69.452	
altre destinazioni	-	-	-	
arrotondamento	-	-	-	
<b>alla fine esercizio 2025</b>	<b>52.000</b>	<b>27.609</b>	<b>3.833.138</b>	<b>-</b>

Descrizione	31/12/2024	Incrementi	Decrementi	31/12/2025
Fondo di dotazione	52.000	-	-	52.000
Riserva di rivalutazione	27.609	-	-	27.609
Riserva statutaria	3.902.590	-	-69.452	3.833.138
Riserva da arrotondamento	-1		1	
Risultato dell'esercizio	-69.452	5.342	69.452	5.342
<b>Totale</b>	<b>3.912.746</b>	<b>5.342</b>	<b>1</b>	<b>3.918.089</b>

Si precisa che l'art. 30 dello Statuto ALDAI non consente la distribuzione, anche in modo indiretto, di utili o avanzi di gestione, nonché di fondi, riserve o capitale durante la sua vita, salvo che la destinazione o la distribuzione non siano imposte per obblighi di legge.

### C) FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO

TFR	
Saldo al 31/12/2025	euro 698.722
Saldo al 31/12/2024	euro 642.858
Variazioni	euro 55.864

La voce ha subito un incremento netto pari ad euro 55.864 così composto:

Accantonamento della quota di competenza	78.564
Importo liquidato nel corso dell'anno	-
Imposta sostitutiva	-2.523
Trasferimento TFR ad altri Fondi	-20.177

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2025

### D) DEBITI

Debiti entro 12 mesi	al 31/12/2025	al 31/12/2024	differenza
<i>7) Debiti verso fornitori</i>	44.293	56.205	-11.912
– fornitori	26.573	28.371	-1.798
– fatture da ricevere	17.720	27.834	-10.114
<i>9) Debiti verso controllate</i>	139.278	129.941	9.337
– ARUM Srl	139.278	129.941	9.337
<i>12) Debiti tributari</i>	36.378	44.994	-8.615
– saldo IVA	3.603	10.994	-7.391
– saldo IRAP	1.525	626	899
– ritenute IRPEF	31.009	32.807	-1.798
– rivalutazione TFR	242	567	-325
<i>13) Debiti verso istituti di previdenza</i>	46.811	46.558	253
– contributi INPS	40.294	40.101	193
– contributi PREVINDAI	4.643	4.640	3
– contributi METASALUTE	26	–	26
– contributi fondo pensione FIDEURAM	640	592	48
– Debito INAIL	131	155	-24
– contributi fondo pensione COMETA	1.077	1.070	7
<i>14) Altri debiti</i>	605.659	560.261	45.397
– verso associati per contributi anticipati	254.012	196.390	57.622
– contributo a Federmanager	162.351	172.407	-10.056
– conto ferie e competenze dipendenti	134.768	137.908	-3.140
– debiti diversi	54.527	53.556	972
<b>Totale debiti entro 12 mesi</b>	<b>872.419</b>	<b>837.959</b>	<b>34.460</b>
debiti oltre 12 mesi			
<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>872.419</b>	<b>837.959</b>	<b>34.460</b>

### INFORMAZIONI DI CUI ALL'ART. 2427 N. 22 DEL CODICE CIVILE

Nessun contratto di locazione finanziaria è in essere alla data di chiusura dell'esercizio.

## CONTO ECONOMICO

### A) VALORE DELLA PRODUZIONE

Saldo al 31/12/2025	euro 2.866.313
Saldo al 31/12/2024	euro 2.674.948
Variazioni	euro 191.365

La voce si suddivide in:

- contributi associativi dell'esercizio per euro 2.728.940 che si incrementano rispetto all'esercizio precedente di euro 380.520; il dato dei ricavi riflette il trend positivo del numero di associati e l'aumento degli importi delle quote associative;
- contributi e recuperi diversi per euro 15.769 in diminuzione rispetto al passato esercizio per euro 37.453, comprendono per euro 14.000 il rimborso spese condominiali e rimborso spese generiche per euro 1.769.

Si riducono per effetto dell'annullamento del versamento della quota di servizio una tantum da parte delle aziende (in sede di conciliazione) a fronte di un maggior ricavo per contributi associativi.

Il numero degli iscritti al 31/12/2025 è pari a 13.968 e conferma un trend positivo in termini di aumento degli iscritti (componente in servizio).

L'importo unitario delle quote associative è aumentato con decorrenza gennaio 2025 adeguandosi ai valori nazionali (dirigenti in servizio euro 276, dirigenti in pensione euro 138, quadri apicali/superiori euro 138/euro 216). I dirigenti inoccupati possono versare la quota ridotta se autocertificano un reddito inferiore a euro 50.000 annui.

- altri ricavi e proventi per euro 121.604, rientrano in questa voce il contributo progetto Previdenza per euro 3.000; affitti attivi per euro 85.769, rimborsi spese di viaggio per missioni nazionali per euro 14.514, rimborsi Fondirigenti per euro 11.680 e contributi Assemblea Annuale per euro 6.639.

La voce diminuisce rispetto all'anno precedente di euro 151.701 in quanto, è venuto meno il contributo relativo al progetto "Previdenza un porto sicuro" percepito dall'Associazione.

## B) COSTI DELLA PRODUZIONE

Saldo al 31/12/2025	euro 2.880.349
Saldo al 31/12/2024	euro 2.754.201
Variazioni	euro 126.148

Si riportano di seguito le variazioni delle voci di conto economico con il dettaglio di alcuni tra i principali conti che le compongono.

Costi	31/12/2025	31/12/2024	differenza
Per materie prime, suss. e di consumo	6.376	10.093	-3.717

Costi	31/12/2025	31/12/2024	differenza
Per servizi	391.355	379.536	11.819

Le principali voci di costo che compongono le spese per servizi sono costituite da:

	31/12/2025	31/12/2024	differenza
Consulenze e collaborazioni	57.309	57.695	-386
Consulenze amministrative	56.643	55.666	977
Manutenzione ed assistenza	15.382	15.138	244
Spese di viaggio, partecipazione iniziative istituz. riunioni nazionali, rappresentanza	26.537	25.545	992
Convegni ed eventi istituzionali e di sviluppo associativo	34.480	32.289	2.191
Assemblea annuale ALDAI	29.740	13.604	16.136
Assemblea Nazionale 2025 – 80°	11.724	-	11.724
Rinnovo Consiglio Direttivo	-	27.429	-27.429
Premiazione Soci	525	412	114
Ufficio stampa e promozione	18.663	15.034	3.629
Aggiornamento professionale dipendenti	12.603	12.007	596
Telefoniche	22.599	20.142	2.457
Pulizia uffici	25.491	24.717	774
Servizi bancari	3.856	6.905	-3.049
Energia elettrica	13.457	14.495	-1.038
Spese L. 81/2008	3.409	3.887	-478
Spese postali	16.927	16.333	594

Nella macro voce relativa ai servizi sono state inserite le spese per la progettualità dell'Associazione, comprendenti le attività dei gruppi di lavoro, gli eventi, le campagne di sviluppo associativo e di fidelizzazione e i servizi di consulenza affidati a professionisti esterni.

Gli importi sono sostanzialmente in linea con l'anno precedente.

In merito ai corsi di aggiornamento del personale si segnala un percorso di formazione di sistema promosso da Federmanager Academy interamente finanziato da Fondirigenti. Come per l'esercizio precedente si conferma il percorso di rafforzamento delle competenze interne anche con il contributo della Federazione.

Il costo dell'Assemblea Annuale, in aumento rispetto al precedente esercizio (16.136), è stato finanziato parzialmente con il contributo di sponsor istituzionali e commerciali. L'evento ha visto la celebrazione dell'80° anniversario della fondazione dell'Associazione. La premiazione dei Soci ALDAI al raggiungimento del 40° e 50° anno di iscrizione è stata organizzata nell'ambito dell'Assemblea Annuale. Nell'anno 2025 si è inoltre celebrato l'80° della Federazione, i costi evidenziati sono relativi alla partecipazione della delegazione ALDAI all'evento del 29 ottobre organizzato a Roma.

Tra i costi per servizi si segnalano le attività organizzate dai Gruppi di Lavoro territoriali (Volontari Per il Sociale, Giovani e Minerva).

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2025

Costi	31/12/2025	31/12/2024	differenza
Per godimento beni di terzi	227.574	222.914	4.660

La voce comprende costi di locazione immobili e relative spese condominiali per complessivi euro **165.902** (+5.371 rispetto al 2024); spese per licenze d'uso software per euro **6.160** (-1.916 euro rispetto al 2024); spese per utilizzo spazi di terzi per euro **47.781** (+729 euro rispetto al 2024) e spese per noleggi diversi per euro **7.730** (+475 euro rispetto al 2024).

L'incremento della voce è principalmente riconducibile all'aumento delle spese condominiali, in particolare per l'erogazione del riscaldamento (dato che si inserisce nel contesto complesso che ha portato un incremento dei costi delle materie prime e dell'energia).

Costi	31/12/2025	31/12/2024	differenza
Per il personale	1.297.058	1.262.033	35.025

La voce in aumento rispetto al dato 2024 non registra sostanziali variazioni, se non per le voci obbligatoriamente legate agli aumenti contrattuali.

Costi	31/12/2025	31/12/2024	differenza
Ammortamenti	22.284	26.793	-4.509

Trattasi dell'ammontare degli ammortamenti di periodo per il cui dettaglio si rimanda al prospetto relativo alla voce B dell'attivo dello Stato Patrimoniale. La riduzione è legata al completamento del piano di ammortamento di alcuni cespiti.

Costi	31/12/2025	31/12/2024	differenza
Oneri diversi di gestione	935.701	852.832	82.869

La voce comprende principalmente il Contributo a Federmanager che è passato dal 33% al 31% (+74.107 euro rispetto al 2024 per effetto dell'aumento del numero degli iscritti e degli importi delle quote associative); la spesa per rivista *Dirigenti Industria* per euro **100.000** (importo coincidente con quello 2024); l'IMU/TARI per euro **32.426** (+20); iniziative formative per euro **8.930** (-483 rispetto al 2024) che riguardano la partecipazione degli Executive Tutor iscritti all'Albo ALDAI a percorsi di aggiornamento formativo.

Nel corso del 2025 sono state consegnate le borse di studio relative ai due Bandi intitolati a "Ing. Giacomo Bonaiuti" e "Dott. Ennio Peccatori" per euro **6.000**.

	31/12/2025	31/12/2024	differenza
Proventi e (oneri) finanziari	76.901	77.265	-364

Riguardano i proventi maturati nell'esercizio sui contratti stipulati con Generali Italia e con Crédit Agricole, in base ai rendimenti realizzati dalle rispettive Gestioni separate, al netto del rendimento trattenuto.

Nel 2025, tra i proventi finanziari, si registrano le cedole incassate dal portafoglio titoli in essere presso Credit Agricole (€ 10.474).

### IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO

DESCRIZIONE	31/12/2025	31/12/2024
<b>IRES</b>		
imponibile non commerciale	82.222	82.062
imponibile commerciale	9.072	57.007
IRES non commerciale	19.733	19.695
IRES commerciale	2.178	13.682
<b>Totale IRES</b>	<b>21.911</b>	<b>33.377</b>
<b>IRAP</b>		
imponibile non commerciale	904.061	801.684
imponibile commerciale	9.072	72.335
IRAP non commerciale	35.258	31.266
IRAP commerciale	354	2.821
<b>Totale IRAP</b>	<b>35.612</b>	<b>34.087</b>
<b>TOTALE IMPOSTE</b>	<b>57.523</b>	<b>67.464</b>

La tabella confronta il carico fiscale iscritto a bilancio stimato per l'esercizio chiuso al 31/12/2025 con il carico fiscale dell'anno precedente. Il carico fiscale risulta più contenuto per la riduzione dei ricavi di natura commerciale.

## ALTRE INFORMAZIONI DI CUI ALL'ARTICOLO 2427 DEL CODICE CIVILE

- **Crediti e debiti di durata residua superiore a cinque anni e debiti garantiti da garanzie reali**

L'Associazione non ha iscritto a bilancio crediti o debiti di durata superiore a cinque anni.

- **Ammontare degli oneri finanziari imputati nell'esercizio ai valori iscritti nell'attivo**

A nessuno dei valori dell'attivo dello Stato Patrimoniale sono stati imputati oneri finanziari.

- **Ammontare dei proventi da partecipazione diversi dai dividendi**

L'Associazione non ha percepito alcun provento da partecipazioni.

- **Evoluzione prevedibile della gestione 2026**

Ai sensi dell'art. 2427 n. 22 quater) Cod. Civ., si segnala che alla data di redazione del presente bilancio permane un contesto complesso a livello geopolitico.

Si ritiene in questa sede che il contesto di riferimento non rappresenti attualmente un elemento impattante il processo di stima delle grandezze di bilancio, né un fattore di incertezza sulla capacità dell'Associazione di continuare a operare come un'entità in funzionamento. Resta necessaria, come sempre, la continua azione di monitoraggio dell'andamento dei dati al fine di favorire un'attenta gestione con interventi, laddove possibile, più rapidi ed efficaci.

Sulla base dei risultati consuntivati nel 2025 e dei risultati ragionevolmente prevedibili per l'esercizio 2026 si ritiene non sussistano dubbi circa la capacità dell'Associazione di far fronte alle proprie obbligazioni nei prossimi 12 mesi e, su tale assunto, si è ritenuto di redigere il presente bilancio utilizzando il presupposto della continuità dell'Associazione.

## RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

Ai sensi del 2° comma dell'art. 2428 Cod. Civ., con riferimento ai rapporti con la controllata, precisiamo che gli stessi si riferiscono alle locazioni dell'immobile di Via Larga 31 e all'attività editoriale riguardante la rivista *Dirigenti Industria*; entrambi i rapporti sono stati mantenuti secondo le modalità contrattuali pattuite.

Di seguito si indicano i rapporti con parti correlate:

- debiti commerciali € 139.278
- costi per locazioni di € 153.513\*
- per servizi editoriali di € 100.000
- per utilizzazione spazi di € 9.654\*

\* importi comprensivi di IVA

## CONCLUSIONI

- ad oggi non vi sono eventi occorsi in data successiva al 31/12/2025 tali da rendere la situazione patrimoniale, economica e finanziaria sostanzialmente diversa;
- il bilancio dell'Associazione chiuso al 31/12/2025 rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale economica e finanziaria, e corrisponde alle risultanze della contabilità sociale.

L'esercizio chiude con un risultato ante imposte pari a € 62.866,28, a carico del bilancio figurano altresì le imposte IRES ed IRAP per € 57.523,00.

Invitiamo, pertanto, i Signori Associati ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/2025 con un avanzo di gestione pari ad € 5.342,28, che si propone di destinare a Riserva Statutaria, la quale passerà da € 3.833.138,03 a € 3.838.480,31.

Per il Consiglio Direttivo

**Il Presidente**  
(Giovanni Pagnacco)

**Il Tesoriere**  
(Franco Del Vecchio)

# Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti ai Soci ALDAI

Il Collegio dei Revisori, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, ha svolto sia le funzioni previste dagli artt. 2403 e ss. Cod. Civ. sia quelle previste dall'art. 2409-bis Cod. Civ.

L'Associazione ha reso disponibile il Progetto di Bilancio consuntivo al 31 dicembre 2025, completo di Relazione sulla gestione e di Nota integrativa, così come verificato dalla Giunta Esecutiva in data 13 aprile e approvato dal Consiglio Direttivo in data 15 aprile 2026.

La presente relazione unitaria contiene nella sezione A) la "Relazione del revisore indipendente ai sensi dell'art. 14 del d.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39" e nella sezione B) la "Relazione ai sensi dell'art. 2429, comma 2, Cod. Civ."

## A) RELAZIONE DEL REVISORE INDIPENDENTE AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39

### RELAZIONE SULLA REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

#### Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio di ALDAI, costituito dallo Stato Patrimoniale al 31 dicembre 2025 e dal Conto Economico per l'esercizio chiuso a tale data e dalla Nota integrativa.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale dell'Associazione al 31 dicembre 2025 e del risultato economico per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

#### Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia. Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità del revisore per la revisione contabile del bilancio d'esercizio* della presente relazione.

Siamo indipendenti rispetto all'Associazione in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

#### **Responsabilità della Giunta Esecutiva, del Consiglio Direttivo e del Collegio dei Revisori dei Conti per il bilancio d'esercizio**

La Giunta Esecutiva è responsabile della verifica del Progetto di Bilancio annuale elaborato dal Tesoriere e della predisposizione delle relazioni da sottoporre all'approvazione del Consiglio Direttivo.

Il Consiglio Direttivo è responsabile per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Il Consiglio Direttivo è responsabile per la valutazione della capacità dell'Associazione di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità associativa, nonché per una adeguata informativa in materia. Il Consiglio Direttivo utilizza il presupposto della continuità associativa nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbia valutato che sussistono le condizioni per lo scioglimento dell'Associazione o per l'interruzione dell'attività o non abbia alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio dei Revisori dei Conti ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria dell'Associazione.

#### **Responsabilità del Revisore per la revisione contabile del bilancio d'esercizio**

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da

comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia, abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile.

Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'Associazione;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte del Consiglio Direttivo del presupposto della continuità associativa e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'Associazione di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre

conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che l'Associazione cessi di operare come un'entità in funzionamento;

- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenta le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo comunicato ai Responsabili delle attività di governance, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

## RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

### Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), e-bis) ed e-ter) del d.lgs. 39/10

Il Consiglio Direttivo dell'Associazione è responsabile per la predisposizione della Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2025, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della Relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio dell'Associazione al 31 dicembre 2025 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la Relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio dell'Associazione al 31 dicembre 2025 ed è redatta in conformità alle norme di legge. Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, co. 2, lettera e-ter), del d.lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'Associazione e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

## B) RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA AI SENSI DELL'ART. 2429, COMMA 2, COD. CIV.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 la nostra attività è stata ispirata alle disposizioni di legge e alle Norme di comportamento del Collegio Sindacale emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

### B1) Attività di vigilanza ai sensi degli artt. 2403 e ss. Cod. Civ.

Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello Statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dall'Associazione e sul suo concreto funzionamento.

Abbiamo partecipato all'Assemblea Annuale dei Soci e alle riunioni del Consiglio Direttivo e della Giunta Esecutiva e, sulla base delle informazioni disponibili, non abbiamo rilevato violazioni della legge e dello Statuto, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale. Abbiamo acquisito dall'organo amministrativo anche durante le riunioni svolte, informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche effettuate dall'Associazione e in base alle informazioni acquisite non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo acquisito conoscenza e abbiamo vigilato sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento e in ordine alle misure adottate dall'organo amministrativo, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema

amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni e l'esame dei documenti, e a tale riguardo, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Non sono pervenute denunce dai soci ex art. 2408 Cod. Civ.

Non sono state presentate denunce al Tribunale ex art. 2409 Cod. Civ.

Nel corso dell'esercizio non sono stati rilasciati dal Collegio dei Revisori dei Conti pareri previsti dalla legge.

Nel corso dell'esercizio non abbiamo effettuato segnalazioni all'organo di amministrazione ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 25-octies d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e non sono pervenute segnalazioni da parte dei creditori pubblici qualificati ex art. 25-novies d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14. Nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione.

### B2) Osservazioni in ordine al bilancio d'esercizio

Per quanto a nostra conoscenza, il Consiglio Direttivo, nella redazione del bilancio, non ha derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423, comma 5, Cod. Civ.

I risultati della revisione legale del bilancio da noi svolta sono contenuti nella sezione A) della presente relazione.

### B3) Osservazioni e proposte in ordine alla approvazione del bilancio

Considerando le risultanze dell'attività da noi svolta, non rileviamo motivi ostativi all'approvazione, da parte dei Soci, del bilancio chiuso al 31 dicembre 2025, così come redatto dal Consiglio Direttivo.

Il Collegio, preso atto che l'esercizio si chiude con un avanzo di gestione pari a € 5.342,28, concorda con quanto proposto dal Consiglio Direttivo in merito alla destinazione a Riserva Statutaria, la quale passerà da € 3.833.138,03 a € 3.838.480,31.

Milano, 20 aprile 2026

Il Collegio dei Revisori dei Conti

Gennaro Bersani  
Carlo Cecere  
Claudio Notaristefano

## Bilancio al 31 dicembre 2025

STATO PATRIMONIALE ATTIVO		31.12.2025	31.12.2024
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>			
II. Materiali			
1) Terreni e fabbricati	413.271	463.292	
2) Impianti e macchinari	9.108	12.123	
4) Altri beni	1.395	350	
Totale	423.774	475.765	
III. Finanziarie			
2) Crediti			
d) Verso altri oltre i 12 mesi	551.465	541.594	
Totale	551.465	541.594	
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>			
	975.239	1.017.359	
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>			
II. Crediti			
1) Verso clienti, entro i 12 mesi	33.503	40.089	
4) Verso controllante, entro i 12 mesi	139.278	129.941	
4 bis) Crediti tributari, entro 12 mesi	3.024	5.651	
5) Verso altri entro i 12 mesi	347	42	
5) Verso altri oltre i 12 mesi	310	155	
Totale	176.462	175.878	
IV. Disponibilità liquide			
1) Depositi bancari e postali	285.807	230.156	
3) Denaro e valori in cassa	5	5	
Totale	285.812	230.161	
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>			
	462.119	406.039	
<b>D) RATEI E RISCONTI</b>			
- Vari	122	239	
<b>TOTALE ATTIVO</b>			
	1.437.635	1.423.637	
<b>STATO PATRIMONIALE PASSIVO</b>			
<b>PATRIMONIO NETTO E PASSIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>			
I. Capitale			
III. Riserva di rivalutazione	31.500	31.500	
IV. Riserva legale	11.697	11.007	
VII) Altre riserve:			
- Riserva per arrotondamenti ad unità di euro	+1	+2	
VIII) Utili (perdite) portati a nuovo	-4.202	-17.315	
IX. Utile (Perdita d'esercizio)	9.556	13.803	
Totale	1.348.552	1.338.997	
<b>C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO LAVORO</b>			
	16.420	13.132	
<b>D) DEBITI</b>			
7) Debiti verso fornitori, entro i 12 mesi	32.603	33.617	
12) Debiti tributari, entro i 12 mesi	1.235	772	
13) Debiti verso istituti previdenziali, entro i 12 mesi	2.179	1.414	
14) Altri debiti, entro i 12 mesi	18.216	17.335	
14) Altri debiti, oltre i 12 mesi	9.000	9.000	
Totale	63.233	62.138	
<b>E) RATEI E RISCONTI</b>			
- Vari	9.430	9.370	
<b>TOTALE PASSIVO</b>			
	89.083	84.640	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVO</b>			
	1.437.635	1.423.637	

STATO PATRIMONIALE PASSIVO		31.12.2025	31.12.2024
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni			
	362.770	375.167	
5) Altri ricavi e proventi - vari			
	1.981	1.361	
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
	364.751	376.528	
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
7) Per servizi			
	169.610	169.162	
8) Per godimento di beni di terzi			
	12.529	19.189	
9) Per il personale:			
a) Salari e stipendi	46.943	44.703	
b) Oneri sociali	13.354	11.761	
c) Trattamento di fine rapporto	3.339	3.000	
10) Ammortamenti e svalutazioni:			
a) Amm.to immobilizzazioni immateriali	0	0	
b) Amm.to immobilizzazioni materiali	53.541	53.512	
14) Oneri diversi di gestione			
	57.613	59.292	
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
	356.929	360.619	
<b>DIFFERENZA VALORI E COSTI DI PRODUZIONE</b>			
	7.822	15.909	
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
16) Altri proventi finanziari:			
b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni, che non costituiscono partecipazioni	9.871	8.518	
d) proventi diversi dai precedenti - altri	0	0	
	9.871	8.518	
17) Interessi e altri oneri finanziari - altri			
	0	0	
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
	9.871	8.518	
<b>Risultato prima delle imposte</b>			
	17.693	24.427	
22) Imposte sul reddito			
	8.137	10.624	
26) Utile (Perdita) d'esercizio			
	9.556	13.803	

Si dichiara che il presente bilancio è conforme alle scritture contabili.

Il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
(Antonio Zanatelli)

## Nota integrativa al Bilancio al 31 dicembre 2025

Al Socio unico.

Il bilancio al 31.12.2025 presenta un utile di € 9.556,15, dopo aver stanziato ammortamenti per € 53.541 e aver previsto imposte correnti a carico dell'esercizio per € 8.137.

La presente Nota integrativa, redatta secondo le indicazioni dell'art. 2427 del Cod. Civ., costituisce, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2423 del Cod. Civ., parte integrante del bilancio stesso.

### CRITERI DI FORMAZIONE

Il bilancio è conforme al dettato degli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile, nonché ai criteri fissati dal Decreto Legislativo n. 139/2015, come risulta dalla presente Nota integrativa, redatta ai sensi dell'art. 2427 Cod. Civ., che costituisce, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2423, parte integrante del bilancio d'esercizio.

### CRITERI DI VALUTAZIONE

Esponiamo di seguito i criteri adottati per la valutazione delle poste dello Stato Patrimoniale, criteri conformi al disposto dell'art. 2426 Cod. Civ. e invariati rispetto al precedente bilancio.

#### Immobilizzazioni materiali

Sono iscritte al costo di acquisto, incrementato, per quanto riguarda gli immobili, dell'importo della rivalutazione monetaria legge 72/1983. I relativi ammortamenti dedotti comprendono la quota di competenza dell'esercizio, calcolata sulla base del criterio della residua possibilità di utilizzazione, criterio che abbiamo ritenuto ben rappresentato dalle seguenti aliquote ordinarie stabilite dalla normativa fiscale. Gli acquisti dell'esercizio sono ammortizzati con l'aliquota ridotta alla metà.

- Fabbricati 3%
- Impianti 15%
- Attrezzature 25%
- Mobili e arredi 12%
- Macchine elettroniche ufficio 20%.

#### Immobilizzazioni finanziarie

Le immobilizzazioni finanziarie sono valutate al costo degli investimenti effettuati, rivalutate con i rendimenti annui maturati; il valore è eventualmente ridotto in presenza di perdite di valore ritenute durevoli.

#### Crediti

Sono esposti al presumibile loro valore di realizzo, ottenuto, rispetto al valore nominale, mediante apposito fondo svalutazione crediti.

#### Disponibilità liquide

Sono iscritte al valore nominale.

#### Debiti

Sono iscritti al valore nominale.

#### Ratei e risconti

Sono stati determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio.

#### Fondo TFR

Rappresenta l'effettivo debito maturato verso il dipendente in forza in conformità di legge e del contratto di lavoro vigente.

#### Riconoscimento ricavi, proventi, costi e oneri

I componenti positivi e negativi di reddito sono stati rilevati nel conto economico secondo il principio della competenza temporale.

#### Imposte

Le imposte sul reddito dell'esercizio sono determinate sulla base di una realistica previsione degli oneri di imposta da assolvere in applicazione della vigente normativa fiscale.

Ove previste, le imposte anticipate o differite sono determinate tenendo conto delle differenze temporanee esistenti tra il risultato civilistico ed il reddito imponibile.

## STATO PATRIMONIALE

### ATTIVO

#### IMMOBILIZZAZIONI

##### Immobilizzazioni materiali

##### Terreni e fabbricati

Valore storico	€ 1.617.269
Rivalutazione Legge 72/1983	€ 50.117
	€ 1.667.386

##### Fondo ammortamento

al 31.12.2024	€ -1.204.094
Valore al 31.12.2024	€ 463.292
Incrementi dell'esercizio	€ 0
Ammortamento esercizio 2025	€ -50.021
Valore al 31.12.2025	€ 413.271

Ai sensi dell'art.10 della legge 72/1983, precisiamo che tutti gli immobili, oggetto della rivalutazione monetaria eseguita in forza di detta legge, sono ancora compresi nel patrimonio sociale e che non si è mai derogato in passato ai criteri legali di valutazione fissati dall'art. 2426 Cod. Civ.

In base al principio fissato dall'O.I.C., riguardante la suddivisione del valore contabile degli immobili tra fabbricati e aree sottostanti, l'importo del costo attribuibile ai fabbricati risulta pari ad € 1.513.791, quello attribuibile all'area sottostante, determinato sulla base del criterio fiscale fissato dall'art. 7 del D.L. 223/2006, risulta pari ad € 153.594.

Con particolare riferimento alle movimentazioni delle immobilizzazioni materiali si segnala che gli incrementi intervenuti in precedenti esercizi si riferiscono al costo sostenuto per le spese straordinarie condominiali relative a interventi sulle parti comuni dello stabile.

#### Impianti e macchinari

Valore storico	€ 74.965
Fondo ammortamento al 31.12.2024	€ -62.842
Valore al 31.12.2024	€ 12.123
Incrementi dell'esercizio	€ 0
Ammortamento esercizio 2025	€ -3.015
Valore al 31.12.2025	€ 9.108

#### Altri beni

Valore storico	€ 171.573
Fondi ammortamenti al 31.12.2024	€ -171.223
Valore al 31.12.2024	€ 350
Incrementi dell'esercizio	€ 1.550
Ammortamento esercizio 2025	€ -505
Valore al 31.12.2025	€ 1.395

#### IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

##### Crediti verso altri - oltre l'esercizio

€ 551.465 (€ 541.594)

Riguardano per € 306.348 un contratto di capitalizzazione a premio unico con Generali Italia SpA, ammontante in linea capitale ad € 250.000,00, con durata minima di cinque anni, stipulato inizialmente in data 14.4.2016 e prorogato per lo stesso importo alle attuali condizioni di mercato; l'importo rilevato è comprensivo delle rivalutazioni fino al 31.12.2025, calcolate in base al rendimento annuo. L'importo residuo di € 245.116 si riferisce all'investimento effettuato inizialmente nell'esercizio 2017 (successivamente integrato nel 2020) con Crédit Agricole in prodotti assicurativi a premio unico, ammontante in linea capitale a complessivi € 230.000,00; l'importo rilevato è comprensivo delle rivalutazioni fino al 31.12.2025, calcolate in base al rendimento annuo.

### ATTIVO CIRCOLANTE

**Crediti verso clienti** € 33.503 (€ 40.089)  
Diminuiscono di € 6.586.

#### Crediti verso controllante

€ 139.278 (€ 129.941)

Aumentano di € 9.337 e rappresentano il credito di natura commerciale relativo alla rivista *Dirigenti Industria*.

#### Crediti tributari

€ 3.024 (€ 5.651)

Riguardano il credito IVA per € 701 e quelli IRES ed IRAP 2025 per € 2.323 dovuti all'ecedenza di acconti versati nell'esercizio.

#### Disponibilità liquide

€ 285.812 (€ 230.161)

Aumentano di € 55.651. In analisi le disponibilità liquide riguardano il denaro in cassa (€ 5), il saldo delle consistenze postali (€ 5.953) e il saldo dei c/c bancari (€ 279.853) presso Intesa Sanpaolo, Banca di Sondrio e Crédit Agricole.

## RATEI E RISCONTI

**Risconti attivi** € 122 (€ 239)  
Riguardano costi per servizi contabilizzati di competenza del 2026.

## PASSIVO

### PATRIMONIO NETTO

Presenta la composizione e i movimenti qui di seguito indicati.

**Capitale sociale** € 1.300.000 (€ 1.300.000)  
È rimasto invariato. Si è formato con conferimenti in denaro.

**Riserva rivalutazione monetaria Legge 72/1983** € 31.500 (€ 31.500)  
Invariata, formatasi ai sensi di tale legge. Originariamente la riserva si era costituita nell'importo di € 50.117.

**Riserva legale** € 11.697 (€ 11.007)  
Si è incrementata per la destinazione del 5% dell'utile dell'esercizio precedente; si è formata per destinazione di utili degli esercizi precedenti. Non è distribuibile e può essere utilizzata a copertura di perdite.

**Utili (perdite) portati a nuovo** € -4.202 (€ -17.315)  
La voce si è ridotta di € 13.113 per l'imputazione del residuo utile 2024. Riassumendo le indicazioni sul Patrimonio netto, questo aumenta da € 1.338.997 a € 1.348.552, per effetto dell'utile del presente esercizio 2025.

**TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO** € 16.420 (€ 13.132)  
Il fondo si è incrementato per la quota maturata nell'esercizio, al netto dell'imposta sostitutiva; è relativo al dipendente in forza al 31.12.2025, che ha optato di mantenere presso la Società l'importo accantonato.

## DEBITI

**Debiti verso fornitori** € 32.603 (€ 33.617)  
Sono diminuiti di € 1.014. Sono rappresentati principalmente dal debito verso lo stampatore della rivista *Dirigenti Industria*.

**Debiti tributari** € 1.235 (€ 772)  
Riguardano ritenute di lavoro dipendente e di lavoro autonomo.

**Debiti verso istituti previdenziali** € 2.179 (€ 1.414)  
Riguardano l'importo dei contributi INPS del dipendente, relativi al mese di dicembre.

**Altri debiti** € 27.216 (€ 26.335)  
Riguardano per € 7.953 l'emolumento del Collegio sindacale dell'esercizio 2025, per € 10.262 il debito verso il dipendente per le competenze a suo favore, nonché per ferie maturate e rateo della 14<sup>a</sup>, oltre al deposito cauzionale di € 9.000 ricevuto sul contratto di locazione stipulato nell'esercizio 2022, classificato di durata oltre dodici mesi.

## RATEI E RISCONTI

**Risconti passivi** € 9.430 (€ 9.370)  
Riguardano ricavi di competenza dell'esercizio 2026, relativi alla rivista.

## CONTO ECONOMICO

**Valore della produzione** € 364.751 (€ 376.528)

**Ricavi delle vendite e delle prestazioni** € 362.770 (€ 375.167)  
I ricavi sono così suddivisi: canoni di locazione degli immobili € 166.839; ricavi dei servizi per l'utilizzazione di spazi € 8.850; ricavi per l'attività editoriale € 187.081, così formati: € 100.000 nei confronti della controllante, per la rivista *Dirigenti Industria*; € 16.086 per abbonamenti (di cui € 13.687 per abbonamenti alla rivista in versione digitale, sottoscritti dalle altre Associazioni Territoriali), € 70.995 per proventi pubblicitari.

**Costi della produzione** € 356.929 (€ 360.619)

**Per servizi** € 169.610 (€ 169.162)  
In linea con l'anno precedente, riguardano prevalentemente, per l'importo di € 126.259, i costi della rivista: stampa e confezionamento (€ 79.619), realizzazione grafica (€ 18.400), spedizione (€ 25.105), costi per la rivista digitale, aggiornamento, implementazione e manutenzione della piattaforma (€ 7.255). Gli altri costi più significativi si riferiscono a prestazioni professionali (€ 16.845), all'emolumento del Collegio Sindacale (€ 7.953), a spese di pulizia (€ 6.000), nonché a spese per energia elettrica, pulizia e manutenzioni.

**Per godimento beni di terzi** € 12.529 (€ 19.189)  
Sono costituiti dalle spese condominiali ordinarie a carico della società.

**Per il personale dipendente** € 63.636 (€ 59.464)  
Riguardano il costo del dipendente della società nel corso dell'esercizio.

**Ammortamenti e svalutazioni** € 53.541 (€ 53.512)  
Il costo delle immobilizzazioni materiali è stato ammortizzato, così come richiesto dal n. 2 dell'art. 2426 Cod. Civ., in relazione alla residua possibilità di utilizzazione dei beni.

**Oneri diversi di gestione** € 57.613 (€ 59.292)  
Riguardano prevalentemente per € 53.439 l'imposta IMU 2025 sugli immobili; gli altri costi riguardano l'imposta di registro sui contratti di locazione, tributi minori, sopravvenienze passive, spese generali diverse.

**Proventi e oneri finanziari** € 9.871 (€ 8.518)  
I proventi riguardano per € 9.871 quelli maturati nell'esercizio sui due contratti stipulati con Generali Italia e con Crédit Agricole, in base ai rendimenti realizzati dalle rispettive Gestioni separate, al netto del rendimento trattenuto. I rendimenti lordi sono stati rispettivamente il 3,11% e il 2,49%.

**Imposte sul reddito** € 8.137 (€ 10.624)  
La voce comprende lo stanziamento a carico dell'esercizio della IRES di € 5.246 e della IRAP di € 2.891.

Ai sensi dell'art. 2427 Cod. Civ. comunichiamo altresì quanto segue:

- 1) non vi sono, nel bilancio in esame, crediti o debiti correnti di durata residua superiore a cinque anni;
- 2) il Consiglio di Amministrazione non percepisce alcun compenso per la carica; il compenso per il Collegio Sindacale è determinato in € 7.953;
- 3) nell'esercizio la Società non ha usufruito di contributi erariali o di crediti di imposta nell'ambito di provvedimenti legislativi emanati a sostegno delle imprese.

Invitiamo il Socio unico ad approvare il bilancio chiuso al 31.12.2025 e a deliberare sulla destinazione dell'utile di esercizio di € 9.556,15 secondo la seguente proposta: il 5%, pari ad € 477,84 a incremento della riserva legale; € 4.202,09 a estinzione delle perdite di esercizi precedenti; la differenza di € 4.876,22 a integrazione parziale della Riserva di rivalutazione Legge 72/1983.

Il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
(Antonio Zenatelli)

# Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione al 31 dicembre 2025

## Al socio unico ALDAI,

Il bilancio al 31.12.2025, che sottoponiamo per la sua approvazione, chiude con un utile di esercizio di € 9.556, dopo aver stanziato ammortamenti per € 53.541, di cui € 50.022 relativi ai fabbricati; a carico del bilancio figurano altresì le imposte IRES ed IRAP dell'esercizio per € 8.137.

## ATTIVITÀ SVOLTA NELL'ESERCIZIO

Diamo notizia dei fatti e degli aspetti più significativi dell'esercizio in esame.

### Attività immobiliare e contratti di locazione

Nell'anno è proseguita l'attività di locazione degli immobili di proprietà in Via Larga 31 a Milano. Il rapporto principale, sulla base di due contratti stipulati con ALDAI in data 1.1.2013 e prorogati fino al 31.12.2030 rispetto alla scadenza del 31.12.2024, relativi al primo e al secondo piano dello stabile e a due box, ha apportato ricavi per complessivi € 128.781 (€ 127.380 nel 2024). Regolare è stato altresì l'andamento del contratto con uno studio professionale al sesto piano dello stabile.

Complessivamente dalla gestione immobiliare sono stati incassati € 166.839 (€ 165.113 nel 2024), importo in aumento per effetto dell'applicazione dell'adeguamento ISTAT.

### Contratti di gestione di spazi

La concessione a terzi degli spazi, principalmente quello della Sala Viscontea Sergio Zeme, ha apportato ricavi per € 8.850 (€ 9.300 nel 2024).

### Rapporti contrattuali relativi alla rivista *Dirigenti Industria*

La rivista *Dirigenti Industria* è il mezzo di comunicazione e approfondimento per i Soci ALDAI-Federmanager e gli abbonati di molte sedi Federmanager territoriali.

La periodicità confermata anche per il 2025 in dieci numeri all'anno (gennaio/febbraio e luglio/agosto numeri unici) ha consentito un approfondimento costante sulle tematiche che più interessano la categoria, mantenendo equilibrata la struttura dei costi.

La ricorrenza dell'80° anniversario della fondazione di ALDAI ha inoltre coinvolto la redazione della Rivista in una ricerca di materiale di archivio, immagini e documenti storici.

Le versioni digitali [dirigentindustria.it/](http://dirigentindustria.it/) e [dirigentsenior.it](http://dirigentsenior.it) hanno proseguito rego-

larmente le attività confermando il rapporto con altre Associazioni Territoriali e con le riviste, *Filo Diretto Dirigenti* (Federmanager Bologna Ferrara Ravenna) e *Dirigenti Nordest* (Federmanager Triveneto).

Nel corso del 2025 si sono registrati oltre 200.000 utenti unici, 250.000 sessioni e 572.000 visualizzazioni con una distribuzione territoriale così rappresentata: 32% Lombardia, 10% Lazio, il resto suddiviso tra le altre regioni e non geolocalizzati, e il 9% di lettori dall'estero.

Durante l'esercizio tutti i contratti relativi alla stampa sono stati regolarmente rispettati e hanno avuto un regolare svolgimento.

C'è stata una sostanziale conferma dei ricavi per la vendita della rivista (ALDAI e abbonati), che si sono attestati in € 116.086; di questi € 13.687 sono relativi alla rivista in versione digitale. I numeri editati nel 2025 sono stati dieci, senza supplementi o inserti, con una tiratura annuale in aumento – per effetto di un lieve aumento del numero degli iscritti all'Associazione – pari a 154.580 copie (153.910 copie nel 2024). I costi inerenti stampa, confezionamento, realizzazione grafica e spedizione sono risultati pari a € 126.259. Si aggiungono € 4.120 per assistenza tecnica e manutenzione della piattaforma digitale.

I proventi complessivi per la raccolta pubblicitaria della rivista cartacea e digitale ammontano a € 70.995, leggermente in calo – per la versione cartacea – rispetto all'anno precedente:

Ricavi pubblicitari	2025	2024	Variazione
Diretti rivista cartacea	€ 56.945	€ 72.641	-21,61%
Diretti rivista digitale	€ 14.050	€ 11.450	+22,71%

### Andamento finanziario

Come per gli anni precedenti, la gestione finanziaria ha privilegiato e mantenuto investimenti con basso profilo di rischio, a tutela del patrimonio della Società. È sempre in essere con Generali Italia il contratto di capitalizzazione ammontante in linea capitale a € 250.000. Il rendimento lordo annuo realizzato dalla Gestione separata GESAV è stato pari al 3,11%.

Parimenti prosegue con Crédit Agricole il contratto di capitalizzazione – Gestione Separata *CA VITA PIÙ*, ammontante ad € 230.000 nell'anno, con un rendimento lordo annuo pari al 2,49%.

## FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO ED EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Nessun evento straordinario riguardante la gestione della Società si è manifestato nei primi mesi di questo anno, il cui andamento è in linea con quello del 2025. Per quanto riguarda infatti l'attività immobiliare proseguono regolarmente i contratti di locazione in essere; per quanto riguarda la gestione della rivista l'attività editoriale sta proseguendo con le modalità già illustrate nella presente relazione e con costi costanti.

Sta proseguendo l'impegno di sviluppare e incrementare i ricavi derivanti dagli inserzionisti pubblicitari anche attraverso nuovi accordi di sistema.

Su questi presupposti e su questi risultati ci sentiamo di confermare che è pienamente salvaguardata la continuità aziendale, tenuto altresì conto della rilevanza del patrimonio della Società.

## CODICE ETICO

Gli Amministratori e i dipendenti della società adottano il codice etico di ALDAI.

## RAPPORTI CON PARTI CORRELATE

Ai sensi del 2° comma dell'art. 2428 Cod. Civ., con riferimento ai rapporti con la controllante, precisiamo che gli stessi si riferiscono alle locazioni attive dell'immobile di Via Larga 31 e all'attività editoriale riguardante la rivista *Dirigenti Industria*; entrambi i rapporti sono stati mantenuti secondo le modalità contrattuali pattuite.

In particolare tali rapporti hanno evidenziato ricavi:

- per locazioni di € 128.781;
- per servizi editoriali di € 100.000;
- per utilizzazione spazi di € 8.850.

## UTILIZZO DEGLI STRUMENTI FINANZIARI

La Società non ha in essere strumenti finanziari derivati.

## PROPOSTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Invitiamo il Socio unico ad approvare il bilancio chiuso al 31.12.2025 e a deliberare sulla destinazione dell'utile di esercizio di € 9.556,15, secondo questa proposta: il 5%, pari ad € 477,84 a incremento della riserva legale che passa da € 11.697,43 a € 12.175,27; € 4.202,09 a estinzione delle perdite di esercizi precedenti; la differenza di € 4.876,22 alla ricostituzione della Riserva di rivalutazione Legge 72/1983 che passa da € 31.500,00 a € 36.376,22.

Il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
(Antonio Zenatelli)

## Relazione del Collegio Sindacale della società ARUM Srl al socio unico ALDAI

Il Collegio Sindacale, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, ha svolto sia le funzioni previste dagli artt. 2403 e ss. Cod. Civ. sia quelle previste dall'art. 2409-bis Cod. Civ.

La presente relazione unitaria contiene nella sezione A) la "Relazione del revisore indipendente ai sensi dell'art. 14 del d.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39" e nella sezione B) la "Relazione ai sensi dell'art. 2429, comma 2, Cod. Civ."

### A) RELAZIONE DEL REVISORE INDIPENDENTE AI SENSI DELL'ART. 14 DEL D.LGS. 27 GENNAIO 2010, N. 39

#### Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

##### **Giudizio**

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della società ARUM Srl, costituito dallo Stato Patrimoniale al 31 dicembre 2025, dal Conto Economico per l'esercizio chiuso a tale data e dalla Nota integrativa.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2025 del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

##### **Elementi alla base del giudizio**

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia. Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità del Revisore per la revisione contabile del bilancio d'esercizio* della presente relazione.

Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio.

##### **Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per il bilancio d'esercizio**

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

##### **Responsabilità del Revisore per la revisione contabile del bilancio d'esercizio**

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si

possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche prese dagli utilizzatori sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali ISA Italia, abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile.

Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio, ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata,

a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;

- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenta le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo comunicato ai Responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

## RELAZIONE SU ALTRE DISPOSIZIONI DI LEGGE E REGOLAMENTARI

### Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), e-bis) ed e-ter) del d.lgs. 39/10

Gli Amministratori della Società ARUM Srl sono responsabili per la predisposizione della Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2025, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) 720B al fine di esprimere un giudizio sulla coerenza della Relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio della ARUM Srl al 31 dicembre 2025 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi. A nostro giudizio, la Relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della Società al 31 dicembre 2025 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e-ter), del d.lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

## B) RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA AI SENSI DELL'ART. 2429, COMMA 2, COD. CIV.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 la nostra attività è stata ispirata alle disposizioni di legge e alle Norme di comportamento del Collegio Sindacale emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

### B1) Attività di vigilanza ai sensi degli artt. 2403 e ss. Cod. Civ.

Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello Statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento.

Abbiamo partecipato alle assemblee e alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e, sulla base delle informazioni disponibili, non abbiamo rilevato violazioni della legge e dello Statuto, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

Abbiamo acquisito dall'organo amministrativo anche durante le riunioni svolte, informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche effettuate dalla Società e in base alle informazioni acquisite non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo acquisito conoscenza e abbiamo vigilato sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento e in ordine alle misure adottate dall'organo amministrativo, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni e l'esame dei documenti aziendali, e a tale riguardo, non ab-

biamo osservazioni particolari da riferire. Non sono pervenute denunce dai Soci ex art. 2408 Cod. Civ.

Non sono state presentate denunce al Tribunale ex art. 2409 Cod. Civ.

Nel corso dell'esercizio non sono stati rilasciati dal Collegio Sindacale pareri previsti dalla legge.

Nel corso dell'esercizio non abbiamo effettuato segnalazioni all'organo di amministrazione ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 25-octies d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e non sono pervenute segnalazioni da parte dei creditori pubblici qualificati ex art. 25-novies d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14. Nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione.

### B2) Osservazioni in ordine al bilancio d'esercizio

Per quanto a nostra conoscenza, gli Amministratori, nella redazione del bilancio, non hanno derogato alle norme di legge ai sensi dell'art. 2423, comma 5, Cod. Civ.

Il Socio con lettera del 13/4/2026, ha rinunciato espressamente ai termini previsti dall'art. 2429 Cod. Civ. per il deposito della presente relazione unitaria, sollevandoci da qualsiasi contestazione.

I risultati della revisione legale del bilancio da noi svolta sono contenuti nella sezione A) della presente relazione.

### B3) Osservazioni e proposte in ordine all'approvazione del bilancio

Considerando le risultanze dell'attività da noi svolta, non rileviamo motivi ostativi all'approvazione, da parte del Socio, del bilancio chiuso al 31 dicembre 2025, così come redatto dagli Amministratori.

Il Collegio, preso atto che l'esercizio si chiude con un utile di € 9.556,15, concorda con la proposta di destinazione del risultato d'esercizio fatta dagli Amministratori in Nota integrativa: il 5%, pari ad € 477,84 a incremento della riserva legale che passa da € 11.697,43 a € 12.175,27; € 4.202,09 a estinzione delle perdite di esercizi precedenti; la differenza di € 4.876,22 alla ricostituzione della Riserva di rivalutazione Legge 72/1983 che passa da € 31.500,00 a € 36.376,22.

Milano, 20 aprile 2026

Il Collegio Sindacale

Gennaro Bersani  
Carlo Cecere  
Claudio Notaristefano



# L'energia al centro delle politiche industriali, economiche e sociali

*Il convegno ALDAI-Federmanager del prossimo 10 giugno – in occasione dell'Assemblea Annuale – ha l'obiettivo di sviluppare la collaborazione delle Parti Sociali, delle Imprese e delle Istituzioni per assicurare un piano energetico in grado di superare le criticità e garantire competitività del sistema industriale e stabilità del Paese*



Il tema dell'energia rappresenta oggi uno degli snodi più critici per lo sviluppo economico e la stabilità sociale dell'Italia. Il Paese si trova infatti in una posizione strutturalmente delicata, caratterizzata da una forte dipendenza dall'estero per l'approvvigionamento di risorse energetiche, da un sistema produttivo energivoro e da un contesto internazionale sempre più instabile. Questi elementi ci rendono particolarmente esposti a rischi di natura geopolitica, industriale, economica e tecnologica, con conseguenze rilevanti su imprese, occupazione e qualità della vita dei cittadini.

### Dipendenza energetica e vulnerabilità geopolitica

Uno dei principali fattori di rischio è rappresentato dalla **dipendenza dalle importazioni di energia**, in particolare di gas naturale, petrolio, ma anche di energia elettrica. Le tensioni geopolitiche degli ultimi anni hanno evidenziato, con particolare chiarezza, la **fragilità dei sistemi energetici fortemente dipendenti dalle importazioni di combustibili fossili**.

L'Italia importa una quota significativa del proprio fabbisogno energetico, rendendosi vulnerabile a tensioni internazionali, conflitti e instabilità nei Paesi fornitori. Le recenti crisi geopolitiche hanno dimostrato come interruzioni o riduzioni delle forniture possano tradursi rapidamente in aumenti dei prezzi e difficoltà di approvvigionamento. Un esempio emblematico è rappresentato dalla rilevanza strategica dello Stretto di Hormuz, attraverso cui transita una quota significativa dei flussi energetici globali. Analogamente, la dipendenza da input energetici per la produzione di fertilizzanti evidenzia come le dinamiche energetiche abbiano ricadute trasversali su intere filiere economiche, inclusa quella agroalimentare.

Nel tempo, il **sistema energetico europeo** ha mostrato una **tendenza a sostituire una dipendenza con un'altra**, senza ridurre in modo strutturale la propria esposizione ai rischi esterni. Ciò evidenzia la necessità di un approccio più sistemico e resiliente; una strategia di adattamento.

L'Italia importa una quota significativa del proprio fabbisogno energetico, rendendosi vulnerabile a tensioni internazionali, conflitti e instabilità nei Paesi fornitori. Le recenti crisi geopolitiche hanno dimostrato come interruzioni o riduzioni delle forniture possano tradursi rapidamente in aumenti dei prezzi e difficoltà di approvvigionamento

### Costi energetici e competitività delle imprese

Un altro elemento critico riguarda il **costo dell'energia**, che in Italia risulta spesso più elevato rispetto ad altri Paesi europei. Questo divario penalizza in particolare le imprese manifatturiere, che rappresentano uno dei pilastri dell'economia nazionale. Settori come la siderurgia, la chimica, la ceramica, l'alimentare e molti altri, sono particolarmente sensibili alle variazioni dei costi energetici.

L'aumento dei prezzi dell'energia si traduce in una riduzione dei margini, in minore capacità di investimento e nella perdita di competitività sui mercati internazionali. Alcune imprese possono essere spinte a ridurre la produzione o a delocalizzare in Paesi con costi energetici più bassi, con conseguenze negative sull'occupazione e sul tessuto industriale.

### Transizione energetica: opportunità e criticità

La transizione verso fonti rinnovabili rappresenta una risposta necessaria ai rischi energetici e ambientali, ma comporta a sua volta **sfide significative**. L'Italia ha compiuto progressi importanti nello sviluppo di energie rinnovabili, come solare ed eolico, ma il percorso è ancora incompleto.

Tra le principali criticità vi sono:

- la discontinuità della produzione da fonti rinnovabili, legata alle condizioni climatiche;
- la necessità di investire in sistemi di accumulo e reti intelligenti;
- i tempi lunghi e la complessità



Un esempio emblematico è rappresentato dalla rilevanza strategica dello Stretto di Hormuz, attraverso cui transita una quota significativa dei flussi energetici globali

autorizzativa per la realizzazione degli impianti.

Se non adeguatamente gestita, la transizione energetica rischia di generare squilibri temporanei, con possibili aumenti dei costi e difficoltà di approvvigionamento. Tuttavia, se affrontata con una visione strategica, può rappresentare anche un'importante opportunità di sviluppo tecnologico, industriale e occupazionale.

### **Impatti sociali: famiglie, disuguaglianze e qualità della vita**

I rischi energetici non si limitano alla dimensione economica, ma hanno anche **rilevanti implicazioni sociali**. L'aumento dei prezzi dell'energia incide direttamente sul costo della vita delle famiglie, in particolare per quanto riguarda le bollette di luce e gas.

Questo fenomeno può aggravare situazioni di vulnerabilità economica, aumentando il numero di famiglie in condizioni di "povertà energetica", cioè incapaci di sostenere adeguatamente i costi per il

riscaldamento e l'illuminazione. Le disuguaglianze territoriali possono inoltre accentuarsi: alcune aree del Paese, meno infrastrutturate o più isolate, oppure penalizzate dalla prospettiva di differenziazione territoriale dei costi per eccesso di consumo rispetto alla produzione, possono subire maggiormente gli effetti delle criticità energetiche.

*Il contributo del pragmatismo manageriale per una strategia di adattamento, che assicuri resilienza e sostenibilità, economica e ambientale, di lungo periodo*



**Energia e Industria: il ruolo del manager nella ridefinizione delle politiche produttive**

si terrà nell'ambito dell'Assemblea Annuale ALDAI

**mercoledì 10 giugno 2026 alle ore 18:00**

**presso Auditorium Testori di Palazzo Lombardia, Milano**

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

**Un convegno di grande rilevanza, ma con posti limitati.**

**Consigliata l'iscrizione per tempo, per non perdere l'opportunità.**

### **Innovazione, infrastrutture e ruolo delle politiche pubbliche**

Per affrontare questi rischi è fondamentale investire in **innovazione tecnologica e infrastrutture energetiche**. Lo sviluppo di reti più efficienti, sistemi di accumulo e soluzioni digitali per la gestione dei consumi può contribuire a rendere il sistema più resiliente. Un ruolo decisivo è svolto dalle **politiche pubbliche**, chiamate a definire un quadro normativo stabile e favorevole agli investimenti. È necessario semplificare le procedure autorizzative, incentivare la ricerca e sostenere le imprese nella transizione energetica.

### **Unire le forze per assicurare la stabilità energetica**

Il sistema energetico rappresenta per l'Italia una sfida complessa, che intreccia dimensioni economiche, sociali e geopolitiche. La dipendenza dall'estero, i costi elevati e le difficoltà della transizione energetica costituiscono rischi significativi, ma anche stimoli per un cambiamento strutturale.



# ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

## Prevenzione dentale over 60



**PRENOTA UNA VISITA - Tel. 0331 962405**

## 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 

Seguici!   

### I NOSTRI SERVIZI

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

**ODONTOBI S.r.l.**

Via Aronco, 5

28053 Castelletto Ticino (NO)

Tel. +39 0331 962 405 / 971 413

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





# AI & Leadership: la questione non è tecnologica, è umana

*Intervista a Don Luca Peyron*

Loredana Chianelli

Socia ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo Intelligenza Artificiale



**Don Luca Peyron** è presbitero dell'Arcidiocesi di Torino e fondatore e direttore del **Servizio per l'Apostolato Digitale**, realtà impegnata nell'analisi e nella riflessione sul rapporto tra tecnologia, cultura e vita umana.

Si occupa da anni delle implicazioni antropologiche, etiche ed educative delle trasformazioni digitali, con particolare attenzione all'intelligenza artificiale. È docente presso l'**Università Cattolica del Sacro Cuore** e membro del comitato buone pratiche dell'**Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificiale per l'Industria**, istituzione nazionale dedicata allo sviluppo e all'applicazione dell'intelligenza artificiale nel sistema produttivo. Interviene frequentemente nel dibattito pubblico sui temi dell'innovazione tecnologica, dell'educazione digitale e della responsabilità umana nell'era dell'AI, collaborando con scuole, università, istituzioni e imprese per promuovere una comprensione consapevole delle trasformazioni in atto.

***Molti descrivono l'intelligenza artificiale come una rivoluzione tecnologica. Dal suo punto di vista è anche una rivoluzione culturale e antropologica.***

Ogni rivoluzione tecnologica nel corso della storia è sempre stata anche una rivoluzione culturale e cognitiva, dalla macchina a stampa passando per l'elettricità. Questa non è diversa, ciò che è diverso è la velocità con cui tutto questo sta avvenendo e la profondità dei cambiamenti che comporta senza che le persone ne abbiano più di tanto contezza, soprattutto senza che ci si accorga cosa questo significhi davvero dal punto di vista del pensiero, dell'economia, della democrazia.

***Lei ha parlato di una possibile resa cognitiva dell'uomo di fronte all'intelligenza artificiale. Dove si trova oggi il confine tra usare l'AI come strumento e smettere di pensare?***

Gli studi più recenti e il semplice dato empirico dell'esperienza di ciascuno di noi ci dicono che la macchina ha una capacità di produrre artefatti culturali appetibili. Veloci, precisi, affidabili nella maggior parte di casi. Molto difficilmente, se si usa l'intelligenza artificiale generativa, il nostro doveroso controllo degli esiti consiste in qualche cosa di più di qualche correzione, sottolineatura, aggiunta. Il filo argomentativo e la forma del testo finale, dopo il nostro in-

tervento, ricalcano di fatto quello di partenza fornito dalla macchina. Questo accade per diverse ragioni, ma una è semplice e costante: il modo in cui il nostro cervello opera, cercando in ogni circostanza di risparmiare energia. In altri termini noi dobbiamo forzare la nostra abituale struttura di pensiero per pensare là dove è a disposizione un prodotto bello che fatto. La resa cognitiva è questa situazione: la non disponibilità delle persone a fare questa fatica. Il confine tra umano e macchina, in questo caso, non è più nell'ordine della macchina, ma della nostra attitudine, presente e futura, di scegliere di fare alcune fatiche che, in ipotesi, sembrerebbero evitabili.

**Lei ha osservato che l'intelligenza artificiale non sta toccando solo i flussi di cassa delle organizzazioni ma anche i flussi emotivi delle persone. Che cosa significa questo cambiamento?**

Il cambiamento è in questo momento soprattutto nei più giovani: metà dei nostri adolescenti ha una fragilità psicologica e riversa sulla macchina tale fragilità chiedendo a una chatbot di fare da psicologo, spalla emotiva, consulente nelle scelte importanti. Non abbiamo dati che misurino quanto questo stia avvenendo anche con gli adulti, ma non è difficile pensare che vi possa essere un fenomeno analogo. Stando al mio campo più specifico non pochi usano chatbot per avere consigli spirituali ed è un dato di fatto che, almeno negli USA, il 70% delle persone ha una relazione affettiva che è nata da un incontro mediato da un algoritmo (app di dating ecc.). La questione tocca due aspetti. Il primo che un'app non è una persona, anche se ne imita il linguaggio. Non ha empatia, non ha coscienza, non ha buon senso. Interfacciarsi con una macchina può fornire informazioni, ma non innesca alcun processo di umanizzazione. In secondo luogo, l'esito macchinico è, sostanzialmente, mediocre e finalizzato, se stiamo all'AI di uso comune e commerciale, al permanere sul device più che a soddisfare efficacemente un bisogno reale. Le conseguenze di tutta questa architettura non hanno bisogno di ulteriori grandi commenti.

**Qual è la competenza più importante che la scuola e l'università dovrebbero sviluppare per preparare le nuove generazioni a convivere con l'intelligenza artificiale?**

Crede che scuola e università non debbano fornire competenze. Questo credo sia un falso mito. La scuola e l'università dovrebbero educare, non addestrare.

...ogni delega comporta una perdita. Di capacità, responsabilità e via dicendo. La macchina toglie fatica, ma siamo sicuri che tutte le fatiche siano da eliminare? Dagli attriti e dalla fatica, si costituisce anche la nostra dignità. Partirei da chi sono, chi desidero essere, chi non desidero diventare. La macchina viene dopo avere chiare queste risposte. Senza la delega esistenziale diventerà una probabile resa cognitiva: l'AI penserà per me, purtroppo non ha una coscienza per pensare a me...

**Lei ha detto che dovremmo chiedere ai progettisti delle tecnologie di aiutare l'essere umano a diventare sé stesso. Come dovrebbe tradursi questo principio nello sviluppo dell'intelligenza artificiale?**

L'AI è una tecnologia che *by design* è capace di incorporare scelte e valore. Dai dati con cui viene allenata sino alle modalità con cui risponde la macchina è addestrata a stare su certi percorsi e fornire determinati esiti. È ingenuo pensare che sia semplicemente uno strumento e come tale sia neutra. Non lo è per nulla. A partire da questa considerazione, tecnica, l'AI dovrebbe essere disegnata seguendo determinati principi e schemi, soprattutto positivi e non solo "non nocivi". Primo tra tutti il fatto di non essere studiata per creare dipendenza, come lo sono i social media.

**Nel mondo delle organizzazioni si parla molto di AI governance. Secondo lei la vera governance riguarda la tecnologia o la maturità delle persone che la utilizzano?**

La governance consiste nella ricerca di un nuovo equilibrio nelle organizzazioni. Questo significa valutare il peso della presenza macchinica da una parte e, dall'altra, il posizionamento delle persone. Su tutto questo pesa moltissimo l'attuale *legacy* delle organizzazioni. I processi non sopravvivono per caso, ma per ragioni strutturali: co-

sto del cambiamento (tempo, formazione, risorse), paura di perdere controllo o competenze, funzionano "abbastanza bene" e questo non crea urgenza, accumulo storico di adattamenti che diventano complessi da smontare. Più tecnologia significa un maggiore intervento su questi fattori. Va fatto un bilancio partendo da due principi: va innanzitutto chiarito il futuro della propria organizzazione e poi, in base a quello, capito se e quanto la macchina è un asset; le persone vanno accompagnate, ma soprattutto chi guida le persone non deve presupporre di non dover essere accompagnato a sua volta.

**Molte persone stanno iniziando a usare strumenti di intelligenza artificiale nella vita quotidiana. Qual è la prima consapevolezza che dovremmo sviluppare per utilizzarli in modo responsabile?**

Che ogni delega comporta una perdita. Di capacità, responsabilità e via dicendo. La macchina toglie fatica, ma siamo sicuri che tutte le fatiche siano da eliminare? Dagli attriti e dalla fatica si costituisce anche la nostra dignità. Partirei da chi sono, chi desidero essere, chi non desidero diventare. La macchina viene dopo avere chiare queste risposte. Senza la delega esistenziale diventerà una probabile resa cognitiva: l'AI penserà per me, purtroppo però non ha una coscienza per pensare a me. ■



# Il regime fiscale dei rimborsi spese per trasferte

*Tra obblighi documentali e tracciabilità delle spese, i recenti interventi normativi hanno notevolmente modificato la disciplina fiscale di indennità e rimborsi spese corrisposti al lavoratore in occasione di trasferte*



Avv. Nicola Fasano e Avv. Antonio D'Aronzo  
Tlegal studio associato legale e tributario

**D**allo scorso anno la gestione fiscale delle trasferte richiede un livello di attenzione maggiore rispetto al passato. Il legislatore, con il decreto delegato IRPEF (D. Lgs. 192/2024) e la Legge di Bilancio 2025 (L. 207/2024), modificando gli art. 51 e 95 TUIR ha infatti previsto un duplice vincolo: oltre al necessario giustificativo fiscale della spesa, si affianca il tassativo obbligo di utilizzare pagamenti tracciabili per specifiche spese sostenute all'interno del territorio dello Stato (quindi sia all'interno che al di fuori del territorio comunale), quali vitto, alloggio e trasporti mediante taxi o noleggio con conducente (ossia autoservizi pubblici non di linea). L'inosservanza di questo "doppio

obbligo" genera una penalizzazione sia per il dipendente, che perde l'esenzione fiscale del rimborso, sia per l'impresa, che non può dedurre il relativo costo. Risulta dunque utile ricapitolare le regole attualmente vigenti a seconda della destinazione del dipendente e del sistema di rimborso applicato.

## **L'obbligo di tracciabilità: perimetro applicativo ed esclusioni**

In via preliminare, affinché i rimborsi non concorrano alla formazione del reddito di lavoro dipendente, le spese per vitto, alloggio, viaggio e trasporto effettuati mediante autoservizi pubblici non di linea (taxi e NCC) devono essere obbligatoriamente saldate trami-

te mezzi di pagamento tracciabili, quali ad esempio bonifici bancari, carte di credito, debito o prepagate. La prova dell'avvenuta transazione telematica può essere fornita esibendo la ricevuta del POS, o l'estratto conto bancario che si affianca al documento fiscale (generalmente fattura o ricevuta) recante i dettagli della prestazione resa.

Tuttavia, tale disciplina prevede specifiche deroghe. Anzitutto, l'obbligo di tracciabilità non sussiste e pertanto i rimborsi sono esenti anche se le relative spese sono regolate in contanti per:

- le spese per servizi di trasporto effettuati con mezzi pubblici di linea (quali treni, aerei, autobus, traghetto);
- le spese per il pedaggio e per il

parcheggio, purché comprovate da documenti che identifichino il veicolo e la sosta;

- i rimborsi effettuati sotto forma di indennità chilometrica.

Inoltre, come chiarito anche dalla stessa Agenzia delle Entrate nella risposta a interpello n. 188/2025, l'obbligo di tracciabilità non riguarda le spese sostenute all'estero.

### Rimborsi spese per trasferte all'interno del territorio comunale in cui è ubicata la sede di lavoro

Le indennità e i rimborsi spese per le trasferte effettuate nell'ambito del territorio comunale, salvo i rimborsi di spese di viaggio e trasporto, concorrono integralmente a formare il reddito del dipendente (anche quando siano comprovate e documentate). L'Agenzia delle Entrate, con la recente Circolare n. 15/2025 ha confermato che non concorrono a formare il reddito di lavoro le indennità chilometriche riconosciute dal datore di lavoro qualora il dipendente sia stato autorizzato all'utilizzo del proprio mezzo, fermo restando l'obbligo di documentare la trasferta.

Tuttavia, si ricorda che anche nel caso di spostamenti all'interno del comune, qualora il dipendente si avvalga di mezzi pubblici non di linea (ad esempio taxi o NCC), l'esenzione dal reddito del rimborso è subordinata alla tracciabilità del pagamento.

### Rimborsi spese per trasferte al di fuori del territorio comunale in cui è ubicata la sede di lavoro

Per le trasferte al di fuori del territorio comunale sono previste tre sistemi di rimborso spese distinti e alternativi fra loro (art. 51, comma 5, TUIR), ossia "analitico", "forfetario" e "misto". Secondo l'Agenzia delle Entrate la scelta di una delle citate modalità di rimborso vincola l'intera trasferta, non essendo consentito, ad esempio, adottare il metodo forfetario per un giorno e quello misto per il successivo.

Nel rimborso spese "analitico" (cosiddetto "piè di lista"), sono esenti per il dipendente i rimborsi documentati per vitto, alloggio, viaggio e trasporto. Sono altresì esenti, entro il limite di € 15,49 per la trasferta in Italia e di € 25,82 per la trasferta all'estero, le altre spese (ad esempio lavanderia, telefono, parcheggio), per le quali è richiesta la semplice analitica attestazione in nota spese e la cui liquidazione non è soggetta a obblighi di tracciabilità. L'Agenzia delle Entrate ha precisato che le somme eccedenti le citate soglie sono sempre imponibili, anche se analiticamente documentate.

Nel rimborso spese "forfetario", non concorrono a formare il reddito di lavoro, oltre il rimborso delle spese di viaggio e trasporto docu-

mentate, le indennità fino ad un massimo di € 46,48 al giorno per la trasferta in Italia e di € 77,47 per la trasferta all'estero.

Infine, il rimborso spese "misto" prevede la corresponsione, in aggiunta all'indennità di trasferta, anche del rimborso analitico delle spese di vitto e/o alloggio. In tale fattispecie, le canoniche franchigie di esenzione dell'indennità forfetaria di trasferta (€ 46,48 per l'Italia ed € 77,47 per l'estero) si riducono di un terzo, in caso di rimborso delle sole spese di vitto o alloggio (nonché qualora l'alloggio o il vitto siano forniti gratuitamente) oppure di due terzi, in caso di rimborso analitico o di fornitura gratuita sia delle spese di alloggio che delle spese di vitto.

### Le implicazioni fiscali dell'art. 10 del nuovo CCNL

In questo articolato sistema normativo, assume particolare rilevanza quanto previsto dall'art. 10 del nuovo CCNL per i Dirigenti Industria (in vigore per il periodo 1° gennaio 2025 - 31 dicembre 2027), secondo cui al dirigente in trasferta viene riconosciuto, oltre al rimborso delle spese documentate di viaggio, vitto e alloggio, e per ogni periodo di trasferta non inferiore a 12 ore nell'arco temporale di 24 ore dalla partenza, un importo aggiuntivo in cifra fissa pari a 100 euro per spese non documentabili.

Ebbene, sotto il profilo fiscale, l'erogazione di tale somma fissa congiuntamente al rimborso analitico delle spese di vitto e alloggio rientra nel citato sistema di rimborso "misto". Di conseguenza, a fronte dei 100 euro forfetari riconosciuti in virtù del CCNL, le canoniche franchigie (di € 46,48 ed € 77,47) subiscono la già menzionata riduzione di due terzi. L'importo eccedente la franchigia concorrerà integralmente a formare il reddito imponibile del dirigente, subendo la tassazione ordinaria in busta paga. ■





# Transizione energetica e competitività

*Il pragmatismo lombardo  
tra sviluppo e sostenibilità.  
Il ruolo dei territori  
e il progetto ALPHA*



© Riccardo Falco

La transizione energetica rappresenta oggi una delle principali leve di competitività per i territori lombardi. Non si tratta di una scelta ideologica, ma di una necessità concreta che incide direttamente sulla capacità delle imprese di restare sul mercato, sulla struttura dei costi e sulla qualità complessiva dello sviluppo. In un contesto in cui il clima evolve e le pressioni sui sistemi energetici si fanno sempre più evidenti, la vera sfida è trovare un punto di equilibrio tra crescita economica e sostenibilità ambientale. Un equilibrio che, nel caso lombardo, non può essere affidato a dichiarazioni di principio, ma deve tradursi in scelte operative, misurabili e coerenti con la struttura produttiva del territorio. La Lombardia è il principale motore industriale del Paese, con un peso che supera il 22% del PIL nazionale<sup>1</sup> e una quota rilevante dell'export manifatturiero, superiore al 25% dell'intero sistema Paese<sup>2</sup>.



© Eurac Research

È evidente, quindi, che ogni trasformazione del sistema energetico deve essere letta anche in chiave di competitività. Non si tratta di ridurre la capacità produttiva, ma di accompagnarne l'evoluzione, rendendola più efficiente e meno esposta ai rischi legati ai costi energetici e alla disponibilità delle risorse.

I dati più recenti mostrano come questa impostazione sia già in atto. Secondo un'analisi di PoliS<sup>3</sup>, la Lombardia guida a livello nazionale gli interventi di efficienza energetica finanziati dal PNRR e concentra una quota significativa dei risparmi energetici dichiarati dalle imprese. È un segnale chiaro: il sistema produttivo lombardo non subisce la transizione, ma la interpreta come un'opportunità per rafforzare la propria posizione.

Allo stesso tempo, il territorio regionale è tra quelli più esposti agli effetti del cambiamento del clima, con impatti sulla qualità dell'aria, sulla disponibilità delle risorse idriche e sulla stabilità dei sistemi naturali. Questo rende ancora più evidente la necessità di un approccio integrato, capace di tenere insieme ambiente ed economia senza forzature. In questo quadro, la dimensione territoriale assume un ruolo decisivo. È nei territori che si concentrano i consumi, le infrastrutture e le attività produttive. Ed è sempre nei territori che si costruiscono le condizioni per una transizione efficace, attraverso l'integrazione tra fonti rinnovabili, efficienza energetica e sistemi avanzati di gestione della domanda. È proprio su questo terreno che si colloca il con-

tributo della Fondazione Lombardia per l'Ambiente, che opera come supporto tecnico-scientifico per la costruzione di modelli concreti, capaci di tradurre la conoscenza in soluzioni applicabili. Un lavoro che mette in relazione amministrazioni pubbliche, imprese e mondo della ricerca, con l'obiettivo di costruire strumenti utili e scalabili.

### **Il progetto europeo ALPHA**

Il progetto europeo ALPHA rappresenta un esempio particolarmente significativo di questo approccio. Il punto di partenza è uno dei nodi più rilevanti della transizione energetica: il peso dei consumi degli edifici, che a livello europeo rappresentano una quota rilevante (attorno al 42%<sup>4</sup>) della domanda complessiva, soprattutto per il riscaldamento e il raffrescamento. Attraverso ALPHA, finanziato dal programma Interreg Alpine Space e guidato dalla Fondazione Lombardia per l'Ambiente, si lavora allo sviluppo di reti di teleriscaldamento e raffrescamento di quinta generazione. Si tratta di sistemi a bassa temperatura, caratterizzati da una maggiore efficienza e dalla possibilità di uno scambio bidirezionale di energia, in cui utenti e infrastrutture diventano parte attiva del sistema.

Questo tipo di soluzioni consente non solo di ridurre le emissioni, ma anche di migliorare l'efficien-

za complessiva e di aprire a nuovi modelli di gestione energetica, più flessibili e integrati. È un passaggio importante, perché introduce una logica in cui sostenibilità e competitività non sono in contraddizione, ma si rafforzano reciprocamente.

Con una dotazione finanziaria di oltre 2 milioni di euro e il coinvolgimento di partner internazionali, ALPHA si propone di sviluppare modelli replicabili nei territori alpini e, più in generale, nel contesto europeo. Ma soprattutto rappresenta un esempio concreto di come la transizione energetica possa essere affrontata con un approccio pragmatico, capace di coniugare innovazione, sostenibilità e sviluppo economico.

È in questa capacità di tenere insieme elementi diversi – ambiente, energia, industria, territorio – che si gioca oggi la partita della competitività. E in questo senso, la Lombardia sembra aver scelto una strada chiara: non rallentare lo sviluppo, ma governarlo meglio. ■

*Per ulteriori informazioni su Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA) inquadra il QR Code e accedi al loro sito <https://flanet.org/#>*



#### **Note**

- 1) Lombardia Speciale – *Un quinto del PIL italiano è lombardo: i numeri di Assolombarda*, 23/10/2024
- 2) Lombardia Speciale – *Manifattura, Lombardia leader dell'import-export nazionale*, 14/7/2025
- 3) PoliS Lombardia - *Lombardia 2025 - numero 39 del 10 novembre 2025*
- 4) <https://www.alpine-space.eu/project/alpha/>



# I temi del Comitato Pensionati

Mino Schianchi

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

***Il recente incontro del Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager del 26 marzo 2026 ha aperto un dibattito sul Manifesto Federmanager 2026 e sul ruolo dei Senior***

**U**n incontro molto partecipato e vivace ha visto tra i protagonisti il **Manifesto 2026** targato Federmanager, un documento di indubbio valore quale strumento di indirizzo, che meriterebbe un ulteriore rafforzamento anche nella tutela dei pensionati: i diritti previdenziali dei dirigenti in quiescenza costituiscono diritti sociali e collettivi e, come tali, devono essere difesi attraverso un'azione continua, capace di incidere efficacemente sia sul piano politico-istituzionale sia su quello giuridico.

## **Manifesto 2026**

Il *Manifesto Federmanager 2026*, è una proposta organica rivolta alle istituzioni e alle forze politiche, fondata su una visione strategica che pone al centro il ruolo dell'industria e del management quale leva per la competitività, la crescita della produttività e la gestione delle principali transizioni – digitale, energetica e organizzativa – nonché per il rafforzamento della coesione sociale e del sistema di welfare. Il Manifesto si articola in dieci punti di intervento prioritari, che spaziano dal rafforzamento dell'infrastruttura manageriale alla managerializzazione delle PMI, dalla stabilità normativa alla sostenibilità, dalla riduzione del costo dell'energia alla governance dell'intelligenza artificiale, fino alla formazione continua, alla riforma fiscale e alla modernizzazione del sistema pensionistico e di welfare.

## **I risultati della ricerca Data Hubs**

Risultati non certo incoraggianti della ricerca Data Hubs, presentati durante l'incontro del Consiglio Nazionale di marzo, evidenziano che il **46%** dei dirigenti intervistati dichiara di non conoscere Federmanager, mentre il **12%** degli stessi non è consapevole del ruolo della Federazione quale firmataria del Contratto Nazionale dei Dirigenti dell'Industria.

Tali elementi evidenziano criticità che vanno oltre l'ambito della comunicazione, investendo direttamente i temi dell'identità associativa, della riconoscibilità e della partecipazione. In assenza di una diffusa consapevolezza della nostra realtà associativa, risulta infatti difficile consolidare il senso di appartenenza e rafforzare il ruolo di rappresentanza.

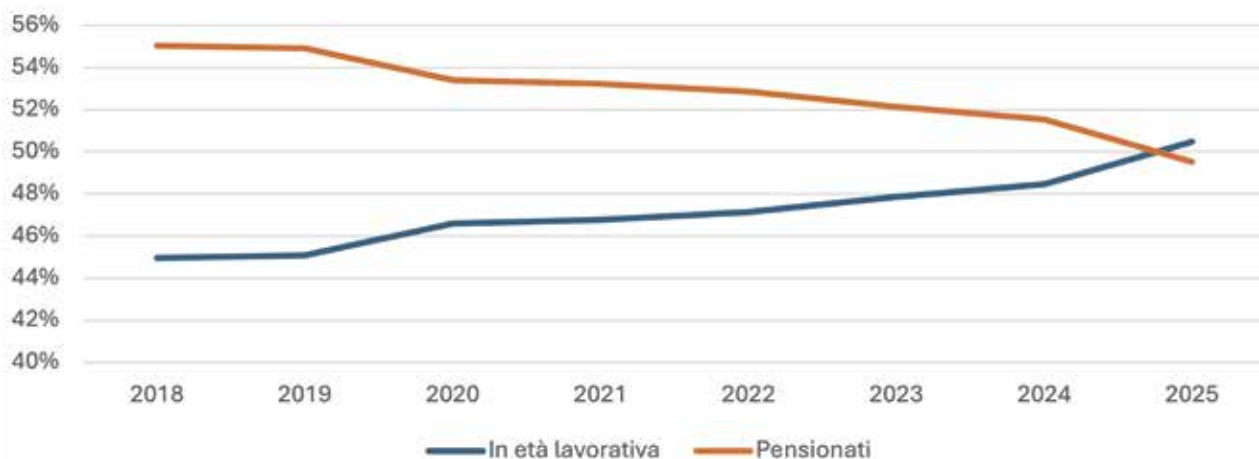
Sempre in tema di numeri si è confermata, anche nel 2025, una contrazione della componente pensionati, diventata pari agli iscritti in età lavorativa. Un dato che desta preoccupazione, considerando la longevità, le cui cause possono probabilmente essere ascritte a un'insufficiente informazione, a un limitato coinvolgimento e alla percezione di scarsa attenzione alle aspettative dei Senior che induce i neopensionati a non rinnovare l'iscrizione quando vanno in pensione, non essendo a conoscenza dei servizi dedicati specificamente ai Senior.

La Federazione, è l'organismo di rappresentanza sindacale e contrattuale con il mandato di tutelare gli interessi generali della categoria; una categoria che include dirigenti in servizio e pensionati, e se – per i primi – il CCNL è la mission primaria, per quelli in quiescenza diventa essenziale evidenziare quali siano gli ambiti prioritari di tutela: la difesa del potere d'acquisto delle pensioni, la sanità, la previdenza, l'equità fiscale e la lotta all'evasione quale strumento per una più equa distribuzione del carico tributario.

Purtroppo, se l'azione associativa non risulta incisiva con tali esigenze fondamentali, può venir meno la motivazione stessa dell'adesione o del mantenimento dell'iscrizione. Le attività ricreative, culturali e di socializzazione, pur rappresentando un utile completamente dell'offerta, non possono sostituire la funzione primaria di rappresentanza.

Il Comitato di Coordinamento Gruppi Seniores è impegnato nell'analisi e nell'approfondimento di quei fattori che possono indurre i pensionati a mantenere l'iscrizione in modo da individuare leve efficaci per contrastare il progressivo calo. In tale ambito, è stata inoltre sottolineata la differenza territoriale delle motivazioni, nelle grandi aree urbane possono assumere rilievo opportunità quali impegno operativo, volontariato o attività professionali residue; mentre nel-

## ISCRITTI FEDERMANAGER



le realtà di piccola e media provincia tali opportunità risultano più limitate, ma compensate dalle iniziative di vita associativa: visite collettive ed eventi conviviali che rafforzano l'identità della dirigenza senior.

### Perequazione, fisco e previdenza complementare

In tema di perequazione viene evidenziata la necessità di riprendere il sostegno, ribadendo l'impegno di Federmanager nella difesa dell'attuale meccanismo di adeguamento e recupero del potere d'acquisto generato dall'inflazione, che prevede il riconoscimento del 100% per le pensioni fino a 4 volte il minimo, il 90% per le pensioni tra 4 e 5 volte il minimo e il 75% per la quota di pensione eccedente 5 volte il minimo (circa 3.000 euro lordi) che interessa la gran parte dei trattamenti dei dirigenti in pensione. Vengono, inoltre, delineati come prioritari anche fisco e previdenza complementare, pilastri fondamentali dell'azione di tutela.

### Forum Federmanager e azione territoriale

Il prossimo 2 luglio, in occasione dell'Assemblea annuale, il Forum Federmanager rappresenterà un momento centrale di confronto e condivisione della visione associa-

... si è confermata anche nel 2025, una contrazione della componente pensionata, diventata pari agli iscritti in età lavorativa. Un dato che desta preoccupazione, considerando la longevità e le cui cause possono probabilmente essere ascritte a un'insufficiente informazione, a un limitato coinvolgimento e alla percezione di scarsa attenzione alle aspettative dei Senior...

tiva durante il quale i contenuti del *Manifesto* potranno essere ulteriormente declinati e sviluppati a livello territoriale, attraverso iniziative e momenti di approfondimento,

al fine di rafforzare il dialogo con imprese, istituzioni e stakeholder locali e consolidare la diffusione di una visione dello sviluppo economico e sociale comune. ■

## Perequazione: la Consulta conferma, resta la delusione

Ancora una delusione per i pensionati. La Corte Costituzionale, con la sentenza n. 52 del 16 aprile 2026, ha dichiarato non fondate le questioni di legittimità sul meccanismo di perequazione "a blocchi" applicato negli anni 2023-2024. Pur riconoscendo effetti di "appiattimento" tra trattamenti pensionistici, la Corte li considera marginali e compatibili con i principi costituzionali di adeguatezza e proporzionalità. Ribadito, soprattutto, l'ampio margine di discrezionalità del legislatore nel bilanciamento tra tutela delle pensioni e vincoli di finanza pubblica.

Nessuna svolta, dunque, rispetto a un orientamento ormai consolidato. Resta aperta la questione della tutela effettiva del potere d'acquisto, in particolare per le pensioni del ceto medio.

Maggiori informazioni nell'edizione digitale dell'articolo *Lennesima delusione: la Corte conferma il sistema "a blocchi"*.

# FIERI DI FARVI **SORRIDERE**



## IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

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

SIAMO CONVENZIONATI CON DIVERSI ENTI:



**Cesare Paris**

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

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



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

**FOREVER EDISON**  
l'**Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali (ALDAI)**  
e la **Famiglia Peccatori**  
bandiscono un concorso per l'assegnazione **della sesta Borsa di Studio**  
in memoria di

# “Dott. Ennio Peccatori”

già dirigente della società **MONTEDISON** e Presidente **ALDAI**

La Borsa di Studio è del valore di **4.000 euro**  
L'assegnazione della Borsa di Studio  
prevede la possibilità di svolgere uno **stage in EDISON**

## REGOLAMENTO

### Articolo 1

Possono candidarsi alla Borsa di Studio gli studenti iscritti all'anno accademico 2025-2026, non fuori corso, alle facoltà di **Ingegneria dell'Automazione, Elettrica, Energetica, Gestionale e Meccanica** costituite presso le Università della Regione Lombardia e loro sedi distaccate, compresa Piacenza, e in possesso dei requisiti desumibili dalla documentazione di cui all'art. 5.

### Articolo 2

I candidati dovranno aver sostenuto alla data del presente bando almeno dieci esami obbligatori e dovranno aver conseguito una votazione media non inferiore a **28/30**.

### Articolo 3

La documentazione deve pervenire ad ALDAI – Borsa di Studio “Dott. Ennio Peccatori” – via Larga 31 – 20122 Milano o via mail all'indirizzo [aldai@pec.aldai.it](mailto:aldai@pec.aldai.it). Il consenso al trattamento dei dati personali è obbligatorio e implicito ai sensi dell'art. 6 comma 1 lett. b) del Regolamento UE 679/2016. L'informativa completa è disponibile sul sito [www.aldai.it](http://www.aldai.it)

### Articolo 4

Le candidature dovranno pervenire ad ALDAI entro il **30 settembre 2026**.

### Articolo 5

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

- certificato rilasciato dall'Università di provenienza con le attestazioni richieste negli articoli 1 e 2 del presente bando e con la specifica delle votazioni ottenute per ogni singolo esame, sia della Laurea Triennale sia della eventuale Laurea Specialistica. Non sono ammessi candidati già laureati o fuori corso;
- stato di famiglia (anche autocertificazione);
- attestazione ISEE;
- lettera di presentazione con motivazioni della candidatura, percorso di studi, voto esame di maturità, hobby, attività di volontariato, o altro possa essere utile ai fini dell'assegnazione delle Borse di Studio;
- indirizzo e-mail e numero telefonico, fisso o cellulare.

### Articolo 6

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

- un rappresentante di ALDAI (che presiede);
- un rappresentante di FOREVER EDISON;
- un rappresentante della Famiglia Peccatori o persona delegata;
- un rappresentante della RSA Dirigenti EDISON o persona delegata.



# Le tante facce di *Non lasciarmi* di Kazuo Ishiguro, Premio Nobel per la letteratura 2017

*Per il ciclo "Il fascino sempre attuale del genere distopico"*

Daniela Savini

Componente del Gruppo Cultura ALDAI-Federmanager

**C**he cosa mi ha spinto a leggere *Non lasciarmi*, del premio Nobel per la Letteratura Kazuo Ishiguro?

Inizialmente perché mi era stato consigliato da un'amica come un interessante romanzo distopico, un genere letterario che mi ha sempre affascinato, poi però, proseguendo nella lettura, mi sono resa conto che era molto di più, perché conteneva elementi del romanzo di formazione (*Bildungsroman*), ma era anche un delicato racconto di amore e amicizia, e una profonda riflessione sulla natura umana!

Sebbene scritto nel 2005, si immagina che le vicende dei suoi personaggi prendano il via in un'Inghilterra immaginaria e alternativa di trent'anni prima, che si ipotizza avesse un'organizzazione sociale e bioetica ben diversa da quella reale.

Si torna indietro nel tempo, dunque, per raccontare una fantascienza non così lontana: niente astronavi, viaggi spaziali e mostri venuti da un'altra galassia per minacciare la Terra, ma una visione ipotetica di quello che potrebbe succedere se le scoperte scientifiche venissero spinte al loro estremo senza che le persone, o comunque chi le comanda, si ponessero eccessivi scrupoli morali.

Ecco, quindi, la componente distopica del romanzo che esplora le implicazioni etiche e sociali della clonazione umana, anche se non compaiono mai espliciti riferimenti alle procedure effettivamente praticate. Il romanzo spinge il lettore a riflettere su due fondamentali domande: è giusto creare una vita e sacrificarla per salvarne un'altra? E ancora: fino a che punto la scienza si può muovere?

Lo scenario immaginato da Ishiguro è, però, solamente lo sfondo per descrivere in maniera drammatica l'intima natura di ciascun essere umano; Kathy, la protagonista e voce narrante della storia, arrivata all'età di 31 anni e prossima alla fine della sua vita, decide di fare un viaggio nel suo passato, ripercorrendo, attraverso un lungo *flashback*, le sue esperienze di vita dall'infanzia fino all'età adulta, sottolineando i vari cambiamenti avvenuti e concentrandosi soprattutto sull'amicizia che l'ha legata durante tutta la sua esistenza, con alterne fortune, ai suoi più cari amici, Ruth e Tommy. Siamo partecipi della loro crescente consapevolezza, dall'infanzia alla maturità, di andare incontro a un destino segnato: sono dei cloni umani, creati appositamente per diventare donatori di organi.

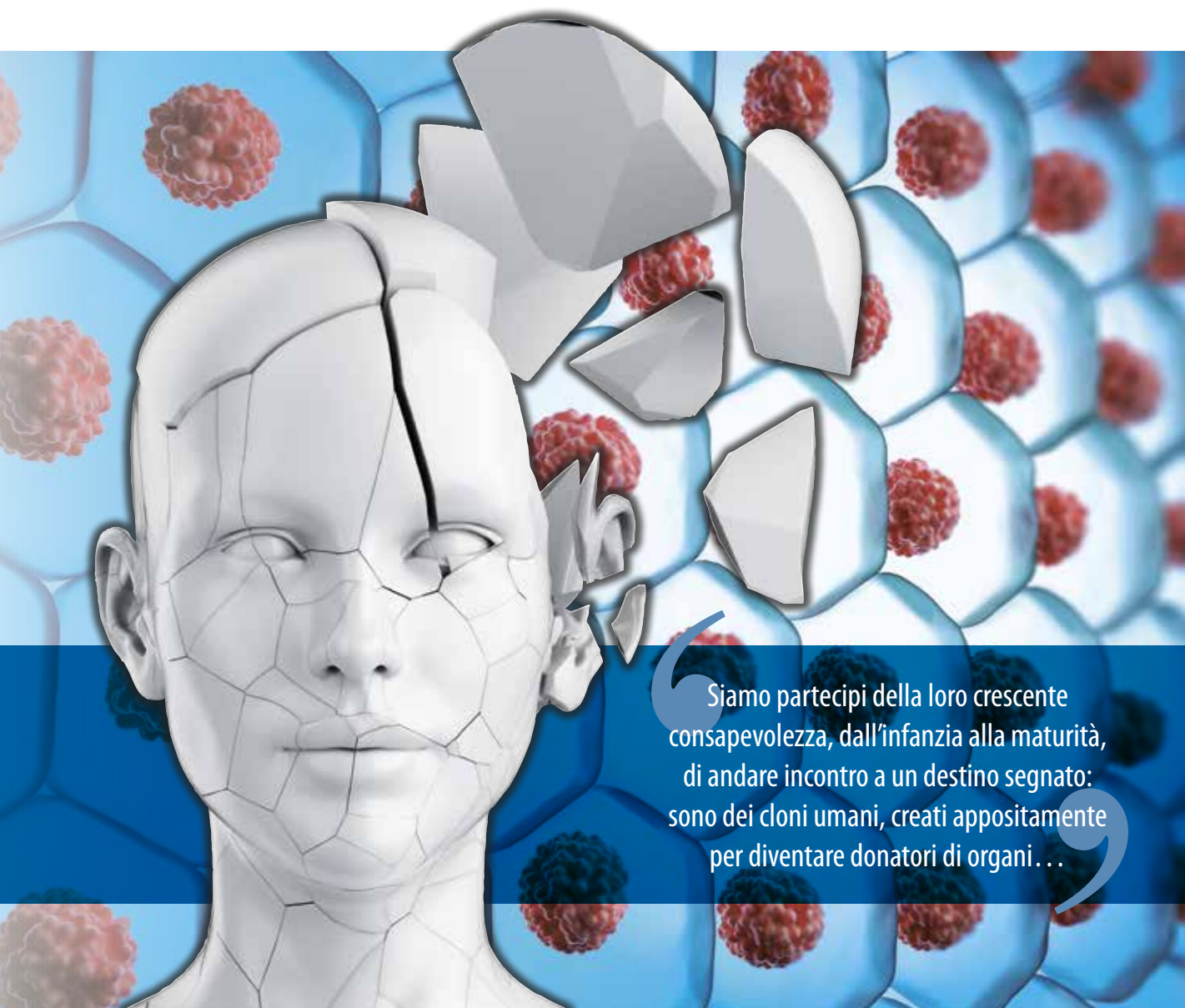
Romanzo di formazione e storia d'amore e d'amicizia, quindi, su uno sfondo distopico, che verrà svelato a poco a poco e del quale i protagonisti sono malinconicamente consapevoli.

Cloni, quindi, ma con dei sentimenti, cloni che possiedono un'identità profondamente umana, nonostante la loro trasformazione genetica. A questo punto sorge spontanea la domanda: perché i protagonisti non si ribellano? Perché non scappano insieme cercando di sottrarsi alla morte prematura loro assegnata?

Risponde Ishiguro: *"Volevo che i personaggi reagissero all'orribile programma a cui saranno sottoposti, nello stesso modo in cui noi accettiamo la condizione umana sapendo che invecchieremo, crolleremo a poco a poco per poi morire"*. Il loro viaggio nella vita attraversa l'amicizia, l'amore, scelte e speranze, ma è la sua fine annunciata che lo rende il simbolo della nostra esperienza di esseri umani.

Dice ancora Ishiguro: *"Il romanzo celebra il bello delle persone. Forse è triste perché sappiamo che moriranno, ma questo è vero per tutti noi. Cosa conta davvero, quindi? Le amicizie, le relazioni, l'amore"*.

Quello che allo scrittore interessa particolarmente è analizzare il con-



“Siamo partecipi della loro crescente consapevolezza, dall’infanzia alla maturità, di andare incontro a un destino segnato: sono dei cloni umani, creati appositamente per diventare donatori di organi...”

retto di umanità, alla ricerca del significato più profondo delle interazioni sociali, dell’amore, dell’amicizia, e infine, dell’attaccamento alla vita.

Nelle prime pagine si legge che il romanzo è *“la storia dell’amicizia e dell’amore nella vita delle persone, specialmente quando si rendono conto che il tempo è breve, cioè di fronte al fatto che siamo mortali”*. La scoperta della fine del proprio mondo non porta a un’isteria evidente, ma piuttosto a un’angosciosa e tragica accettazione del proprio destino, che lascia l’osservatore con un groppo in gola.

Se il tema centrale di *Non lasciarmi* è la consapevolezza della mortalità e l’invito a celebrare le cose che contano, il tema secondario è il ruolo della memoria, la riflessione sul proprio passato come passaggio necessario nella costruzione dell’identità: come ci interfacciamo con l’inevitabilità della morte e quale ruolo ha la memoria nell’accettazione della morte. La memoria, inoltre, è anche un modo per definire la propria identità: analizzare il nostro passato ci permette di definire noi stessi, le nostre azioni, i nostri pensieri, il nostro stile di vita. Perciò, l’obiettivo di Kathy è trovare

e definire sé stessa guardando indietro nel suo passato.

L’analisi di questo interessante romanzo sarà il tema del nostro incontro. ■



**L’incontro *Le tante facce di Non lasciarmi* di Kazuo Ishiguro si terrà**

**mercoledì 27 maggio 2026  
alle ore 17:00 in ALDAI,  
in Sala Viscontea Sergio Zeme**

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



# Fahrenheit 451, di Ray Bradbury

Per il ciclo "Il fascino sempre attuale del genere distopico"

Mario Garassino

Socio ALDAI-Federmanager e Componente del Gruppo Cultura

**S**iamo in un mondo ossessionato da realizzazioni scientifiche nuove e pericolose, ma il vero senso del romanzo è una spietata critica a una società senza nerbo, addormentata, acquiescente, a un Governo la cui funzione è che nessuno possa pensare a una vita felice in modo differente dal suo presente. Un Governo della città che ha ridotto le esigenze del cittadino a lavoro, notizie false sulla realtà, divertimenti controllati visti su uno schermo gigante nelle abitazioni, difficoltà di incontro dei cittadini nei momenti di libertà dal lavoro, con la proibizione di incontri serali all'esterno delle abitazioni. In modo particolare vengono colpiti i libri, sia la lettura che il possesso, perché sono indizio di conoscenza, di discussione, di desiderio di nuove esperienze, di divisione possibile della società contro il volere tutti uguali. L'uguaglianza, anche se costretta, non invita a desideri particolari: i cittadini non devono differenziarsi perché la differenza crea insoddisfazione. Non tutti gli uomini nascono uguali, ma lo devono divenire per essere cittadini normali.

Guy Montag è un pompiere che, come tutti i suoi colleghi, ha un'unica occupazione, quella di costringere le persone a non leggere e non possedere libri. Chi non è allineato può essere arrestato e, se in casa possiede dei libri, questi vengono bruciati. Spesso si arriva a bruciare anche le abitazioni.

*Pompieri, dunque che bruciano e provocano incendi mentre, come Clarisse (personaggio critico della*

società in cui vive) dice a Guy, *in tempi passati i pompieri spegnevano incendi, invece di provarli.* Questo incontro e alcuni fatti sopraggiunti, aprono la mente di Guy che, da queste esperienze, inizia un percorso che lo porterà a cercare e leggere libri e a odiare la sua professione. Dalla lettura comprende di essere in una società inaccettabile. Dare fuoco ai libri significa distruggere una parte del mondo che, anche se passato, è fonte di informazione e pensieri che gli permettono di capire come dovrebbe cambiare.

Inizia per lui una nuova vita. Raccoglie molti libri, cerca di collaborare con altri per rimediare. Scoperto, fugge dalla città e trova rifugio lontano, tra altre persone che difendono, come lui, il valore dei libri. Sono "libri viventi". Insieme tramanderanno i libri. La loro lotta,

la loro ostinazione sarà ricompensa per chi, in città, avrà lottato contro il regime e sarà stato colpito di conseguenza.

Mentre la città viene distrutta dalla guerra e tutti i cittadini periscono, è viva la speranza per una civiltà differente, che essi stessi auspicavano. I libri sono i nemici di un potere assoluto, ma la loro salvezza è nelle mani di Guy e dei suoi nuovi amici, nel ricordo di chi ha lottato per un mondo diverso. ■



L'incontro su *Fahrenheit 451* si terrà

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

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



SCOPRI LA  
**NOVITÀ**

# Audika Blink Air

Noteranno la differenza, ma non il motivo.  
Perché **l'unica cosa che vedranno...sei tu!**

LA PRIMA SOLUZIONE ACUSTICA CHE UNISCE  
DISCREZIONE E TECNOLOGIA.

Chiama il numero verde **800 24 0911**

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



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

**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: [arum srl@legalmail.it](mailto:arum srl@legalmail.it)

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

Società soggetta alla direzione

e coordinamento dell'ALDAI

(Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali).

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

**STAMPA**

Rotolito SpA - Pioltello - Milano  
[www.rotolito.it](http://www.rotolito.it) - [www.rotolito.com](http://www.rotolito.com)

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

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

**HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO**

Giovanni Pagnacco, Valter Quercioli, Mario Cardoni, Gianpiero Francavilla, Alessio Cinquini, Olimpia Lamanna, Michela Bitetti, Alfredo Avanzi, Loredana Chianelli, Avv. Nicola Fasano, Avv. Antonio D'Aranzo, Stefano Clerici, Mino Schianchi, Daniela Savini, Mario Garassino

**Il copyright delle immagini a pagina:**

Copertina, 4, 6-7, 8-9, 12-13, 14-15, 42-43, 44, 46-47 di sfondo, 48, 49, 57, 58  
appartiene a stock.adobe.com  
Altri copyright indicati direttamente sulle immagini corrispondenti

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO IN TIPOGRAFIA IL 24 APRILE 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 [arum srl@legalmail.it](mailto:arum srl@legalmail.it) indicando un recapito presso cui essere contattati.

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

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

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

Costo abbonamento 10 numeri: euro 15,00.

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

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

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

**La documentazione può essere consegnata con una delle seguenti modalità:**

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

**OPPURE**

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

**APPUNTAMENTI IN SEDE E COLLOQUI TELEFONICI**

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



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

## STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 02.46.91.049 • 02.46.94.406

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

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



Fondazione  
ARENA DI VERONA

12 giugno  
12 settembre 2026

Sconto del 10%  
su due biglietti  
per soci ALDAI

**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**

# 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®

arena.it



Main Partner



Family Partner



Automotive Partner



Official Sponsor



Major Partner

VIVATICKET

Mobility  
Partner



Accessibility  
Partner



Media  
Partner

