

NUMERO 5 - GIUGNO 2026 - ANNO LXXIX

DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA

**La cultura
manageriale
della
sicurezza**



Execu tive MBA

UDINE • MILANO • TRENTO



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI UDINE
HIC SUNT FUTURA



ST. JOHN'S
UNIVERSITY

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 9.00-18.00)

Periodo di svolgimento:

Ottobre 2026 - Ottobre 2028

Posti disponibili:

28 (ad esaurimento)

Inizio lezioni: 30 Ottobre 2026

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





La sicurezza nasce dalla cultura: un percorso che inizia molto prima del luogo di lavoro

La sicurezza sul lavoro non è – e non può più essere – solo un insieme di obblighi da rispettare, procedure da applicare o responsabilità da gestire a posteriori. Come emerge con chiarezza dai contributi ospitati in questo numero, la sicurezza è prima di tutto **cultura organizzativa**, capacità manageriale e visione sistemica. È un modo di pensare e di agire che attraversa l'impresa in ogni sua dimensione e che misura, forse più di altri fattori, la qualità del management. Ma questa cultura non nasce improvvisamente quando si assume un ruolo di responsabilità. **La cultura della sicurezza affonda le proprie radici molto prima**, nei percorsi educativi, nella scuola, nella formazione delle persone come cittadini prima ancora che come professionisti. È lì che si costruisce l'approccio corretto al rischio, al rispetto delle regole, alla tutela delle persone e al valore dell'esempio. Ed è questo approccio che poi accompagna il futuro manager lungo tutto il suo percorso, indipendentemente dal settore industriale, dalla funzione ricoperta o dalla complessità dell'organizzazione in cui opererà.

I manager di oggi sono chiamati a essere molto più che applicatori di norme: sono **creatori e creatrici di senso**, interpreti consapevoli della complessità, un punto di raccordo tra strategia e operatività. La sicurezza, quando è realmente integrata nei processi aziendali, diventa parte del funzionamento ordinario dell'impresa, fattore di affidabilità, qualità e competitività. Quando invece resta confinata a un adempimento formale, perde il suo valore più profondo e, soprattutto, la sua efficacia.

Il management diventa così facilitatore di comportamenti sicuri, costruttore di consapevolezza diffusa, riferimento credibile per i team con cui collabora.

Le organizzazioni più evolute stanno già compiendo un passaggio decisivo: dalla logica del controllo alla logica della prevenzione.

È per questo che crediamo fortemente in un impegno che va oltre l'azienda. **La formazione continua**, il confronto tra manager, la diffusione di buone pratiche e lo sviluppo di una leadership coerente sono strumenti

fondamentali per consolidare una vera cultura della sicurezza. Stimolare **consapevolezza, senso di responsabilità e partecipazione attiva** significa accompagnare le aziende, le PMI – e non solo – in un percorso di crescita che non riguarda esclusivamente la sicurezza, ma la qualità complessiva dell'organizzazione e del lavoro. Significa aiutare le imprese a leggere i rischi in chiave manageriale, a prevenire prima che correggere, a costruire modelli sostenibili nel tempo.

In questo impegno c'è anche un dovere che sentiamo nostro: **dare il buon esempio**. Perché la cultura della sicurezza si trasmette prima di tutto attraverso i comportamenti, la coerenza e la credibilità di chi esercita ruoli di guida. Restituire al territorio il massimo delle nostre capacità ed esperienze non è solo una responsabilità sociale, ma parte integrante del ruolo manageriale.

Costruire una cultura della sicurezza vuol dire infatti anche guardare oltre l'impresa, coinvolgendo il sistema formativo e le nuove generazioni. La sensibilizzazione nelle scuole, portata avanti dalle colleghe e dai colleghi ALDAI-Federmanager, in servizio e in pensione, rappresenta un investimento di lungo periodo: i giovani sono futuri lavoratori e dirigenti, ma anche potenti moltiplicatori culturali nelle famiglie e nelle comunità. Come ALDAI-Federmanager sentiamo molto questa tema e posso anticipare sin da ora che questo focus non è che il preludio di importanti appuntamenti e iniziative che ci vedranno protagonisti e vedranno protagoniste le imprese sul territorio per portare avanti un tema che, oltre a essere strategico, rappresenta un pilastro della crescita e dell'economia di un Paese.

La sicurezza, in definitiva, non è un costo da subire né un obbligo da delegare. È una **competenza strategica**, un valore condiviso e un investimento sul futuro delle persone, delle imprese e del sistema industriale nel suo insieme. E come tutte le culture autentiche, si costruisce nel tempo, a partire dalle fondamenta. E anche su questo tema, noi di ALDAI-Federmanager ci siamo. ■

ALDAI ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

SEDE E UFFICI

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

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

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

■ **SITO WEB** www.aldai.it
■ **PEC** aldai@pec.aldai.it

PRESIDENZA

Presidente: Giovanni Pagnacco
Vicepresidente: Roberta Lovotti
Vicepresidente: Angela Melissari
Tesoriere: Franco Del Vecchio

DIREZIONE

Direttore:
Paolo Ferrario - direttore@aldai.it

Segreteria Presidenza e Direzione - segreteria@aldai.it
Silvia Romagnoli 02.58376.204

Comunicazione e Marketing - comunicazione@aldai.it
Chiara Tiraboschi 02.58376.237

SERVIZIO SINDACALE, PREVIDENZA E FISCO

Cristiana Bertolotti - sindacale@aldai.it
Lorenzo Peretto - previdenza@aldai.it
Donato Freda - donato.freda@aldai.it

Area sindacale, previdenza, fisco
Maria Caputo 02.58376.225
maria.caputo@aldai.it
Francesca Sarcinelli 02.58376.222
francesca.sarcinelli@aldai.it

Consulenze previdenza complementare
Valeria Briganti - valeria.briganti@aldai.it

Consulenze previdenziali
Salvatore Martorelli

Consulenze fiscali
Nicola Fasano

Convenzione ENASCO
Domande telematiche Inps

Consulenze riservate agli iscritti solo su appuntamento
Segreteria
Ilaria Mendolia 02.58376.219
ilaria.mendolia@aldai.it

SERVIZIO FASI/ASSIDAI

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

SERVIZIO ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

Silvia Romagnoli 02.58376.204
orientamento@aldai.it

SERVIZIO AMMINISTRAZIONE - ORGANIZZAZIONE

organizzazione@aldai.it
Michela Bitetti - amministrazione@aldai.it
Viviana Cernuschi 02.58376.227
Stefano Corna 02.58376.234
Patrizia Cortese 02.58376.231
Serena Vezzosi 02.58376.235

SERVIZIO TUTORING

per appuntamenti: tutoring@aldai.it

GRUPPO GIOVANI DIRIGENTI

gruppogiovani@aldai.it
Coordinatore: Corrado De Santis

GRUPPO MINERVA

gruppominerva@aldai.it
Coordinatrice: Mariarosaria (Sara) Fragasso

ARUM S.R.L.

SOCIETÀ EDITRICE E SERVIZI ALDAI

Presidente: Antonio Zenatelli
Redazione "DIRIGENTI INDUSTRIA":
Ilaria Sartori 02.58376.208 - rivista@aldai.it

FONDIRIGENTI

Agenzia Lavoro
mi.federmanager@agenzia.fondirigenti.it

UNIONE REGIONALE

FEDERMANAGER LOMBARDIA

Presidente: Marco Bodini - bodinim@gmail.com

SEGRETERIA CIDA LOMBARDIA

Giovanni Pagnacco - lombardia@cida.it



:D E N S⁺
STUDI DENTISTICI DE ANGELIS

Denti fissi in 2 ore: quando è davvero possibile



Oggi l'implantologia consente, in alcuni casi, di applicare **denti fissi provvisori già nelle ore successive all'intervento**.

Si tratta di tecniche avanzate che permettono di ripristinare rapidamente estetica e funzione.



In DENS utilizziamo protocolli di carico immediato che, quando le condizioni lo permettono, consentono di ottenere un **risultato immediato**, riducendo i tempi del trattamento.



È però fondamentale essere chiari: **non tutti i pazienti sono idonei** a questo approccio.

La possibilità di avere denti fissi in tempi così rapidi dipende da fattori clinici precisi, come la qualità dell'osso, la stabilità degli impianti e la situazione generale del paziente.



Per questo ogni caso viene attentamente valutato e pianificato, con l'obiettivo di garantire sempre la soluzione più sicura ed efficace.

La velocità è un'opportunità, ma solo quando è compatibile con la qualità del risultato.



Per conoscere i percorsi di **implantologia DENS** e valutare la soluzione più adatta:



www.dens-italia.it

Direttori Sanitari consultabili dal sito

FasiOpen

Assidai

Fasi

FASDAC

Sommario

NUMERO 5 - GIUGNO 2026 - ANNO LXXIX

FOCUS - Sicurezza sul lavoro



In copertina
La sicurezza non è solo obbligo di legge, fa parte della cultura manageriale da adottare responsabilmente nelle aziende.

EDITORIALE

- 1** La sicurezza nasce dalla cultura: un percorso che inizia molto prima del luogo di lavoro
Giovanni Pagnacco

PILLOLE

- 4** ALDAI-Federmanager in pillole

FOCUS

- 6** Sicurezza diffusa
Matteo Marten-Perolino
- 8** Non solo obblighi da rispettare ma cultura da creare
Domenico Piano
- 12** Dirigenti e sicurezza sul lavoro
Avv. Marco De Bellis
- 16** Competitività, managerialità e sicurezza
Giovanni Pagnacco

NOTIZIE DA FEDERMANAGER

- 20** Manager in azione
Valter Quercioli
- 21** La qualità che cambia
Mario Cardoni

MANAGEMENT

- 22** CFO, un ruolo in evoluzione
Flavio Paradiso
- 25** AI, simulazione e i nuovi confini dell'internazionalizzazione
Pierfrancesco Biagiola

INNOVAZIONE

- 28** AI & Leadership: maturità organizzativa e visione nell'era dell'AI agentica
Loredana Chianelli

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 32** Guardarsi con occhi nuovi
Giorgio Arnera, Guido Mannino

SVILUPPO SOSTENIBILE

- 36** Pacchetto *Omnibus* e semplificazione di rendicontazione ESG
Alessio Cinquini

LAVORO

- 40** Consegnate il 1° maggio le Stelle al Merito del Lavoro 2026
Fausto Benzi

PREVIDENZA

- 42** Le priorità dei pensionati: tre temi da portare al centro del confronto politico
Mino Schianchi
- 46** Perequazione delle pensioni: la Corte decide, ma il problema resta
Antonio Dentato

DI+

- 50** Lombardia in sella: viaggio tra paesaggi, cultura e sapori in Lombardia

VITA ASSOCIATIVA

- 54** Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager Si insedia il nuovo Comitato Esecutivo a cura della Redazione

- 56** Impresa in Azione
Maria Murtas

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 59** Milano Arte Musica: suoni antichi che parlano al presente
Maurizio Croci

ESTATE 2026 - CHIUSURA UFFICI

Gli uffici ALDAI-Federmanager rimarranno chiusi da venerdì 7 a venerdì 28 agosto 2026, e tutti i venerdì pomeriggio dal 26 giugno al 25 settembre.



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE
DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- Gli over 50 valgono un terzo del PIL. Smettere di trattarli come un costo è una priorità economica, non solo sociale
- Nuove priorità europee e opportunità d'Innovazione per Milano
- Guerra in Iran, scenario in deterioramento: balza l'inflazione, cala la fiducia, investimenti in frenata - *Centro Studi Confindustria*
- Comitato Pensionati ALDAI-Federmanager - 11 maggio 2026
- Formare i talenti di domani: Fondirigenti apre le selezioni per la 7ª edizione di D20 leader - *Ufficio Stampa Fondirigenti*
- Welfare24 - aprile 2026
- Auto elettriche. Quello che non vi dicono - *Vladimiro Sacchetti*

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

ALDAI-FEDERMANAGER

• RINNOVO CIDA LOMBARDIA: GIOVANNI PAGNACCO NOMINATO SEGRETARIO REGIONALE

Lo scorso 13 maggio il Consiglio dei Presidenti ha nominato Giovanni Pagnacco nuovo Segretario regionale di CIDA Lombardia per il triennio 2026-2028.

Pagnacco succede a Franco Del Vecchio e si appresta a guidare la Confederazione regionale nel segno della continuità con il lavoro svolto nella precedente consiliatura, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente il coordinamento del Consiglio e rispondere al meglio alle aspettative delle Associazioni aderenti. L'incontro è stato inoltre occasione per fare il punto sulle prossime attività della Confederazione e ricordare un importante traguardo: nel 2026 CIDA celebrerà gli 80 anni dalla fondazione.

Sono già in programma tre appuntamenti celebrativi, previsti il 10 giugno, il 24 settembre e un terzo evento entro la fine dell'anno.



• EXECUTIVE MBA EDIZIONE MILANO

**Execu
tive
MBA**

UDINE • MILANO • TRENTO

Prosegue la partnership tra ALDAI-Federmanager e Università di Udine: grazie all'accordo di convenzione i Soci e i componenti del loro nucleo familiare potranno accedere all'Executive Master in Business Administration a condizioni agevolate, un percorso pensato per accelerare la crescita manageriale e rafforzare la competitività delle organizzazioni.

- Periodo di svolgimento: ottobre 2026 - ottobre 2028
 - Le lezioni dell'Executive MBA dell'Università di Udine vengono erogate in presenza a Milano.
 - La tipologia di frequenza prevista (struttura part-time, un weekend al mese) consente di conciliare questo impegno con un percorso professionale avviato, tipico dell'utenza executive.
- I termini per presentare la domanda di ammissione saranno disponibili a breve.

Info e dettagli: www.uniud.it/emba-milano
oppure inquadrare il QR code a lato.



IN PILLOLE



• MANAGEMENT E HR: AL VIA IL PROTOCOLLO FEDERMANAGER-AIDP

Prende forma una collaborazione strategica tra Federmanager e AIDP con l'obiettivo di rafforzare il ruolo delle competenze e delle persone nella crescita delle organizzazioni.

Il webinar nazionale dello scorso 6 maggio, *AIDP - Federmanager: obiettivi e linee di azione comuni*, ha rappresentato il primo appuntamento ufficiale di questo percorso condiviso. L'iniziativa si inserisce in un lavoro già avviato sui territori e ora consolidato a livello nazionale, con un focus su tre direttrici principali: la condivisione del protocollo di collaborazione, la valorizzazione delle best practice regionali e l'analisi delle trasformazioni che stanno ridefinendo le funzioni HR.

Dal confronto è emersa con forza la necessità di costruire relazioni di qualità, favorire la contaminazione tra esperienze e affrontare in modo congiunto la crescente complessità del contesto attuale. Un cambio di prospettiva che mette al centro la collaborazione come leva strategica per lo sviluppo delle comunità professionali.

All'incontro hanno partecipato rappresentanti delle due associazioni e del mondo HR e manageriale, confermando l'ampio interesse verso un modello basato su connessioni solide e visione condivisa.



• FASI: RIMBORSO FISIOTERAPIA: ATTENZIONE ALLA DOCUMENTAZIONE NECESSARIA

Per ottenere il rimborso delle prestazioni di fisioterapia dal FASI è fondamentale che la documentazione presentata sia completa e corretta. Una verifica preventiva può evitare ritardi o il rigetto della richiesta.

Prescrizione medica: La prescrizione deve essere redatta prima dell'inizio delle terapie e riportare in modo chiaro la diagnosi certa della patologia e il piano di trattamento, con indicazione della tipologia di prestazioni, del numero e della frequenza delle sedute e delle prestazioni previste per ciascuna seduta.

Fattura: La fattura deve indicare i dati della struttura o del professionista abilitato che ha erogato le prestazioni e il dettaglio delle prestazioni effettuate, specificando numero e tipologia.

È indispensabile che la fattura sia coerente con la prescrizione medica e che sia emessa successivamente al termine delle terapie.



sione di una **nuova cultura della sicurezza**.

L'approccio sviluppato dalla Commissione si fonda su tre direttrici integrate.

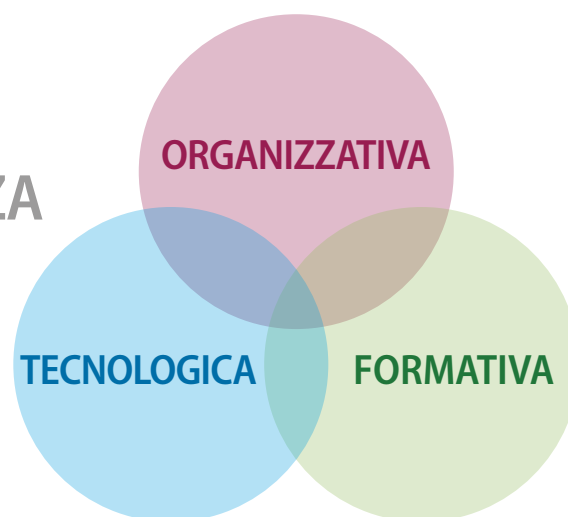
La prima è quella **organizzativa**, perché la sicurezza richiede modelli chiari di *governance*, ruoli definiti, responsabilità diffuse e una reale capacità di presidio da parte della linea manageriale.

La seconda è quella **tecnologica**, con l'obiettivo di valorizzare dati, strumenti digitali, dispositivi intelligenti e possibili applicazioni dell'intelligenza artificiale per rafforzare prevenzione, monitoraggio e supporto decisionale.

La terza è quella **formativa**, indispensabile per sviluppare nelle imprese una cultura della sicurezza, che non resti confinata agli specialisti, ma diventi competenza diffusa per i manager e sui luoghi di lavoro.

In questa prospettiva, la Commissione sta lavorando a un percorso che parte dall'**analisi dei dati** disponibili e dal confronto con le principali fonti istituzionali, per individuare criticità ricorrenti, dinamiche infortunistiche e fattori organizzativi di rischio. L'obiettivo non è limitarsi alla fotografia del fenomeno. Il passaggio decisivo è leggere i dati in chiave manageriale,

CULTURA DELLA SICUREZZA



le, mettere a fuoco i fattori causali e confrontarli con casi di eccellenza, per comprendere quali soluzioni organizzative e operative abbiano già dimostrato efficacia.

Un elemento centrale dell'attività è collegare analisi, esperienze aziendali e capacità di trasferimento. L'idea è costruire una base concreta di casi, da utilizzare sia per elaborare proposte di sistema sia per generare strumenti utili alle imprese, **in particolare alle PMI**, che più spesso faticano a strutturare modelli evoluti di prevenzione. La consapevolezza del rischio non è sufficiente, è necessario evolvere verso **modelli strutturati**, sistemi guidati, leadership visibile e cultura organizzativa diffusa e orientata alla sicurezza (**safety culture**). In altre parole, la sicurezza deve diventare parte del funzionamento ordinario dell'impresa e non una materia se-

parata, gestita solo quando emerge un problema.

Questa *road map* può essere efficacemente supportata anche attraverso gli strumenti già disponibili nel **sistema Federmanager** come la formazione manageriale, il ricorso a *temporary* o *fractional manager* e l'organizzazione di momenti di confronto e diffusione delle esperienze.

Federmanager può svolgere un ruolo distintivo, portando nella sicurezza il punto di vista del management industriale e contribuendo a integrare **cultura organizzativa, innovazione e responsabilità sociale**. La sfida è trasformare la prevenzione da obbligo a competenza strategica, da costo percepito a fattore di qualità, affidabilità e sviluppo sostenibile. ■

Tratto da *Progetto Manager*

WORK SAFETY





Sicurezza sul lavoro

Non solo obblighi da rispettare ma cultura da creare

Nel contesto attuale il ruolo del manager cambia da semplice applicatore di regole a creatore di una cultura della sicurezza che permea l'intera azienda



Il ruolo e le strategie

Il ruolo dei manager nella sicurezza sul lavoro è diventato sempre più centrale in un contesto produttivo caratterizzato da crescente complessità organizzativa, innovazione tecnologica e attenzione normativa. Non si tratta più soltanto di rispettare obblighi di legge, ma di costruire una cultura della sicurezza che coinvolga ogni livello aziendale, a partire proprio da chi

esercita funzioni di guida e coordinamento.

I manager rappresentano il punto di raccordo tra la strategia aziendale e l'operatività quotidiana. In questo senso, hanno la responsabilità non solo di implementare le politiche di sicurezza, ma anche di tradurle in comportamenti concreti, procedure efficaci e prassi condivise. La loro azione incide direttamente sulla percezione del rischio

da parte dei lavoratori e sulla reale applicazione delle misure preventive.

Prevenzione

Uno degli aspetti fondamentali del ruolo manageriale è la capacità di promuovere una cultura della sicurezza. Questo significa andare oltre la semplice imposizione di regole, favorendo invece la consapevolezza e la partecipazione attiva dei di-



pendenti. Un manager efficace sa comunicare in modo chiaro i rischi, ascoltare le segnalazioni provenienti dal personale e valorizzare i comportamenti virtuosi. In questo modo, la sicurezza diventa un valore condiviso e non un vincolo imposto dall'alto.

Adottare un approccio preventivo, capace di anticipare criticità e ridurre l'esposizione ai pericoli, garantire che le misure di preven-

Non si tratta più soltanto di rispettare obblighi di legge, ma di costruire una cultura della sicurezza che coinvolga ogni livello aziendale, a partire proprio da chi esercita funzioni di guida e coordinamento.

I manager rappresentano il punto di raccordo tra la strategia aziendale e l'operatività quotidiana...

zione e protezione siano non solo formalmente presenti, ma anche concretamente applicate con un'attenta attività di controllo e supervisione, sono fondamentali ai fini della responsabilità giuridica.

Responsabilità

In molti ordinamenti, i manager possono essere chiamati a rispondere personalmente in caso di incidenti sul lavoro, soprattutto se questi sono riconducibili a negligenza, imprudenza o mancata adozione delle misure necessarie. Questo elemento rafforza ulteriormente l'importanza di una gestione attenta e consapevole della sicurezza, che non può essere delegata o sottovalutata.

Accanto alla dimensione legale, esiste anche una responsabilità etica. I manager hanno il dovere di tutelare il benessere dei lavoratori, promuovendo ambienti di lavoro sicuri e rispettosi della dignità delle persone.

Rischi collaterali e implicazioni

Questo implica prestare attenzione non solo ai rischi fisici, ma anche a quelli psicosociali, come lo stress lavoro-correlato o il burnout. Una gestione complessiva della sicurezza contribuisce a migliorare il clima aziendale e a rafforzare il senso di appartenenza, con importanti ri-

cadute in termini di performance personali e aziendali.

Ovviamente le implicazioni della sicurezza si riflettono anche sul piano organizzativo. Devono quindi essere coinvolte le diverse funzioni aziendali, permettendo – o meglio assicurando – che la sicurezza sia integrata in tutti i processi.

Questo modello richiede ovviamente competenze trasversali: dalla conoscenza tecnica alla capacità di comunicazione, alla leadership. Sarà quindi fondamentale saper coinvolgere i lavoratori, favorendo la loro partecipazione attiva nell'individuazione dei rischi e nella proposta e definizione delle soluzioni da attivare.

Formazione e cultura

Qui si richiede un'attenzione particolare a due elementi fondamentali per la sicurezza sul lavoro, la sua continuità e il consolidamento: la formazione e la cultura.

È essenziale sviluppare una solida cultura della sicurezza. I manager devono promuovere valori e atteggiamenti che favoriscano comportamenti responsabili, creando un ambiente in cui la sicurezza sia percepita come un interesse comune. Ciò implica comunicare in modo chiaro e costante, ma anche ascoltare i lavoratori, raccogliere segnalazioni e suggerimenti, e dare seguito concreto alle criticità

Ciò implica comunicare in modo chiaro e costante, ma anche ascoltare i lavoratori, raccogliere segnalazioni e suggerimenti, e dare seguito concreto alle criticità evidenziate. La partecipazione attiva dei dipendenti è uno degli strumenti più efficaci per individuare e ridurre i rischi

evidenziate. La partecipazione attiva dei dipendenti è uno degli strumenti più efficaci per individuare e ridurre i rischi.

Parallelamente, un altro ambito





cruciale è la formazione. I manager devono garantire che tutti i lavoratori ricevano una preparazione adeguata, aggiornata e coerente con le mansioni svolte. Tuttavia, non basta organizzare corsi: è necessario verificare che le conoscenze siano comprese e applicate nella pratica quotidiana. Inoltre, anche i manager stessi devono essere formati, per acquisire competenze specifiche nella gestione della sicurezza e nella valutazione dei rischi.

Leadership della sicurezza

Qui entra in campo la leadership. La leadership rappresenta un elemento decisivo. I manager devono essere un esempio, adottando comportamenti coerenti con le regole e dimostrando attenzione

concreta alla sicurezza. Quando i lavoratori percepiscono coerenza tra ciò che viene richiesto e ciò che viene praticato, sono più inclini a rispettare le norme e a contribuire attivamente. Al contrario, atteggiamenti superficiali o contraddittori possono compromettere l'intero sistema di prevenzione.

Importante è anche l'adozione di strumenti di monitoraggio e miglioramento continuo. Attraverso audit, analisi degli incidenti e raccolta di indicatori, i manager possono valutare l'efficacia delle misure adottate e individuare eventuali aree di intervento. Ogni errore o incidente deve essere analizzato non per attribuire colpe, ma per comprendere le cause e prevenire il ripetersi di situazioni simili.

Infine, i manager devono favorire la collaborazione tra le diverse figure coinvolte nella sicurezza, come responsabili, tecnici e rappresentanti dei lavoratori. Un approccio integrato consente di affrontare i problemi in modo più completo ed efficace, evitando soluzioni frammentarie.

In conclusione, migliorare la sicurezza sul lavoro richiede ai manager impegno costante, competenze specifiche e capacità relazionali. Solo attraverso una gestione attenta, partecipata e orientata al miglioramento continuo è possibile creare ambienti di lavoro realmente sicuri e sostenibili, in cui la tutela delle persone diventa parte integrante del successo aziendale. ■



Dirigenti e sicurezza sul lavoro

Avv. Marco De Bellis
Studio Marco De Bellis & Partners

La legge impone al datore di lavoro di adottare tutte *“le misure che, secondo le peculiarità del lavoro, l’esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l’integrità fisica e la personalità morale del prestatore di lavoro”* (art. 2087 Cod. Civ.).

Oltre alla norma di carattere generale contenuta nel Codice Civile, l’attività di prevenzione in mate-

ria di salute e sicurezza del lavoro è minuziosamente e dettagliatamente disciplinata da una serie di norme speciali che regolano, punto per punto, tutti gli obblighi a carico del datore di lavoro.

In particolare, il datore di lavoro ha l’obbligo di elaborare il “documento per la valutazione dei rischi”, per verificare lo stato della tutela dell’integrità psicofisica del lavora-

tore in ogni postazione lavorativa. Ciò, con particolare riferimento ai gruppi di lavoratori esposti maggiormente a rischi, alle lavoratrici in stato di gravidanza o alle fasce di lavoratori ritenute più esposte (per età, genere, attività sindacali e credo religioso).

Il documento deve rappresentare la stima completa dei rischi connessi con lo svolgimento dell’atti-



vità lavorativa, illustrando altresì specificamente gli strumenti adottati per farvi fronte.

La redazione della valutazione dei rischi è un obbligo del datore di lavoro ed è indelegabile.

Soltanto il datore di lavoro, inoltre, può nominare il responsabile del servizio di prevenzione e protezione; spesso un dirigente nominato ad hoc.

Il responsabile del servizio di prevenzione e protezione deve essere tecnicamente preparato allo scopo, nonché in possesso di un titolo di studio non inferiore al diploma di scuola secondaria superiore e di un attestato di frequenza, con successo, di specifici corsi di formazione. Ad eccezione di queste due incombenze, tutti gli altri obblighi in materia di salute e sicurezza (e le altre

responsabilità connesse) sono a carico anche del dirigente che sovraintende all'attività.

In particolare, il dirigente preposto deve accertarsi che il prestatore di lavoro utilizzi le dotazioni antinfortunistiche previste e che segua pedissequamente le direttive aziendali.


Il dirigente preposto è altresì responsabile della sorveglianza sanitaria, nominando un medico competente e assicurandosi che il prestatore di lavoro (soprattutto qualora svolga mansioni in contesti "a rischio") sia periodicamente sottoposto a visita medica e/o che non sia adibito a mansioni incompatibili con il suo stato di salute.

Il dirigente deve inoltre occuparsi della gestione delle emergenze, fornendo adeguate istruzioni affinché, in caso di necessità, i dipendenti siano istruiti su come mettersi in sicurezza, anche abbandonando il posto di lavoro; compete al dirigente anche la verifica che non vi siano rischi per la salute delle persone o per l'ambiente all'esterno dell'azienda stessa, svolgendo anche opportune ispezioni periodiche.

Il dirigente deve altresì consentire ai rappresentanti dei lavoratori di verificare la corretta applicazione delle misure di sicurezza e protezione sopra descritte.

Il dirigente, inoltre, può essere ritenuto responsabile anche relativamente a fattispecie di mobbing, stalking e/o molestie sessuali anche sotto il profilo della cosiddetta "culpa in vigilando".

Indipendentemente dalla circostanza che sia stato preposto o meno alla sicurezza, il dirigente che ha tutti i poteri decisionali e di spesa connessi con la verifica e l'attuazione della normativa di salute e sicurezza del lavoro assume la qualifica di datore di lavoro e con essa anche tutte le connesse responsabilità; ciò anche ove il dirigente deleghi alle proprie funzioni

A hand holding a magnifying glass over a digital interface with HSE icons. The background is dark with glowing blue and white elements. The magnifying glass is held over a large circular icon containing the letters 'HSE'. Other icons include a worker in a hard hat, a pair of safety boots, and a factory with a plant growing from it.

Il responsabile del servizio di prevenzione e protezione deve essere tecnicamente preparato allo scopo, nonché in possesso di un titolo di studio non inferiore al diploma di scuola secondaria superiore e di un attestato di frequenza, con successo, di specifici corsi di formazione

Il dirigente preposto è altresì responsabile della sorveglianza sanitaria, nominando un medico competente e assicurandosi che il prestatore di lavoro (soprattutto qualora svolga mansioni in contesti "a rischio") sia periodicamente sottoposto a visita medica e/o che non sia adibito a mansioni incompatibili con il suo stato di salute

un terzo, sulla scorta della eventuale omessa vigilanza sull'operato di quest'ultimo.

Il dirigente risponde personalmente per violazione sulle norme a tutela della salute e della sicurezza del lavoro in caso di infortuni e/o malattie professionali occorse ai dipendenti, anche sotto il profilo penale.

La responsabilità permane anche nel caso in cui l'evento dannoso sia conseguenza di un comportamento negligente, imprudente e/o contrario alle disposizioni sulla salute e sulla sicurezza, da parte del prestatore di lavoro rimasto vittima; ciò a meno che la condotta del lavoratore "abbia assunto i caratteri dell'abnormità, dell'imprevedibilità e dell'esorbitanza rispetto al proce-

dimento lavorativo e alle direttive ricevute" (Cass. 17 gennaio 2018 n. 1045).

Queste responsabilità in capo al dirigente, sono ancora più marcate qualora il dirigente ricopra anche le cariche societarie; infatti, gli obblighi inerenti alla prevenzione degli infortuni posti a carico del datore di lavoro, gravano indistintamente su tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione.

Questa è la situazione legislativa. Con queste premesse, pertanto, è opportuno che il dirigente preposto ad un ramo e/o ad un importante ufficio e/o direzione, mantenga sempre un atteggiamento attento e vigile sul rispetto delle norme in materia di tutele e sicurezza sul lavoro.

Ciò non soltanto relativamente alle fasi della produzione, ma anche negli uffici, imponendo un contegno rispettoso e collaborativo tra il personale e vigilando per prevenire qualsiasi comportamento potenzialmente lesivo anche della "personalità morale" del prestatore di lavoro.

Il dirigente di aziende industriali, tuttavia, ha delle tutele specifiche che gli derivano dal contratto collettivo ed in particolare dall'art. 15 ("Responsabilità civile e/o penale connessa con la prestazione").

Ai sensi dell'art. 15, infatti, ogni responsabilità civile verso terzi, per fatti commessi dal dirigente nell'esercizio delle proprie funzioni, è a carico dell'azienda.

Non solo.

Il dirigente preposto deve accertarsi che il prestatore di lavoro utilizzi le dotazioni antinfortunistiche previste e che segua pedissequamente le direttive aziendali

Il dirigente deve inoltre occuparsi della gestione delle emergenze, fornendo adeguate istruzioni affinché, in caso di necessità, i dipendenti siano istruiti su come mettersi in sicurezza, anche abbandonando il posto di lavoro

...compete al dirigente anche la verifica che non vi siano rischi per la salute delle persone o per l'ambiente all'esterno dell'azienda stessa, svolgendo anche opportune ispezioni periodiche

Il dirigente deve altresì consentire ai rappresentanti dei lavoratori di verificare la corretta applicazione delle misure di sicurezza e protezione ...

Il dirigente, inoltre, può essere ritenuto responsabile anche relativamente a fattispecie di mobbing, stalking e/o molestie sessuali anche sotto il profilo della cosiddetta "culpa in vigilando"

Nel caso si apra un procedimento penale nei confronti del dirigente, per fatti direttamente connessi all'esercizio delle funzioni, le spese legali per tutti i gradi di giudizio sono a carico dell'azienda, con facoltà del dirigente di farsi assistere da un legale di propria fiducia.

Dunque, il dirigente neppure deve anticipare le spese al legale che lo assiste ma semplicemente trasmettere le relative fatture all'azienda, che deve provvedere a saldarle direttamente.

Peraltro, il semplice rinvio a giudizio per fatti attinenti all'esercizio delle funzioni attribuite al dirigente, non può essere motivo di licenziamento; in caso di privazione della libertà personale, inoltre, il dirigente non solo ha diritto alla

conservazione del posto di lavoro, ma anche a percepire la regolare retribuzione.

Viceversa, il dirigente rinviato a giudizio che decide di dimettersi, matura il diritto a percepire un trattamento pari all'indennità sostitutiva del preavviso dovuta in caso di licenziamento e ad un'ulteriore indennità supplementare di pari importo.

Queste tutele vengono meno solo nel caso in cui una sentenza, passata in giudicato, accerti che il dirigente abbia agito con dolo o colpa grave; fino ad allora il dirigente mantiene tutte le garanzie di cui sopra.

La copertura delle spese connesse con l'assistenza nel processo penale del dirigente si applica anche

successivamente all'estinzione del rapporto di lavoro, purché si tratti di fatti accaduti nel corso del rapporto medesimo.

Quest'ultimo aspetto deve essere attentamente considerato nel caso in cui, all'atto della risoluzione del rapporto di lavoro, l'azienda imponesse l'accordo finale come transazione novativa generale, il che significherebbe una chiusura "tombale" di tutti i rapporti precedenti, travolgendo anche le garanzie previste dall'art. 15 che abbiamo appena descritto.

Pertanto, è indispensabile che, nel caso di qualsiasi accordo di natura tombale, siano espressamente escluse dalle rinunzie del dirigente le garanzie previste dall'art. 15 del CCNL. ■



Competitività, managerialità e sicurezza

L'alleanza tra ANIMP e ALDAI-Federmanager

Giovanni Pagnacco

Presidente ALDAI-Federmanager

Il 21 ottobre 2025, in occasione del 31° Convegno annuale della Sezione Componentistica d'Impianto di ANIMP, si è consolidato un messaggio chiaro: la sicurezza e la salute sul lavoro rappresentano oggi una priorità strategica che richiede alleanze solide tra competenze diverse.

La mia partecipazione in qualità di Presidente ALDAI-Federmanager in quell'occasione ha confermato come questo appuntamento non sia stato soltanto un momento di confronto, ma una testimonianza concreta di una sinergia viva e strutturata tra realtà associative che condividono responsabilità e visione.

Da un lato ALDAI-Federmanager, principale realtà territoriale della Federazione e punto di riferimento per il management industriale; dall'altro ANIMP, espressione qualificata del mondo dell'impiantistica. Due interlocutori che, da anni, operano con l'obiettivo comune di rafforzare il tessuto industriale e manageriale del territorio di rappresentanza.

La salute e la sicurezza sul lavoro rappresentano oggi una delle sfide più strategiche per il management industriale: non si tratta più soltanto di un ambito regolato da obblighi normativi, ma di una leva fondamentale di sostenibilità, competitività e credibilità delle organizzazioni.

In questo scenario in rapido cam-

biamento, il ruolo di noi manager evolve profondamente: da garanti degli adempimenti ad attori centrali della cultura della sicurezza, capaci di orientare comportamenti, decisioni e priorità operative. È una responsabilità che richiede visione sistemica, presenza quotidiana e capacità di lavorare in rete. La sicurezza non nasce mai in un solo punto dell'organizzazione. È il risultato di scelte progettuali, organizzative e operative che coinvolgono competenze diverse e livelli differenti di responsabilità. Per questo motivo, la collaborazione tra realtà che rappresentano il management e settori chiave dell'industria è oggi più che mai decisiva e strategica.

Nel dibattito sulla competitività del sistema industriale italiano, inoltre, si richiamano spesso energia, innovazione, investimenti, filiere e tempi autorizzativi. Più raramente si mette al centro un fattore decisivo ma meno visibile: la qualità della governance, della managerialità e delle competenze che consentono di trasformare strategie complesse in risultati concreti. È questo il

messaggio di fondo che emerge con forza anche nel confronto tra la nostra realtà di rappresentanza con il mondo dell'impiantistica rappresentato da ANIMP: il vantaggio competitivo non dipende solo dagli asset tecnici o finanziari, ma dalla capacità delle organizzazioni di governare processi, rischi, persone ed *execution* con metodo, responsabilità e visione.

In questa prospettiva assume un valore particolare l'intesa tra ALDAI-Federmanager e ANIMP, che può aprire la strada a percorsi formativi comuni, momenti di confronto tra manager e imprese e iniziative condivise capaci di rafforzare le competenze necessarie ad affrontare le grandi trasformazioni in atto. La collaborazione tra due realtà che conoscono da vicino le esigenze dell'industria e del management tecnico rappresenta una leva importante non solo per diffondere aggiornamento professionale, ma anche per costruire sinergie stabili su temi centrali per la competitività del Paese: sicurezza, organizzazione del lavoro, sviluppo delle competenze, attrazione

... In questa prospettiva assume un valore particolare l'intesa tra ALDAI-Federmanager e ANIMP, che può aprire la strada a percorsi formativi comuni, momenti di confronto tra manager e imprese e iniziative condivise capaci di rafforzare le competenze necessarie ad affrontare le grandi trasformazioni in atto



La cultura della prevenzione per essere realmente assorbita dall'organizzazione deve partire dal management...

dei talenti e capacità di *execution*. Tra i terreni più promettenti di questa collaborazione vi è proprio il tema della sicurezza, da leggere in chiave manageriale e culturale prima ancora che normativa. Andare oltre il mero rispetto degli obblighi di legge e costruire una cultura aziendale della sicurezza significa passare da una logica reattiva, fondata sul controllo e sull'intervento successivo, a una logica preventiva, nella quale ciascuno è chiamato a tutelare la propria salute e quella dei colleghi. È questo il passaggio che rende il luogo di lavoro più sano, più affidabile e più capace di generare fiducia, benessere e continuità operativa.

La cultura della prevenzione per essere realmente assorbita dall'organizzazione deve partire dal management. Ai dirigenti non si chiede soltanto di testimoniare comportamenti corretti, ma di essere presenti nei luoghi di lavoro,

dialogare con le persone, raccogliere suggerimenti, valorizzare le iniziative di miglioramento e incoraggiare la segnalazione di incidenti e situazioni di pericolo. Quando il management si assume questo ruolo in modo visibile e continuo, gli effetti sono concreti: si riducono gli incidenti, cresce il benessere organizzativo e si rafforza la fiducia reciproca.

Per ottenere questi risultati servono però processi strutturati e una leadership capace di sostenerli nel tempo: valutazioni dei rischi sempre più approfondite e orientate al miglioramento continuo; analisi dei cambiamenti organizzativi e produttivi che includano sistematicamente il loro impatto sulla sicurezza; percorsi di formazione continua costruiti sui bisogni reali delle persone; aggiornamento di procedure e manuali affinché contengano indicazioni operative chiare, pratiche e immediatamen-

te applicabili. È su questo terreno che la collaborazione tra ANIMP e ALDAI-Federmanager può produrre valore aggiunto, mettendo in comune esperienze, competenze e sensibilità maturate sul campo.

ALDAI-Federmanager può svolgere, in questo quadro, un ruolo di cerniera prezioso tra rappresentanza manageriale, imprese e sistema associativo. In sinergia con Federmanager, con la Commissione Federale Salute e Sicurezza e con partner qualificati come ANIMP, è possibile sviluppare dal 2026 in avanti workshop, momenti di aggiornamento e progetti formativi mirati a rendere la sicurezza una componente stabile del DNA organizzativo, non il risultato episodico di singole iniziative. È una visione che unisce tutela delle persone, qualità del lavoro e rafforzamento della competitività industriale.

A questa strategia si affianca un'altra leva decisiva: l'educazione delle nuove generazioni. Portare i temi della salute e della sicurezza nelle scuole, anche attraverso l'impegno di colleghi in servizio e pensionati attivi nel sociale, significa seminare consapevolezza prima ancora dell'ingresso nel mondo del lavoro e formare giovani capaci di diventare moltiplicatori di cultura nelle famiglie e nelle comunità. Investire nella cultura della sicurezza significa dunque proteggere le persone, migliorare la produttività, rafforzare la reputazione delle imprese e costruire organizzazioni più mature. È un impegno collettivo che parte dall'alto, ma si realizza ogni giorno nei comportamenti, nei processi e nella qualità della leadership. Ed è proprio in questa direzione che l'intesa tra ANIMP e ALDAI-Federmanager può diventare un esempio concreto di come managerialità, formazione e sicurezza concorrano insieme a rendere più competitivo e più solido il nostro sistema industriale. ■

FORMAZIONE ANIMP

CON AGEVOLAZIONI PER SOCI ALDAI / FEDERMANAGER

AREE:

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

CORSI GIUGNO - SETTEMBRE 2026

TITOLO CORSO	DATE
AREA COMPANY MANAGEMENT	
STRATEGIE E TATTICHE DI NEGOZIAZIONE E DI PRICING B2B	18-19 Giugno
IL CLAIM NELLA VITA DEL PROGETTO: PREVENZIONE E APPROCCIO DOCUMENTALE	23-24 Settembre - 30 Settembre - 1 Ottobre
AREA PROJECT MANAGEMENT - SUSTAINABILITY	
SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT	2-3-4 Luglio + 15 Luglio
MS PROJECT PROFESSIONAL: FUNZIONALITÀ E UTILIZZO	16 e 17 Settembre
COMPETENZE ESSENZIALI DI PROJECT MANAGEMENT PER LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROGETTI – 12 MODULI	E-LEARNING ordinabili on-line tutto l'anno Quotazione agevolata per l'acquisto di entrambi i corsi
PREPARAZIONE ALLA CERTIFICAZIONE PM IPMA - LIV. – 5 MODULI	
AREA EXECUTION: ENGINEERING - CONSTRUCTION	
TECNICHE DI CONSTRUCTABILITY: UN VANTAGGIO COMPETITIVO PER PMI ED EPC CONTRACTORS	18 - 22-23 Giugno
METODOLOGIE INNOVATIVE PER LA GESTIONE DEI PROGETTI: AWP, INGEGNERIA E PROCUREMENT CONSTRUCTION ORIENTED	24-25 - 28-29 Settembre

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

PER PROGRAMMI E ISCRIZIONI: <https://animp.it/web/formazioneProgrammaCorsi.php>

PER INFORMAZIONI E APPROFONDIMENTI:

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



Manager in azione

Valter Quercioli
Presidente Federmanager

Per il lavoro una moderna piattaforma di leadership, pronta a guidare le transizioni in atto. È questa la condizione per far correre il Paese e generare valore per il futuro

Il lavoro è una dimensione centrale delle nostre vite.

Ma è anche un terreno fondamentale su cui si misura il grado di **civiltà** e di **sviluppo** di una nazione. Ed è proprio a partire da questa consapevolezza che la nostra Federazione promuove una visione capace di tenere insieme **competenze, innovazione e responsabilità**, anche sul piano etico.

Abbiamo dunque posto il lavoro al centro del nostro **“Manifesto 2026”**, come priorità strategica articolata, oggi, su tre direttrici fondamentali: **intelligenza artificiale, salute e sicurezza, formazione**.

In relazione al tema dell'IA, riteniamo decisivo il ruolo del management nel governo di questa tecnologia, un acceleratore potente di opportunità in termini di **produttività, competitività e capacità organizzativa**. L'intelligenza artificiale rivoluziona infatti processi, tempistiche e modalità operative. Adottarla al meglio in azienda è una responsabilità specifica che i manager devono essere in grado di assumere, con **visione e un approccio integrato** tra dimensione tecnologica e gestione delle risorse umane.

Accanto a questo tema, assume un rilievo altrettanto strategico quello della **salute e sicurezza sul lavoro**, a cui la nostra Federazione, così come per l'IA, ha dedicato un'apposita Commissione di settore. Riteniamo che salute e sicurezza debbano essere elemento costitutivo della **cultura d'impresa**. E in

un sistema industriale come quello italiano, caratterizzato da una diffusione capillare di PMI troppo spesso non managerializzate, la sfida si rivela ancor più impellente. Diffondere modelli organizzativi evoluti e rafforzare la consapevolezza a tutti i livelli significa elevare la qualità complessiva del nostro **sistema produttivo e sociale**.

Il terzo pilastro è quello della **formazione**. Le competenze manageriali sono oggi il vero fattore abilitante della **competitività**.

Perché il *long-life learning* non è più un'opzione, ma una condizione necessaria. Solo investendo sulla formazione delle persone, le imprese possono rimanere davvero protagoniste dei **mercati**, tra le molteplici complessità che il presente evidenzia.

Alle priorità citate si affianca infine, nella nostra agenda, l'impegno per il pieno riconoscimento dei **quadri apicali** come parte integrante dell'**infrastruttura manageriale**, con conseguente affidamento dei CCNL alle organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti e superamento delle clausole della L. 190/1985.

L'obiettivo che ci poniamo è quello di ricondurre queste figure pienamente all'interno dell'alveo manageriale, valorizzandone ruolo, *know-how* e prospettive di carriera. Rafforzare la managerialità, in tutte le sue articolazioni, significa ambire a costruire una moderna **piattaforma di leadership**, pronta a guidare le transizioni in atto. È questa la condizione per far correre il Paese e generare valore per il futuro. ■

Tratto da *Progetto Manager*





La qualità che cambia

Mario Cardoni
Direttore Generale Federmanager

La trasformazione in atto non è solo tecnologica: chiama in causa modelli organizzativi, capitale umano e competenze manageriali per orientare il cambiamento

Tra le grandi **transizioni** che stanno ridefinendo l'attuale fase storica, quella del lavoro è certamente una delle più importanti.

Non solo perché incide sul presente e sul futuro dei **processi produttivi e occupazionali**, ma anche perché presenta impatti diretti su temi prioritari come la **coesione sociale** e la **sostenibilità** complessiva del modello di sviluppo nazionale.

Governare questa transizione significa, quindi, saper comprendere le priorità che si impongono. Perché ciò che sta cambiando, oggi, è innanzitutto **la qualità del lavoro**. Qualità in termini di contenuti professionali, possibilità di **carriera**, configurazione delle dinamiche gestionali, stabilità e prospettive lavorative. A cambiare è, in breve, **l'orizzonte di valore del lavoro**.

In questo scenario, la **tecnologia** rappresenta certamente un potente fattore abilitante, ma non sufficiente.

Il lavoro, infatti, non può essere ridotto a un algoritmo, né può essere concepito esclusivamente attraverso logiche automatizzate.

Al contrario, la complessità dell'attuale transizione richiede persone dotate di conoscenze solide, capaci di **interpretare il cambiamento e orientarlo positivamente**. E le proiezioni di **"inverno demografico"** che riguardano il Paese, con il progressivo invecchiamento della popolazione e la contrazione delle giovani generazioni, rendono tale esigenza ancor più stringente.

Le università e i sistemi della formazione stanno iniziando a rispondere alla sfida, animando **ecosistemi della conoscenza** dinamici e inter-

connessi con il mondo produttivo. È un segnale importante certamente, che l'industria deve essere in grado di cogliere integrando le necessarie **competenze innovative**, di cui a tutti i livelli si avverte il bisogno, con nuovi **modelli di leadership**.

Modelli che sappiano guardare al **benessere** in azienda non più come elemento accessorio, ma come condizione essenziale per **attrarre e trattenere talenti**, favorire un corretto **work-life balance** e, per questa via, accrescere la **competitività** delle organizzazioni.

È proprio nel tempo della tecnologia che serve più che mai **rimettere la persona al centro**.

Con una visione capace di affrontare due snodi cruciali: la **transizione generazionale**, che rappresenta un'opportunità notevole se ben gestita, e la **questione dimensionale** del nostro sistema industriale, ancora troppo frammentato per affrontare al meglio la competizione globale.

È su tali terreni che si misura, oggi, la capacità del Paese di gestire l'evoluzione del lavoro con un approccio strategico.

Ecco perché tutti gli **attori di sistema, di carattere pubblico e privato**, sono chiamati a incentivare un rafforzamento e una diffusione capillare della **managerialità**: è questa la condizione per non subire il cambiamento, ma per guidarlo nel segno della sostenibilità e della qualità del lavoro. ■

Tratto da *Progetto Manager*





CFO, un ruolo in evoluzione

Cosa è emerso durante l'evento con Gi HR Services e Crowe Bompani il 16 aprile scorso

Flavio Paradiso

Consigliere ALDAI-Federmanager



Levoluzione del ruolo del CFO non è più una tendenza, ma una realtà già pienamente in atto. Nelle organizzazioni contemporanee, la funzione Finance è chiamata a superare definitivamente i confini tradizionali della contabilità e del controllo per diventare un vero abilitatore delle decisioni strategiche.

È in questa prospettiva che si è sviluppato il confronto promosso da ALDAI-Federmanager lo scorso 16 aprile, dedicato proprio al

tema *Il ruolo del CFO nelle moderne organizzazioni*. Un momento di dialogo concreto tra esperienze diverse – aziendali, consulenziali e accademiche – che ha restituito una visione articolata, ma sorprendentemente coerente, del trend in corso.

Una funzione sempre più centrale nella complessità

Giovanni Pagnacco, Presidente ALDAI-Federmanager, in apertura ha richiamato il ruolo crescente

della classe manageriale nel governare scenari caratterizzati da instabilità, discontinuità e crescente complessità. In questo contesto, la funzione Finance si conferma uno dei principali punti di sintesi tra strategia, operatività e sostenibilità delle decisioni.

Il CFO non è più soltanto il garante dei numeri, ma una figura chiamata a interpretare i fenomeni, anticipare i rischi e contribuire in modo attivo alla costruzione delle scelte aziendali.

Dal dato alla decisione: qualità, lettura e consapevolezza

Uno dei fili conduttori emersi con forza nel panel riguarda il ruolo del dato.

Come evidenziato da Marcello Belmonte (Gi HR Services), la disponibilità di informazioni non rappresenta più un vantaggio competitivo in sé. Il vero valore nasce dalla capacità di leggere i dati in chiave decisionale, andando oltre la semplice rappresentazione contabile. In questo senso, anche attività tradizionalmente considerate "operative", come l'outsourcing amministrativo o la gestione del payroll, possono diventare leve strategiche se orientate a supportare il CFO nella comprensione dei fenomeni e nella gestione dei rischi, inclusi quelli reputazionali.

Su questo punto si innesta una riflessione più ampia: il dato, da solo, non basta più. Serve contesto, serve interpretazione, serve capacità di collegare numeri e scelte.

Il CFO come figura "situazionale"

Un secondo elemento chiave riguarda la natura sempre più "situazionale" del ruolo.

Gabriele Pala (Crowe Bompani) ha sottolineato come non esista un CFO ideale valido in tutti i contesti: ogni fase aziendale – crescita, trasformazione, M&A, ristrutturazione – richiede competenze e approcci differenti. Da qui la crescente diffusione di modelli flessibili, come il Fractional o Interim CFO, che consentono di affiancare l'organizzazione con competenze mirate nei momenti critici.

Il punto centrale non è quindi "avere un CFO", ma avere **il CFO giusto nel momento giusto**, capace di coniugare solidità dei numeri e capacità di lettura prospettica.

Strategia prima della tecnologia

Il tema dell'innovazione e del digitale è stato affrontato con un approccio particolarmente lucido.

La professoressa Laura Grassi (Politecnico di Milano) ha evidenziato come il rischio oggi non sia la mancanza di tecnologia, ma il suo utilizzo non consapevole. Concetti come intelligenza artificiale, digital twin o fintech rischiano di rimanere slogan se non sono guidati da una chiara definizione degli obiettivi.

Il punto di partenza, ancora una volta, è la strategia: senza una direzione chiara, anche la più avanzata tecnologia rischia di produrre modelli inefficaci o, peggio, fuorvianti. In questa prospettiva, il CFO è chiamato a integrare tre dimensioni: lettura dei numeri, visione strategica e capacità di interpretare il futuro.

Tra controllo e business: l'equilibrio del CFO moderno

Dal punto di vista delle imprese, il cambiamento del ruolo è stato descritto in modo efficace da Fabrizio Ceriotti (ANDAF Lombardia).

Negli ultimi dieci anni, il CFO ha progressivamente abbandonato la dimensione di "custode dei numeri" per assumere un ruolo di partner del management, chiamato a supportare decisioni sempre più rapide e complesse. Tuttavia, questa evoluzione non elimina la necessi-

tà di presidiare la qualità del dato. Al contrario, la rafforza: la credibilità del CFO continua a fondarsi sulla solidità delle informazioni, ma si estende alla capacità di utilizzarle in chiave prospettica.

L'equilibrio tra controllo e supporto al business diventa quindi una competenza centrale, da gestire – come è stato efficacemente osservato – "da funamboli".

Persone, processi e credibilità: le vere leve del ruolo

Accanto ai temi tecnici, il confronto ha fatto emergere con chiarezza anche le dimensioni più "soft" del ruolo.

- **collaborazione interna:** il CFO deve dialogare sempre più con le altre funzioni, in particolare HR e Operations, superando logiche "a silos";

- **conoscenza del business:** comprendere prodotti, mercati e dinamiche operative è condizione indispensabile per interpretare correttamente i numeri;

- **credibilità e trasparenza:** fondamentali nei rapporti con stakeholder finanziari, banche e investitori;

- **network di valore:** leva sempre più rilevante per affrontare fasi complesse e accedere a competenze e opportunità.

In questo quadro, emerge con forza una trasformazione culturale: il CFO non è più un ruolo "di retrovia", ma una figura esposta, chiamata a prendere posizione, assumersi responsabilità e contribuire attivamente alla guida dell'impresa.

Uno sguardo al futuro

In chiusura del confronto, è emersa una visione condivisa: il CFO

... si è sviluppato il confronto promosso da ALDAI-Federmanager lo scorso 16 aprile, dedicato proprio al tema *Il ruolo del CFO nelle moderne organizzazioni*. Un momento di dialogo concreto tra esperienze diverse



del futuro sarà sempre meno legato alla dimensione puramente amministrativa e sempre più orientato alla finanza in senso ampio, intesa come capacità di leggere il rischio – anche in chiave positiva – e di supportare le scelte strategiche.

Una figura, quindi, che integra competenze tecniche, visione e leadership, e che si colloca naturalmente al fianco dell'Amministratore Delegato come partner nella costruzione del futuro aziendale.

Un invito alla comunità manageriale

A conclusione dei lavori, è stato rivolto un invito alla comunità

Una figura, quindi, che integra competenze tecniche, visione e leadership, e che si colloca naturalmente al fianco dell'Amministratore Delegato come partner nella costruzione del futuro aziendale

ALDAI-Federmanager a proseguire il confronto sui grandi temi che stanno ridefinendo il ruolo del management.

In particolare, l'attenzione si sposta ora su un ambito che attraversa

trasversalmente tutte le funzioni aziendali: l'energia, che si è imposta come una delle variabili più critiche e strategiche per la competitività delle imprese e la stabilità del sistema economico.

A questo tema è stata dedicata l'**Assemblea Annuale ALDAI-Federmanager** svoltasi **mercoledì 10 giugno** presso l'**Auditorium Testori di Palazzo Lombardia**.

Un appuntamento che si è inserito in continuità con il percorso di riflessione avviato e che ha rappresentato un'ulteriore occasione per approfondire, con uno sguardo sistemico, le sfide che attendono la classe dirigente nei prossimi anni. ■



Il mercato che non si conosce

AI, simulazione e i nuovi confini dell'internazionalizzazione

Il vantaggio competitivo non appartiene a chi ha accesso agli strumenti, ma a chi sa cosa chiedere e a chi sa valutare

Marshall McLuhan, descrivendo le tecnologie come estensioni del corpo umano, non pensava certo ai modelli linguistici di ultima generazione. La scrittura estende la memoria, il telescopio estende la vista, ma l'intelligenza artificiale estende qualcosa di più difficile da misurare: la capacità di ragionare su dati e scenari che non si riuscirebbero a processare. È in quest'ultimo caso che il van-

taggio diventa più interessante, e il rischio più sottile. Ragionare su un mercato che non si abita è esattamente il problema dell'internazionalizzazione.

Un problema di conoscenza, non di logistica

Il problema dell'espansione verso nuovi mercati non è mai stato esclusivamente logistico. Le rotte, la dogana e la distribuzione sono

difficoltà risolvibili con i giusti investimenti. Il nodo vero è un altro: come si comprende un mercato che non si conosce e non si abita? Le aziende italiane che si affacciano all'estero, dalla meccanica di precisione al manifatturiero moda, hanno sempre fatto i conti con questa asimmetria. E l'hanno risolto nel modo più antico: mandando qualcuno sul territorio, partecipando alle fiere, costruendo relazioni lente con i distributori locali. Un



apprendimento fatto per prove ed errori, in cui l'errore può costare moltissimo.

L'intelligenza artificiale non elimina questa asimmetria, ma può ridurla prima che il costo si manifesti.

Il gemello digitale del consumatore

C'è uno strumento che traduce questa possibilità in qualcosa di concreto, e vale la pena descriverlo con precisione, perché il nome è fuorviante. Quando si parla di gemello digitale si pensa subito all'industria manifatturiera: ne è un esempio la replica in ambiente virtuale di una linea di assemblaggio per ottimizzarne la manutenzione tramite simulazioni.

Il gemello digitale del consumatore è un'altra cosa: una popolazione sintetica di profili, rappresentativa del mercato in cui si vuole entrare, costruita su caratteristiche demografiche, comportamentali e culturali, che permette di simulare le reazioni di quel mercato prima ancora di investirci.

La meccanica è meno astratta di quanto il nome suggerisca. Si parte da fonti eterogenee: dati pubblici sui consumi locali, ricerche di settore esistenti, monitoraggio delle conversazioni online, report di categoria. I modelli AI processano questi dati per costruire profili sintetici di segmenti specifici: acquirenti tedeschi nell'arredo, consumatori del Golfo nel lusso, primi acquirenti metropolitani nell'Est asiatico.

A questa popolazione si sottopongono le variabili decisionali: posizionamento, prezzi, messaggi di comunicazione, canali di vendita. Il modello simula le reazioni, segnala dove il prezzo suona fuori registro rispetto alle aspettative locali, dove il messaggio perde efficacia nella traduzione culturale.

Il risultato non è una previsione esatta: è un filtro. Permette di arrivare ai focus group, alle interviste



Quando si parla di gemello digitale si pensa subito all'industria manifatturiera: ne è un esempio la replica in ambiente virtuale di una linea di assemblaggio per ottimizzarne la manutenzione tramite simulazioni

in profondità, alla ricerca sul campo con ipotesi già vagliate invece che con fogli bianchi. Si smette di chiedere "cosa vuole questo consumatore?" e si inizia a chiedere "questa ipotesi specifica regge?". Il mercato si affronta con meno dispersione e con una lettura dei segnali già orientata.

Per le imprese di medie dimensioni, quelle che non possono permettersi quattro ricerche simultanee su quattro mercati, cambia la natura stessa della decisione.

La simulazione non è soltanto un dispositivo tecnologico: diventa il primo passo dell'internazionalizzazione, la possibilità di testare prima di investire sul serio.

Il rischio della falsa precisione

McLuhan aveva però osservato che ogni estensione produce anche un'amputazione della facoltà corrispondente.

La scrittura estende la memoria e insieme la atrofizza: chi scrive tutto non allena più la capacità di ricordare. Il gemello digitale estende la capacità di immaginare un mercato sconosciuto, ma rischia di anestetizzare il tipo di giudizio che rende utile quella simulazione: sapere quando il risultato è sbagliato.

I modelli AI portano con sé distorsioni incorporate, molte di derivazione anglosassone, con punti



La simulazione non è soltanto un dispositivo tecnologico: diventa il primo passo dell'internazionalizzazione, la possibilità di testare prima di investire sul serio

Prima dello strumento, la tesi

Per usare il gemello digitale in modo utile bisogna avere una tesi sul mercato da mettere alla prova. Non necessariamente giusta: anche un'ipotesi parziale è produttiva, perché il modello la interroga. Ma bisogna averla. Chi si avvicina allo strumento senza un'idea da testare ottiene quello che ottiene chi fa una ricerca senza sapere cosa cerca: confusione ben presentata. Vale la pena essere diretti su cosa fa l'AI nella strategia di espansione: amplifica il ragionamento già presente, non lo sostituisce. Nessun modello ha ancora dimostrato di saper costruire la tesi di ingresso in un mercato partendo da zero. La strategia resta competenza del management. Le aziende con una visione chiara su dove vogliono crescere, capaci di formulare ipotesi e di leggere i risultati del modello con lo stesso scetticismo con cui leggono un report di consulenza, traggono vantaggio reale dalla simulazione.

Il vantaggio competitivo nell'internazionalizzazione non appartiene a chi ha accesso agli strumenti: gli strumenti sono ormai disponibili per tutti. Appartiene a chi sa cosa chiedere, e a chi sa quando non credere alla risposta. Una competenza che si costruisce sui mercati reali, sugli errori costosi, sulle intuizioni che nessun dato aveva anticipato. L'AI abbassa il costo dell'intelligenza di mercato. Il costo del giudizio resta quello che è sempre stato. E il giudizio, in questo momento, è il bene più scarso. ■

ciechi sui mercati dove i dati scarseggiano: mercati emergenti, segmenti demografici anziani, contesti con distribuzione tradizionale. Su questi profili il modello lavora con materiale scarso, e lo fa senza segnalarlo. Produce analisi con la stessa forma grafica e lo stesso tono di certezza di quelle costruite su dati abbondanti.

Daniel Kahneman ha descritto questo meccanismo con precisione: un risultato quantitativo, anche se costruito su basi fragili, attiva il pensiero rapido, quello che accetta senza interrogare. Un report scritto da un analista porta con sé i dubbi e le assunzioni esplicite, invita alla discussione. Un'analisi

prodotta da un modello AI presenta numeri, e richiede uno sforzo deliberato per metterli in discussione. Uno sforzo che non sempre viene fatto, soprattutto quando i numeri confermano quello che si sperava di sentire.

Il pericolo ha un nome preciso: la falsa precisione, la tendenza a credere che la forma quantitativa di un'analisi corrisponda alla qualità delle sue fondamenta. Un dirigente con vent'anni di mercati esteri che usa il gemello digitale per testare le proprie ipotesi diventa più efficace. Lo stesso strumento, usato da un team che non esercita pensiero critico sui risultati, produce solo carta più velocemente.



AI & Leadership: maturità organizzativa e visione nell'era dell'AI agentica

Intervista a Luisella Giani

Loredana Chianelli

Socia ALDAI-Federmanager e componente del Gruppo Intelligenza Artificiale



Luisella Giani

è un'executive internazionale con esperienza in general management, AI transformation e go-to-market in organizzazioni globali e matriciali. Autrice del libro *StrategIA* e keynote speaker internazionale, è riconosciuta come *thought leader* sulle tecnologie emergenti e vincitrice dei premi "Tecnovisionaria" e "Unstoppable Women".

Identità organizzativa e maturità AI - Nel tuo libro sostieni che l'AI non fallisce per limiti tecnologici, ma per immaturità organizzativa. Qual è la prima domanda che un CEO dovrebbe porsi prima di lanciare un'iniziativa AI?

La prima domanda non è *cosa possiamo fare con l'AI*, ma *perché*. È la domanda più ovvia e quella che più spesso rimane inespressa nelle sale riunioni, sostituita dall'urgenza di fare e dall'ansia da FOMO, quella *Fear Of Missing Out* che spinge a lanciare iniziative prima anco-

ra di avere chiarito gli obiettivi. In *StrategIA* parto da un concetto che ho approfondito all'Executive Master in Strategia e Organizzazione a Stanford: la strategia non è un piano da seguire pedissequamente, è un'ipotesi da testare e affinare continuamente. Un caso da manuale è quello di Apple: la strategia del "digital hub" nata come centrata sul Mac, è diventata, attraverso iterazioni successive, la rivoluzione dell'iPod e poi dell'iPhone. La strategia è, appunto, un'ipotesi. E le ipotesi strategiche vanno prima testate, e poi eseguite. Il processo

è sempre lo stesso: Intuire, Ragionare, Agire, Inferire... e cambiare quando i dati e la realtà ci dimostrano che la nostra ipotesi strategica non è corretta. Ma prima ancora dell'ipotesi strategica, un CEO deve fare un passo che molti saltano: valutare la maturità della propria azienda. Non solo la maturità tecnologica in senso stretto, ma quella organizzativa, culturale, operativa. Ogni azienda ha una storia, un'infrastruttura tecnologica stratificata, una cultura e un'identità. Esserne consapevoli permette di chiarire i punti di forza, i limiti, e

di scegliere i percorsi più efficienti invece di replicare gli errori altrui. Un'organizzazione che non sa dove si trova non può definire una traiettoria realistica verso dove vuole arrivare. È per questo che nel libro ho costruito un modello di maturità articolato in dieci **archetipi della maturità AI**: non per etichettare le aziende, ma per aiutarle a riconoscersi onestamente. La diagnosi precisa vale più della soluzione generica. L'AI non è una strategia aziendale: è un abilitatore. Senza questa chiarezza, si rischia quello che nel libro chiamo **effetto Forer dell'AI**: l'approccio all'AI viene descritto in modo così vago e generico da sembrare adatto a qualsiasi azienda e qualsiasi obiettivo, esattamente come un oroscopo. Il *bias* di conferma fa il resto: ogni iniziativa AI sembra confermare la scelta, finché non risulta evidente che i risultati attesi non ci sono. La prima domanda di un CEO è articolata: dove siamo oggi, quali sono gli obiettivi aziendali che l'AI ci può aiutare a raggiungere e qual è l'ipotesi strategica da testare?



AI agentic e nuova leadership - Con l'AI agentic, la tecnologia non solo supporta ma agisce. Come cambia la responsabilità della leadership?

Per comprendere come l'AI agentic trasforma la responsabilità della leadership, è necessario partire da cosa la distingue dalle altre forme di AI. In *StrategIA* identifico sei **ingredienti per realizzare un'AI aziendale** che, combinati insieme, consentono di costruire un'AI capace di portare valore reale all'azienda e non di barcamenarsi tra prove ed errori nel tentativo di adattare alle proprie esigenze un

modello LLM (Large Language Model) generalista. Gli ingredienti che ho individuato sono: l'interfaccia conversazionale, il motore di *reasoning*, l'AI agentic, l'affidabilità, l'etica e la sicurezza, e l'infrastruttura. Presi singolarmente, ciascuno offre un valore, ma limitato e generalista. È la loro combinazione, calibrata sui processi specifici dell'organizzazione, a trasformare l'AI da potenzialità a leva concreta di innovazione. L'AI agentic è l'ingrediente più dirompente: può pianificare, decidere e agire in autonomia, interagendo con sistemi esterni senza intervento umano



PASSATO / PRESENTE: AI "SHOW IT TO ME"

(Mostrami come prendere decisioni migliori)



L'AI fornisce informazioni e approfondimenti per aiutare l'umano a decidere.

FUTURO: AI "DO IT FOR ME"

(Esegui un'attività per me)



L'AI esegue autonomamente compiti complessi per raggiungere l'obiettivo.

diretto. Stiamo passando da un'AI "Show it to me" (mostrami come prendere decisioni migliori) a un'AI "Do it for me" (esegui un'attività per me). Questo passaggio è irreversibile e ridefinisce strutturalmente la responsabilità della leadership.

Nella fase AI ready (0-18 mesi), la responsabilità più urgente è culturale e organizzativa. È il momento in cui la leadership deve ricordare che l'adozione dell'AI non è un piano da seguire pedissequamente, ma un'ipotesi strategica da testare e raffinare continuamente: Intuire, Ragionare, Agire, Inferire. Ogni progetto pilota è un esperimento, non una promessa. E deve chiarire un principio fondamentale: l'AI non è un aggettivo, non è uno strumento accessorio, ma un componente necessario per testare le ipotesi strategiche. Quando l'AI viene invece trattata come un aggettivo (concetto che spesso si materializza nella nascita di funzioni come il Chief AI Officer o l'AI Marketing Manager) si ottiene solo una proliferazione di silos aziendali, con il rischio di condannare l'AI ad avere un impatto superficiale e spesso superfluo. I si-

los aziendali, che si traducono quasi sempre in frammentazione dei dati, sono uno degli ostacoli maggiori al successo di qualsiasi progetto AI. Il compito della leadership non è "dove mettere l'AI nell'organigramma", ma come far sì che diventi un elemento costitutivo del modo in cui l'organizzazione pensa, decide e agisce. In questa fase la leadership deve creare il contesto, definire i principi guida in una policy scritta e condivisa, e attivare i primi AI champion interni che diventino catalizzatori del cambiamento per i colleghi.

Nella fase AI at scale (18-36 mesi), la sfida più profonda non è tecnologica: è umana... Un esperimento di Harvard Business School e BCG del 2023, su 758 consulenti ha dimostrato che l'AI migliora le performance di chi sa già valutare l'output dell'AI, ma aumenta gli errori del 19% in chi delega senza pensiero critico. L'AI è come uno stagista che ha bisogno di un senior per essere guidato, e la leadership deve gestire sia chi si affida troppo all'AI, sia chi le oppone resistenza perché si sente privato di una parte della propria identità professionale. Ma la re-

sponsabilità più difficile, in questa fase, è un'altra: mantenere la rotta quando i benefici non sono ancora evidenti. Le performance che calano prima di migliorare, investimenti che pesano prima di restituire valore. È il punto in cui molte trasformazioni si interrompono, non perché la direzione fosse sbagliata, ma perché la leadership cede al panico manageriale. La differenza tra una trasformazione che raggiunge i suoi obiettivi e una che si arena sta spesso nella capacità di difendere la coerenza delle scelte nei momenti critici, con timeline credibili e milestone ben definite che proteggano il processo dalle reazioni impulsive.

Nella fase AI first (36+ mesi), la responsabilità diventa distribuita in modo strutturale, e cambia radicalmente anche il modo in cui le decisioni vengono prese. Le decisioni non sono più il prodotto di un singolo individuo o di una gerarchia: sono il risultato di una collaborazione continua tra intelligenza umana e artificiale. Grazie all'integrazione di protocolli di supervisione tra persone e macchine, nascono strutture decisionali stratificate che unisco-

no le capacità di una rete di agenti AI, che osservano, apprendono e propongono, con la sensibilità contestuale delle persone. I framework di delega uomo-macchina definiscono i confini e le responsabilità tra l'intervento umano e l'iniziativa autonoma dell'agente: in alcune situazioni l'agente AI propone scenari e opzioni lasciando la decisione finale all'umano, in altre agisce direttamente entro soglie di fiducia predefinite. Questo permette di scalare il processo decisionale mantenendo controllo e trasparenza, accelerando al contempo l'operatività. Cambia anche la composizione delle competenze richieste, in uno spazio decisionale ridefinito. Oggi la maggior parte delle organizzazioni è composta da circa il 30% di generalisti e il 70% di specialisti, di solito *I-shaped* (con una specializzazione verticale profonda in un ambito preciso) o *T-shaped*, con una competenza verticale accompagnata da una base orizzontale che consente di collaborare con altri ambiti. Poiché gli agenti AI saranno in grado di eseguire molte attività specialistiche, questa distribuzione si invertirà. Circa il 70% dei ruoli richiederà competenze generaliste, trasversali e di orchestrazione: è l'affermarsi delle figure *M-shaped*, capaci di navigare tra più domini, comprendere linguaggi diversi, lavorare con team ibridi e gestire sistemi complessi. Il restante 30% richiederà competenze altamente specializzate, *V-shaped*, anche per supervisionare gli agenti stessi. L'architettura organizzativa che ne deriva è caratterizzata da strutture fluide e poco gerarchiche, in cui nascono pratiche di *augmented teaming*: reti dinamiche di persone e agenti AI costruite attorno a obiettivi condivisi... La leadership cambia forma: una responsabilità distribuita che si traduce in *accountability* condivisa su obiettivi, KPI e risultati. Siamo l'ultima generazione che gestirà team composti

solo da umani. In questo scenario, la conoscenza non è più racchiusa nel singolo esperto, ma distribuita in reti. Il valore umano emerge dalla capacità di pensare in modo critico, creativo, relazionale, e di attivare e orchestrare quella rete fatta di colleghi, agenti AI, community. Non cerchiamo più la persona più intelligente nella stanza: è la stanza stessa a essere intelligente.

Visione futura - Che tipo di aziende entreranno in quel 39% che supera le aspettative nei progetti AI?

Secondo la ricerca di Accenture *The art of AI maturity* (2024), il 39% delle aziende ottiene risultati superiori alle aspettative nei progetti AI. Cosa distingue questo 39%? Non l'accesso privilegiato alla tecnologia, non budget superiori, non la scelta di un modello AI più sofisticato. Le distingue la capacità di orchestrare tutte le dimensioni della trasformazione (tecnologia, persone, cultura organizzativa, processi, governance) senza che nessuna di esse prenda il sopravvento sulle altre.

Il primo elemento che le caratterizza è l'allineamento, quella parola che in *StrategIA* ripeto come un mantra. Nel modello PARC (People, Architecture, Routine, Culture) che utilizzo per descrivere l'architettura organizzativa, l'allineamento interno è più importante dei singoli componenti. Le organizzazioni sono ecosistemi viventi: se la struttura grida "collabora" ma gli incentivi sussurrano "competi", vinceranno sempre gli incentivi, ogni volta. Se si dichiarano obiettivi di innovazione ma i sistemi di valutazione premiano l'avversione al rischio, l'innovazione non avverrà. Le aziende di quel 39% hanno imparato a diagnosticare questi disallineamenti sistematicamente, a identificare i punti ciechi organizzativi prima che sabotino l'esecuzione, e a trattare ogni modifica dell'architettura or-

ganizzativa come un'ipotesi da testare... esattamente come si fa con le ipotesi strategiche.

Il secondo elemento è l'investimento nella cultura e nelle competenze. Secondo la stessa ricerca di Accenture, chi eccelle, prevede corsi di formazione obbligatori sull'AI per tutti i dipendenti, dagli ingegneri ai dirigenti. Un terzo della loro popolazione possiede già competenze AI avanzate: un risultato che consente un modello operativo ibrido di collaborazione uomo-macchina che non è più un esperimento pilota, ma una condizione diffusa. Investono nelle competenze che saranno decisive tra tre o cinque anni, non solo in quelle necessarie oggi. E offrono sistemi di mobilità interna che consentono alle persone di cambiare ruolo e responsabilità, adattandosi all'evoluzione tecnologica: perché capiscono che diventare *AI first* non è uno stato finale, ma una competenza organizzativa continua.

Il terzo elemento riguarda il portafoglio di investimento. Un articolo dell'*Harvard Business Review* (*"Managing Your Innovation Portfolio"*, 2012) descriveva il "rapporto aureo": circa il 70% delle risorse alle iniziative core, il 20% alle adiacenti, il 10% alle trasformative. Le aziende che seguono questa proporzione sistematicamente superano i concorrenti con un premio di valutazione tra il 10% e il 20%. Le aziende nel 39% non inseguono l'ultima moda tecnologica né disperdono energie in iniziative parallele non prioritarie: costruiscono un portafoglio coerente, mantengono la rotta anche quando i benefici tardano a manifestarsi, e sanno che il ROI dell'AI, che nei casi reali oscilla tra 4x e 10x, si realizza quando l'AI non è più un progetto pilota, ma un componente dell'operatività quotidiana, invisibile come l'aria, ma altrettanto vitale. ■



Guardarsi con occhi nuovi

Cosa si scopre nei percorsi MyExecutiveTutoring

Giorgio Arnera

Executive Tutor ALDAI-Federmanager

Cosa accade quando una persona associata ad ALDAI-Federmanager, sia essa dirigente o quadro apicale, decide di prendersi il tempo necessario per confrontarsi con colleghi senior, in uno spazio di ascolto riservato e strutturato?

Il Servizio Tutoring ALDAI nasce con l'obiettivo di offrire un percorso che accompagni i Soci e le Socie nella ricerca di nuove direzioni professionali, nell'affrontare scelte complesse e nei momenti di transizione.

Ma come viene percepito davvero questo percorso da chi lo ha vissuto in prima persona?

Per capirlo, abbiamo analizzato i feedback raccolti al termine dell'esperienza di Tutoring. Ne emerge un quadro ricco e, per molti aspetti, sorprendente: un cammino che conduce spesso a maggiore consapevolezza di sé, al superamento

di convinzioni limitanti e alla riscoperta di risorse personali talvolta inesplorate.

Il percorso *MyExecutiveTutoring* si rivolge alle persone associate che desiderano confrontarsi con colleghi o colleghi senior per affrontare una situazione specifica o raggiungere un obiettivo professionale, utilizzando metodologie di coaching, per i quali i Tutor sono stati addestrati nel corso degli anni. Il

Guido Mannino

Coordinatore del Servizio Tutoring ALDAI-Federmanager

metodo si fonda su un rapporto di fiducia, in cui l'Executive Tutor si impegna alla riservatezza e adotta un approccio non direttivo: non offre soluzioni preconfezionate, non esprime giudizi e non si sostituisce ai Tutoree nelle scelte strategiche. Insieme, Tutor e Tutoree, definiscono obiettivi chiari e un arco temporale condiviso.

La prima fase del percorso è centrata sull'ascolto attivo e su un uso

13 anni

di esperienza

500

percorsi completati

mirato delle domande, strumenti essenziali per stimolare la riflessione, ampliare la prospettiva e favorire una lettura più consapevole delle proprie dinamiche. È in questo spazio che la persona che accede al Servizio può mettere a fuoco il proprio potenziale, individuare le aree di miglioramento e riconoscere eventuali convinzioni limitanti da superare.

Dopo tredici anni di esperienza e oltre cinquecento percorsi completati, ci siamo chiesti come questo Servizio venga percepito dai protagonisti. L'analisi si è concentrata quindi sulle risposte ai questionari di feedback, compilati al termine del percorso, con particolare attenzione alle domande che meglio intercettano il cambiamento nella percezione di sé:

- Cosa hai fatto che ti ha sorpresa/o in positivo durante il percorso?
- Qual è la convinzione limitante più significativa che sei riuscita/o a superare?
- Quali nuove qualità hai scoperto in te?

Le risposte a queste domande offrono uno spaccato autentico del valore generato dal Tutoring: un processo che, spesso, va ben oltre le aspettative iniziali.

Cosa hai fatto che ti ha sorpresa/o in positivo durante l'intervento?

Dai feedback emerge con chiarezza un primo risultato: la capacità di attivarsi. In particolare, i Tutori evidenziano:

Tabella 1 - Cosa hai fatto che ti ha sorpresa/a in positivo durante l'intervento?

	TOTALE	IN SERVIZIO	INOCCUPATO
Rimesso in gioco/capitalizzare l'esperienza	36,4%	40,9%	31,3%
Parlare apertamente	22,7%	24,2%	21,1%
Definire l'obiettivo e/o la direzione concreta	19,9%	14,0%	26,5%
Stimolo/apertura	19,3%	20,4%	18,1%
N/A	1,7%	0,5%	3,0%
	100%	100%	100%

- la decisione di rimettersi in gioco, valorizzando competenze ed esperienze;
- la disponibilità a mettersi in discussione, rivedendo atteggiamenti e comportamenti;
- la capacità di chiarire un obiettivo o una direzione;
- una maggiore apertura al confronto.

MyExecutiveTutoring si conferma quindi come un fattore di attivazione: aiuta la persona che copre funzioni dirigenziali a prendere consapevolezza della propria situazione – nuove responsabilità manageriali, carriera insoddisfacente, difficoltà relazionali, perdita del lavoro – e a trasformarla in azioni concrete. In particolare, viene messa in evidenza la scoperta di saper valorizzare le proprie capacità professionali, voler rischiare mettendo in gioco le convinzioni personali, parlare di iniziative e desideri “fuori dagli schemi” superando il timore del giudizio, definire con chiarezza il proprio obiettivo (vedi tabella 1).

Qual è la più forte convinzione per te limitante che sei riuscita/o a superare?

Una delle evidenze più rilevanti riguarda il lavoro sulle convinzioni limitanti. Il percorso aiuta la persona che usufruisce del Servizio ad affrontarle senza giudizio, attraverso un confronto strutturato che stimola riflessione e consapevolezza. Le principali tipologie emerse sono:

- rigidità personale, che si traduce in un'eccessiva (o distorta) valutazione delle proprie capacità;
- vincoli percepiti, come mancanza di tempo, opportunità o età;
- insicurezza professionale, legata alla sensazione di non essere all'altezza o a esperienze passate negative.

Il punto chiave è che questi limiti, spesso dati per oggettivi, risultano in realtà modificabili. Il percorso aiuta a riconoscerli e a ridimensionarne l'impatto. Il Tutori ritrova la decisione di non lasciarsi frenare e riconoscere la propria situazione di difficoltà, affrontarla voltandola in positivo fino a farla diventare un punto di forza (vedi tabella 2).

Quali nuove qualità hai scoperto in te?

MyExecutiveTutoring porta chi accede al Servizio a riconsiderare le proprie risorse in modo concreto. I principali risultati emersi sono:

Tabella 2 - Qual è la più forte convinzione per te limitante che sei riuscita/o a superare?

	TOTALE	IN SERVIZIO	INOCCUPATO
Eccesso di stima/rigidità	49,1%	47,6%	51,4%
Non essere all'altezza/avere fallito	26,7%	28,8%	20,1%
Non avere tempo/opportunità/anzianità	20,2%	20,2%	23,6%
N/A	4,0%	3,4%	4,9%
	100%	100%	100%



- riscoperta della capacità di rimettersi in gioco e lavorare su di sé (particolarmente evidente nei colleghi in transizione professionale);
- maggiore consapevolezza delle proprie competenze relazionali e di lettura del contesto;
- sviluppo di una spinta al miglioramento, sia all'interno dell'azienda sia verso nuove opportunità.

Un dato da evidenziare è che una quota non trascurabile di Tutoree dichiara di non aver individuato nuove qualità: un elemento utile, che segnala aree di possibile miglioramento del percorso *MyExecutiveTutoring* e che utilizziamo per identificare approcci che possano ulteriormente stimolare le persone che accedono al Servizio a mettersi ancora più in gioco uscendo dal guscio di convinzioni che spesso

Tabella 3 - Quali nuove qualità hai scoperto in te?

	TOTALE	IN SERVIZIO	INOCCUPATO
Rimettermi in gioco/lavorare su di me	45,5%	39,4%	54,2%
Ascoltare/relazionarmi/capire	29,5%	33,2%	24,3%
Aperto al miglioramento	16,2%	17,3%	14,6%
N/A	8,8%	10,1%	6,9%
	100%	100%	100%

maschera alcune delle aree di potenziale miglioramento. Risulta significativo come il fattore comune delle qualità scoperte o riscoperte riguardi la sfera personale o quella relazionale (vedi tabella 3).

Nel complesso, il Tutoring attiva un processo chiaro: aiutare chi accede al Servizio a individuare le leve su cui agire e tradurle in scelte coerenti e azioni concrete.

Un'attenta lettura dei feedback ricevuti in 13 anni di attività ci

confirma che, in un contesto professionale sempre più complesso e con una discontinuità crescente, **fermarsi a riflettere non è un lusso, ma una scelta strategica** e che il supporto fornito alle nostre associate e ai nostri associati dimostra che spesso il vero cambiamento non nasce da soluzioni esterne, ma dalla capacità di rileggere sé stessi con maggiore chiarezza e consapevolezza. ■

FIERI DI FARVI SORRIDERE



Cesare Paris

ODONTOIATRIA SPECIALISTICA

Studio Odontoiatrico Dott. Cesare Paris

Sede principale - www.cesareparis.it

Via Sabotino 8C - 21049 - Tradate (VA)

Tel. 0331.811217

Via Aurelio Bertola 10 - 47921 - Rimini (RN)

Tel. 0541.22512



IL MEGLIO DELLA MODERNA ODONTOIATRIA

Scegli uno studio odontoiatrico con tecnologie all'avanguardia per la tua salute orale. Con il finanziamento **Davvero Zero** avrai la possibilità di dilazionare il pagamento senza interessi fino a **60 mesi**, anche con 

Specialisti in:

- Chirurgia orale
- Ortodonzia
- Protesi
- Estetica periorale
- Implantologia
- Faccette estetiche adesive

Siamo convenzionati con gli enti:



FasiOpen



Previmedical
Assicurati per la tua salute integrativa

PRO.GE.SA

PRONTO-CARE

WELL
WORK
Lavoro pulito e sano

Cooperazione Salute
società di mutuo soccorso

FASCHIM

UNIONE DI ASSICURAZIONI GARANTITA
INTEGRAZIONE PER LA SANITÀ
SERVIZI STUDI PROFESSIONALI

UniSalute

BLUE
ASSISTANCE

MyAssistance

Sanity

Edenred

AE



Pacchetto *Omnibus* e semplificazione di rendicontazione ESG

L'Europa alla ricerca della sua efficienza industriale con vista sulla sostenibilità



Alessio Cinquini

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

Le PMI italiane tirano un sospiro di sollievo: Omnibus riduce drasticamente il perimetro della CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) da 250 a 1.000 dipendenti. Questo Pacchetto non è solo semplificazione normativa, ma l'ultima chance per salvare il tessuto industriale italiano prima che i capitali emigrino verso l'Inflation Reduction Act (IRA) americana. Per i dirigenti d'azienda, il messaggio è chiaro: trasformare il taglio burocratico in acceleratore competitivo

Il **Pacchetto Omnibus I'**, presentato ufficialmente dalla Commissione Europea nel febbraio 2025, rappresenta la risposta politica e normativa al grido d'allarme sollevato dal Rapporto Draghi e formalizzato nella Dichiarazione

di Budapest sul nuovo *European Competitiveness Deal*². Nato sotto la pressione di una "semplificazione rivoluzionaria" invocata dai Capi di Stato e di Governo, il Pacchetto affonda le sue radici nella necessità di correggere la rotta dopo un

quinquennio, per industriali e policymaker, di iper-regolamentazione climatica e digitale.

La genesi di questo provvedimento è una Realpolitik industriale: dopo aver eretto complessi castelli normativi (CSRD; CSDDD - Corpo-

...*Omnibus* si pone quindi come il primo esperimento di manutenzione sistemica della sovranità europea, dove il successo si misurerà nella capacità di trasformare la conformità da costo paralizzante a leva di agilità operativa

rate Sustainability Due Diligence Directive, UE 2024/1760; CBAM - Carbon Border Adjustment Mechanism), l'Europa si è trovata a dover gestire un'emorragia di capitali e una paralisi amministrativa che rischiava di soffocare le PMI. L'impatto atteso è quindi una riduzione degli oneri di reporting del 25%, ottenuta non smantellando i principi della *Twin Transition*, ma agendo su soglie di proporzionalità, digitalizzazione delle dogane e posticipo degli obblighi per le imprese extra-UE. Più che un semplice taglio burocratico, *Omnibus* si pone quindi come il primo esperimento di manutenzione sistemica della sovranità europea, dove il successo si misurerà nella capacità di trasformare la conformità da costo paralizzante a leva di agilità operativa.

Il "grande reset" burocratico: sopravvivenza o strategia?

Con l'approvazione del Pacchetto *Omnibus* il 18 marzo 2026, viene definitivamente archiviato un approccio da tanti definito eccessivamente stringente, tanto da soffocare la capacità di innovazione delle nostre imprese, soprattutto le PMI. Come evidenziato nella proposta di modifica della **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** e della **CSDDD**³, l'Europa ha esplicitamente ammesso che il carico amministrativo rischiava seriamente di diventare un freno alla competitività.

Il Pacchetto *Omnibus* non è solo un atto tecnico, è bensì un tentativo per riallineare la competizione internazionale extra-UE riducendo

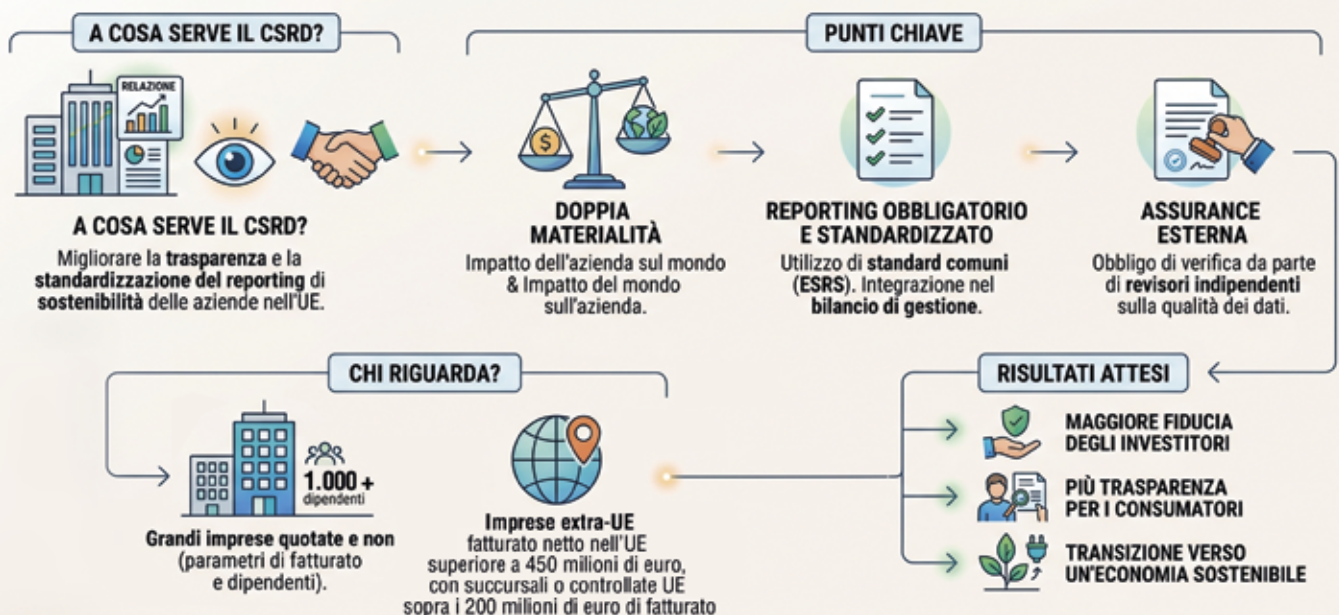
gli oneri di reporting di moltissime realtà industriali (sotto i 1.000 dipendenti).

La semplificazione come fattore di sovranità

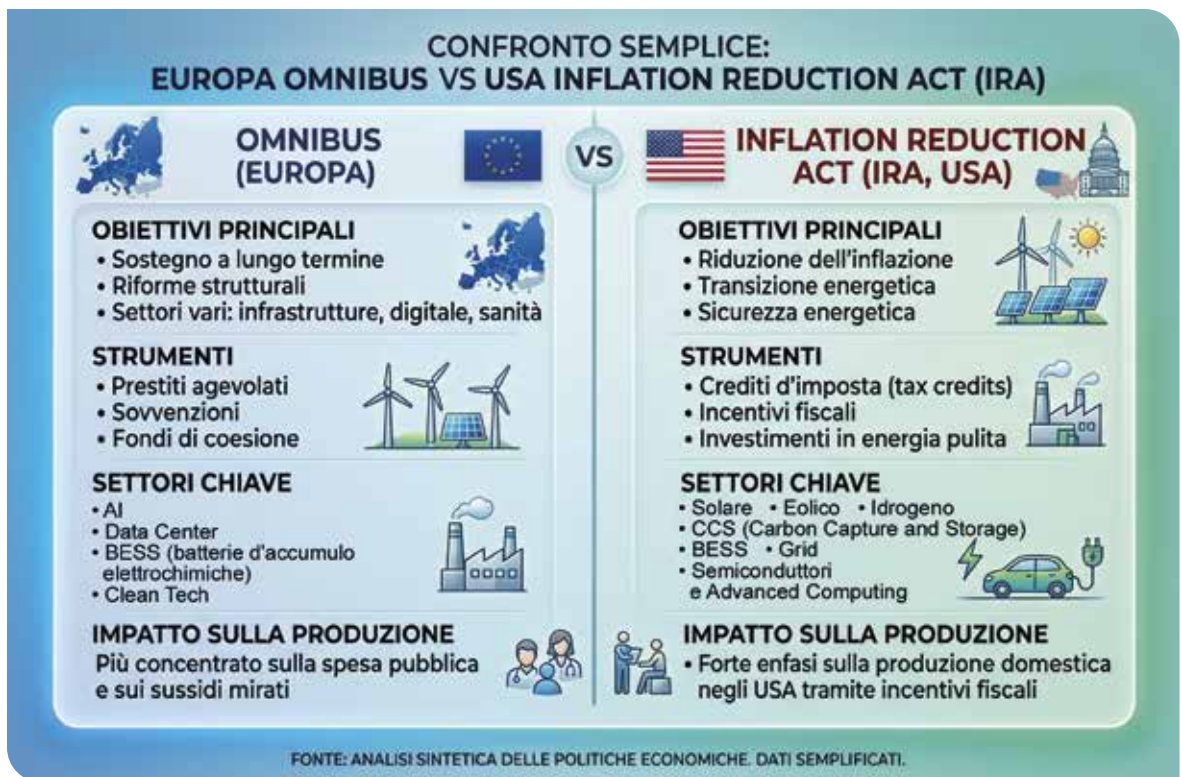
Per le nostre PMI, la burocrazia non rappresenta molte volte uno scoglio tecnico-legale, è un **collo di bottiglia operativo**. Il Pacchetto *Omnibus* introduce nuovi pilastri guida atti a ridurre questo tipo di problematiche:

- 1. Digitalizzazione del CBAM** – La proposta punta a un registro centralizzato e a soluzioni digitali per facilitare i dichiaranti.
- 2. Soglie di reporting e PMI** – Le modifiche alla CSRD mirano a proteggere le piccole realtà, evitando che la catena del valore diventi una trappola di dati difficili da tracciare e troppo onerosi.
- 3. Governance e dati** – La Commissione promuove il principio del *"Once Only"*: i dati non devono essere richiesti due volte. È una battaglia di civiltà digitale improntata sull'efficientamento.

COS'È IL CSRD? (CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE)



INFOGRAFICA CSRD - UNIONE EUROPEA



Omnibus (EU) vs Inflation Reduction Act (IRA, USA): due filosofie a confronto

Ma come trattano questa disciplina oltreoceano? Mettiamo a specchio le due sponde dell'Atlantico:

- **L'Europa (Omnibus):** la nostra risposta è la **rimozione degli ostacoli**, posticipando le date di applicazione per la *Due Diligence* in determinati settori e per le imprese extra-UE, cercando di "allentare la morsa". È una strategia di manutenzione.
- **Gli Stati Uniti (approccio USA):** oltreoceano, la logica è l'**accelerazione**. Mentre noi discutiamo su come semplificare il **CBAM** (il meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere), gli USA attirano capitali con incentivi diretti e una chiarezza disarmante. Se l'Europa cerca di rendere meno "costosa" la conformità, gli USA

rendono "conveniente" l'investimento. Il rischio è che mentre noi semplifichiamo i processi per i nostri **atomi** (le fabbriche), i **capitali** abbiano già scelto rotte più veloci.

Oltre la compliance: la leadership dell'efficienza

Come dirigenti, non dobbiamo cadere nel conformismo della "compliance passiva". Se l'Europa semplifica, noi dobbiamo **ottimizzare**. Proprio come abbiamo analizzato parlando di **Valore Condiviso (CSV)** (vedi articolo "*Sostenibilità: da costo di compliance (ESG) a strategia di valore condiviso (CSV)*" pubblicato su *Dirigenti Industria* gennaio/febbraio 2026), la vera sfida è trasformare l'obbligo in strategia. La semplificazione normativa deve essere il volano per una **gestione predittiva** del rischio. Se l'Europa

riduce il "rumore" burocratico, è nostra responsabilità alzare il volume dell'eccellenza industriale, usando l'intelligenza (umana e artificiale) per accelerare il business partendo dalla concretezza.

Conclusioni: la sovranità è un gioco di squadra

La sovranità economica passa per una burocrazia che sia un'alleata e non un ostacolo. Il confronto con gli USA ci insegna che la libertà di impresa si misura anche nella velocità di esecuzione.

Non basta un Pacchetto *Omnibus* per salvare l'industria: serve una classe dirigente capace di sfruttare ogni centimetro di libertà riconquistata per investire in talento e tecnologia. Solo così passeremo dalla difesa all'attacco, rendendo la nostra nazione non solo "semplice", ma vincente. ■

NOTE

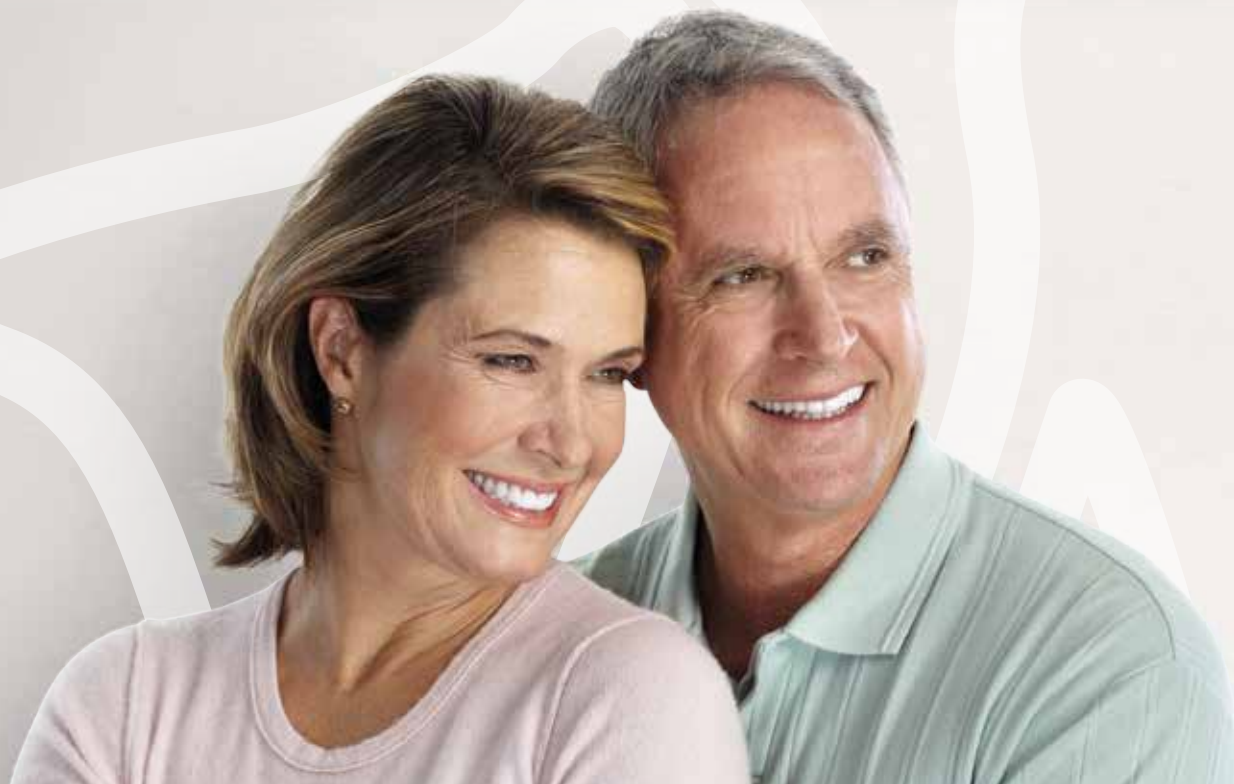
- 1) https://commission.europa.eu/publications/omnibus-i_en
- 2) https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/draghi-report_en
- 3) https://commission.europa.eu/document/download/892fa84e-d027-439b-8527-72669cc42844_en?filename=COM_2025_81_EN.pdf



ODONTOBI

Dir. Sanitario - Dott.ssa Emanuela Bianca

Prevenzione dentale over 60



VISITE DI PREVENZIONE SU APPUNTAMENTO - Tel. 0331 962405

ODONTOBI: ESPERIENZA E INNOVAZIONE IN ODONTOIATRIA

**Dal 1988 al tuo fianco per fornirti
prestazioni odontoiatriche**

Per noi di Odontobi professionalità significa mettere a tua disposizione le competenze del nostro team con qualifiche professionali; significa essere in aggiornamento continuo sulle nuove tecnologie disponibili; significa fare attenzione alla qualità dei materiali selezionati e conformi e soprattutto fornire piani di cura individuali in base alle esigenze cliniche del paziente.

Seguici!   

Struttura a convenzione diretta
con tutti gli associati FASI Nord Italia 

Direttore Sanitario: Dott.ssa Emanuela Anna Bianca
Iscr. Albo Medici Chirurghi e Odontoiatri di Varese n. 494 - Aut. San. n. 397/8 del 06/06/2008

Servizi odontoiatrici per la salute orale

- Implantologia
- Implantologia Computer Guidata 3D
- Implantologia Dentale Zigomatica
- Sedazione cosciente
- Tac dentale Cone Beam 3D
- Faccette dentali
- Ortodonzia trasparente
- Impronte con scanner intraorale
- Protesi fisse e mobili

*Le prestazioni sono effettuate
previa valutazione clinica individuale.*

Via Aronco, 5
Castelletto Sopra Ticino - 28053 (NO)
Tel. +39 0331 962 405 / 971 413
WhatsApp: 371 4119366
(per richieste di appuntamento; informativa privacy sul sito)
odontobi@odontobi.it - www.odontobi.it





Consegnate il 1° maggio le Stelle al Merito del Lavoro 2026

Fausto Benzi

Maestro del Lavoro dal 2010 - Socio ALDAI-Federmanager
e Rappresentante CIDA Lombardia nel Comitato Stelle al Merito del Lavoro



*Il tavolo delle autorità
presenti alla cerimonia.
Da sinistra: Maurizio Marcovati,
Francesco Vassallo, Ruggero Invernizzi,
Claudio Sgaraglia, Alessia Cappello,
Carlo Colopi, Luciana Volta.*

***Venerdì 1° maggio al Conservatorio Giuseppe Verdi di Milano
166 lavoratori lombardi sono stati insigniti della Stella al Merito del Lavoro,
acquisendo il titolo di Maestri del Lavoro; mentre due la riceveranno, a ottobre 2026,
direttamente dal Presidente della Repubblica***

La Stella al Merito del Lavoro è una onorificenza che il Presidente della Repubblica conferisce con proprio Decreto, su proposta del Ministro del Lavoro, ogni anno il 1° maggio in occasione della Festa del Lavoro, a quei lavoratori dipendenti che vengono considerati **“testimoni di dedizione e professionalità”** in quanto portatori e sostenitori di alti valori morali, esempio concreto di professionalità, ma anche di capacità innovativa, di fare squadra e di promuovere con forza la cultura della sicurezza e dell’etica nel mondo del lavoro.

Alle nuove Maestre e ai nuovi Maestri il Presidente della Federazione Nazionale, **Andrea Peressutti**, ha fatto giungere il seguente messaggio: *«Ai neo insigniti che ricevete le Stelle che vi qualificano “Maestri del Lavoro” la Federazione Nazionale Maestri del Lavoro che si onora di riunire nel proprio sodalizio tutti i Maestri che in essa intendono riconoscersi, vi porge il più caloroso e sincero benvenuto e vi invita a far parte di questa grande famiglia che conta in Italia e all’estero circa 14.000 iscritti. Personalmente e a nome di tutta la Famiglia “Magistrale” le più vive congratulazioni per il riconoscimento acquisito. Colgo l’occasione per un saluto di benvenuto e una calorosa, virtuale, stretta di mano».*

All’evento organizzato dalla Prefettura di Milano, in collaborazione con il Consolato Lombardo della Federazione Maestri del Lavoro d’Italia, sono intervenuti tutti i Prefetti della Lombardia e le massime Autorità Militari, regionali e locali. La cerimonia ha avuto inizio con l’ascolto dell’inno italiano a cui hanno fatto seguito gli interventi del Console Regionale dei Maestri del Lavoro **Maurizio Marcovati**, del Vicesindaco della Città metropolitana di Milano **Francesco Vassallo**, del Sottosegretario alla Presidenza della Regione Lombardia **Ruggero Invernizzi**, del Prefetto



S.E. **Claudio Sgaraglia**, dell’Assessora allo Sviluppo Economico e Politiche del Lavoro del Comune di Milano **Alessia Cappello**, del Direttore dell’Ispettorato del Lavoro Area Metropolitana di Milano **Carlo Colopi**, del Direttore Generale dell’Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia **Luciana Volta**.

L’evento è stato rallegrato da **Antonio Alessandri** che al pianoforte ha magistralmente eseguito *La Berceuse in Re bemolle maggiore*, Op. 57 di Chopin, brano di estrema delicatezza.

Il **Console Regionale Marcovati** ha ricordato alle nuove Maestre e ai nuovi Maestri del Lavoro che la loro onorificenza è il riconoscimento più elevato conferito dal Presidente della Repubblica su proposta del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ha ricordato inoltre che questo riconoscimento non deve essere visto come un punto di arrivo, ma come un nuovo inizio, in modo particolare l’attività che i Maestri svolgono nelle scuole, per favorire l’inserimento delle giovani leve nel mondo del lavoro, coinvolgendo gli studenti su temi, proble-

mi e scenari che li possano aiutare a definire le loro scelte professionali future. Un forte richiamo è stato fatto sulla prevenzione degli infortuni. Marcovati ha sottolineato che è indispensabile partire nelle scuole, fin dalla primaria, ovviamente con un linguaggio adatto all’età. Identico richiamo è stato fatto dal Prefetto S.E. **Claudio Sgaraglia** che ha ribadito: *«le spese sulla sicurezza sono un investimento – non sono un costo – anzi sono proprio gli infortuni che sono un costo sociale, morale, ma anche economico per le nostre imprese».*

Particolarmente toccanti le testimonianze di due studenti:

- Tommaso Bonfitto – 2^a classe Scuola Media Statale “Enrico Fermi” – Lurago d’Erba (CO);
 - Stefano Nobile – 5^a classe Liceo Scientifico (Scienze applicate) “Federico Enriques” – Lissone (MB)
- che hanno voluto valorizzare l’impegno profuso dai Maestri del Lavoro nelle loro scuole sia come testimonianze formative e sia organizzando per loro visite guidate nelle aziende del territorio.

La lettura della Preghiera del Maestro del Lavoro è sempre un momento toccante, perché sa riflettere l’orgoglio e la responsabilità di chi ha dedicato la vita al progresso civile. È un’invocazione a Dio affinché il lavoro non sia solo fatica, ma uno strumento di elevazione morale e servizio alla comunità. Il Maestro chiede la forza di essere un esempio per i giovani, trasmettendo non solo competenze tecniche, ma anche valori di onestà, dedizione e amore per la patria.

In sintesi, tre i concetti chiave:

- 1. Dignità:** il lavoro come missione spirituale e sociale.
- 2. Esempio:** l’impegno a guidare le nuove generazioni.
- 3. Gratitudine:** il ringraziamento per il traguardo raggiunto e il benessere creato. ■



Le priorità dei pensionati: tre temi da portare al centro del confronto politico

Mino Schianchi

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

*Dalla difesa del potere d'acquisto alla valorizzazione del ruolo sociale,
fino a una fiscalità più equa: le tre priorità che emergono dal confronto diretto
con i pensionati e che chiedono risposte concrete dalla politica*



Negli ultimi tempi, all'interno del Comitato Pensionati Federmanager, si è sviluppato un confronto sempre più intenso sulle questioni che incidono direttamente sulla vita dei pensionati. Non si tratta solo di un dibattito interno all'Organizzazione, ma di un dialogo continuo che trova riscontro anche negli incontri sul territorio, nei colloqui personali e nei contributi che arrivano attraverso i social.

Da questo scambio emerge con chiarezza un dato: le preoccupazioni sono diffuse, ma anche ben definite. Ci sono alcuni temi che, più di altri, vengono percepiti come prioritari e che, proprio per questo,

riteniamo debbano essere portati all'attenzione degli organi centrali di rappresentanza, affinché diventino oggetto di un confronto concreto sui tavoli della politica.

Tra i diversi argomenti emersi, tre in particolare si distinguono per importanza e urgenza:

- la stabilizzazione della rivalutazione delle pensioni;
- la valorizzazione del ruolo sociale dei pensionati;
- la revisione del sistema fiscale a favore delle persone anziane.

La rivalutazione delle pensioni: una questione di certezza ed equità

Il primo tema riguarda la rivalutazione annuale delle pensioni, uno degli aspetti più sensibili per l'intera categoria.

Nel confronto tra i pensionati emerge con forza una richiesta precisa: **chiarezza e stabilità**. La perequazione automatica, infatti, non può essere considerata una misura occasionale o variabile nel tempo, ma rappresenta lo strumento attraverso il quale si mantiene il potere d'acquisto delle pensioni rispetto all'inflazione.

Negli ultimi venticinque anni, però, questo meccanismo è stato modificato più volte, spesso in senso restrittivo. Si sono alternati sistemi diversi – per fasce, per blocchi, talvolta con limitazioni parziali – che

hanno progressivamente indebolito la capacità delle pensioni di conservare il loro valore reale.

Gli effetti di questi interventi non sono sempre immediatamente percepibili, ma si accumulano nel tempo. Ogni riduzione della rivalutazione, infatti, non incide solo nell'anno in cui viene applicata, ma si riflette anche negli anni successivi, perché abbassa la base su cui si calcolano gli aumenti futuri. È il cosiddetto "effetto di trascinamento". Per questo motivo, le perdite non sono temporanee, ma tendono a diventare permanenti. Molti pensionati, soprattutto del ceto medio, avvertono così una progressiva riduzione del potere d'acquisto, anche quando sono previste rivalutazioni.

Da qui nasce la richiesta di un meccanismo stabile e prevedibile, o quanto meno, di aggiornamenti affidati ad accordi stipulati tra i sindacati maggiormente rappresentativi e il Governo. Il sistema per fasce introdotto con l'art. 1, comma 478, della legge 27 dicembre 2019, n. 160, applicato negli anni 2022, 2025, 2026 viene indicato come un accettabile punto di equilibrio tra sostenibilità finanziaria e tutela dei diritti.

Stabilizzare la perequazione significa, in definitiva, restituire certezza ai pensionati e rafforzare la fiducia nel sistema.

Tre argomenti emersi di particolare importanza e urgenza

1

la
stabilizzazione
della
rivalutazione
delle
pensioni

2

la
valorizzazione
del ruolo
sociale dei
pensionati

3

la revisione
del sistema
fiscale a favore
delle persone
anziane

Negli ultimi anni il sistema fiscale italiano ha progressivamente concentrato il proprio peso sui redditi più trasparenti, in particolare su quelli da lavoro dipendente e da pensione che costituiscono circa l'84,6% del reddito complessivo dichiarato, con il reddito da pensione che ne rappresenta il 30,2%.



I contribuenti con redditi superiori a 35.000 euro (il 23,4% del totale contribuenti) versano il 65,1% dell'imposta.

Il ruolo sociale dei pensionati: una risorsa da riconoscere

Accanto alla tutela economica, emerge con sempre maggiore evidenza il tema del ruolo che i pensionati svolgono nella società. Viviamo in un Paese che invecchia e in cui l'allungamento della vita è ormai una realtà consolidata. In questo contesto, i pensionati non rappresentano solo una categoria da tutelare, ma una risorsa fondamentale per la tenuta delle reti so-

ciali. Più anni di vita significano inevitabilmente più anni di attività, ma il sistema produttivo italiano non è ancora attrezzato per gestire questa transizione. I pensionati chiedono quindi strumenti per restare attivi, produttivi, indipendenti. Molti contribuiscono in modo concreto alla vita delle famiglie: aiutano figli e nipoti, offrono sostegno economico, assistono familiari non autosufficienti e partecipano attivamente al volontariato e alla vita civica.

Si tratta di un contributo spesso silenzioso, ma essenziale. Ed è proprio per questo che emerge l'esigenza di riconoscerlo in modo più esplicito.

Negli ultimi anni si è iniziato a discutere di strumenti che possano valorizzare questo ruolo, come l'ipotesi di un servizio civile per gli over 65 o forme di attività socialmente utili accompagnate da riconoscimenti economici contenuti ma dignitosi.

Non si tratta di sostituire il lavoro

Si evidenzia la necessità di:

1

RIDURRE
il carico fiscale
sui redditi intermedi

né di creare nuove forme di assistenzialismo, ma di costruire un modello che permetta di valorizzare competenze ed esperienze, senza creare squilibri nel mercato del lavoro.

È una prospettiva importante, perché consente di considerare l'invecchiamento non solo come un problema, ma anche come una risorsa per il Paese.

Il fisco: una questione di equilibrio

Il terzo tema riguarda il sistema fiscale, che rappresenta uno degli ambiti in cui più chiaramente emergono le criticità segnalate dai pensionati.

Dai dati relativi alle dichiarazioni dei redditi 2025 diffusi dal Dipartimento delle Finanze il 23 aprile 2026, l'Irpef si conferma, di fatto, come un'imposta che non riesce più a fotografare in pieno la realtà fiscale dei contribuenti e a intercettare il complesso della ricchezza degli italiani. Troppe, ormai, le forme alternative di prelievo, frutto di precise scelte politiche, che ne «distorcono» l'analisi.

Negli ultimi anni il sistema fiscale italiano ha progressivamente concentrato il proprio peso sui redditi più trasparenti, in particolare su quelli da lavoro dipendente e da pensione che costituiscono circa l'**84,6%** del reddito complessivo dichiarato, con il reddito da pensione che ne rappresenta il **30,2%**.

2

CORREGGERE
i meccanismi
che aumentano
in modo indiretto
la pressione fiscale

I contribuenti con redditi superiori a **35.000 euro** (il **23,4%** del totale contribuenti) versano il **65,1%** dell'imposta.

Oggi il sistema tende a colpire chi dichiara tutto e paga tutto, mentre resta ancora insufficiente il recupero di base imponibile nelle aree di evasione e sotto-dichiarazione. Secondo l'ultima *Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva* del MEF (novembre 2025), nel solo anno 2022 l'evasione fiscale e contributiva veniva stimata attorno ai **100 miliardi di euro**. È indispensabile rafforzare il contrasto all'evasione fiscale, così da redistribuire il carico in modo più giusto e sostenibile.

In questo contesto, i pensionati del ceto medio risultano particolarmente penalizzati. Pur contribuendo in modo significativo al finanziamento della spesa pubblica, si trovano a sostenere un carico fiscale elevato, aggravato da meccanismi che riducono progressivamente detrazioni e benefici al crescere del reddito.

Il risultato è una riduzione del reddito disponibile che incide sulla qualità della vita e sulla capacità di consumo.

Da qui nasce la richiesta di un intervento correttivo che non introduca privilegi, ma ristabilisca condizioni di maggiore equità.

In particolare, si evidenzia la necessità di:

- ridurre il carico fiscale sui redditi

3

RAFFORZARE
il contrasto all'evasione,
così da distribuire
in modo più equo
il peso del sistema

intermedi;

- correggere i meccanismi che aumentano in modo indiretto la pressione fiscale;
- rafforzare il contrasto all'evasione, così da distribuire in modo più equo il peso del sistema.

A queste esigenze si aggiungono richieste specifiche, come la revisione dei limiti per la detrazione delle spese di assistenza ai familiari non autosufficienti e un maggiore riconoscimento fiscale delle spese sanitarie sostenute dagli anziani.

Uno sguardo d'insieme

I tre temi – perequazione, ruolo sociale e fisco – sono strettamente collegati tra loro e delineano un quadro complessivo della posizione dei pensionati nella società.

Il ceto medio pensionato rappresenta una componente fondamentale della stabilità economica e sociale del Paese. Il suo indebolimento non riguarda solo una categoria, ma ha effetti più ampi sulla domanda interna, sulla coesione sociale e sulla fiducia nelle istituzioni.

Per questo motivo, le richieste che emergono dal confronto non devono essere viste come rivendicazioni isolate, ma come un contributo alla costruzione di politiche più equilibrate e sostenibili.

L'auspicio è che questi temi trovino spazio nel dibattito politico e diventino oggetto di concreta attenzione. ■

Perequazione delle pensioni: la Corte decide, ma il problema resta



CORTE



PENSIONATI

Con la sentenza n. 52 del 16 aprile 2026, la Corte Costituzionale ha confermato la legittimità del sistema di rivalutazione delle pensioni cosiddetto "a blocchi". Nelle precedenti pronunce, tuttavia, la stessa Corte ha più volte richiamato il legislatore alla necessità di intervenire con prudenza su un meccanismo che incide direttamente sul potere d'acquisto dei pensionati. Un orientamento analogo è stato espresso anche dalla Corte dei Conti, che ha evidenziato l'esigenza di garantire un sistema di rivalutazione più stabile e meno esposto a continui mutamenti normativi, affinché i pensionati possano fare affidamento, nel tempo, su regole più certe, coerenti e prevedibili

Antonio Dentato

Componente Sezione Pensionati Assidifer - Federmanager

La sentenza n. 52/2026 della Corte Costituzionale si inserisce in un orientamento ormai consolidato: riconoscere un ampio margine di discrezionalità al legislatore nella regolazione della perequazione delle pensioni, purché non venga meno del tutto il meccanismo di adeguamento.

Si tratta di una decisione giuridicamente coerente. Tuttavia, per molti pensionati – e in particolare per quelli del ceto medio – essa lascia aperta una questione sostanziale che riguarda la vita concreta: la progressiva perdita di potere d'acquisto delle pensioni.

La Corte era chiamata a pronunciarsi sulla rivalutazione automatica delle pensioni, in particolare sul calcolo effettuato mediante l'applicazione delle aliquote percentuali "con riferimento all'importo complessivo dei trattamenti medesimi" – il cosiddetto sistema "a blocchi" – rispetto al calcolo eseguito sulle distinte fasce di importo secondo il modello "a scaglioni", previsto a regime dall'art. 1, comma 478, della legge n. 160 del 2019.

La Corte ha preso in esame questi aspetti, riconoscendo che, con l'applicazione del sistema "a blocchi", un certo effetto di "allineamento" tra pensioni può effettivamente verificarsi. Tuttavia, ha ritenuto che si tratti di un fenomeno limitato, riguardante differenze di importo contenute e che, proprio per questo, non appare necessario mettere in discussione la legittimità complessiva del sistema. Ha inoltre osservato che eventuali effetti di "sorpasso" sono stati attenuati dal legislatore attraverso specifiche clausole di salvaguardia.

Su queste basi, la Corte ha concluso per la legittimità delle norme introdotte con le Leggi di Bilancio per gli anni 2023 e 2024, ribadendo che la perequazione è uno strumento tecnico la cui misura può essere modulata dal legislatore in funzione delle esigenze di bilancio.

Ne deriva che il diritto alla rivalutazione, pur formalmente riconosciuto, può essere ridimensionato in funzione di tali esigenze, trasformandosi, di fatto, in un diritto condizionato.

I limiti posti dalla Corte: discrezionalità sì, ma non senza confini

Fermarsi a questa conclusione, però, rischia di non cogliere un aspetto altrettanto importante.

Nel corso degli anni, la Corte Costituzionale non si è limitata a riconoscere la discrezionalità del legislatore, ma ha più volte richiamato l'attenzione su limiti che non possono essere superati senza compromettere principi fondamentali. In numerose sentenze, la Corte ha sottolineato che le scelte in materia pensionistica devono rispettare criteri di ragionevolezza e proporzionalità. A questo riguardo, merita segnalare che la Corte, con la Sent. n. 30 del 2004, rilevò l'irragionevolezza di norme che producono differenti trattamenti tra persone con profilo professionale comparabile. Pur tenendo conto della specificità della questione trattata nella sentenza citata, vale la pena ricordare che la stessa Corte ha messo in guardia il legislatore rispetto a normative che determinano discordanze di trattamento tra situazioni comparabili, precisando che: *"l'eventuale verificarsi di un irragionevole scostamento tra i due trattamenti può costituire un indice della non idoneità del meccanismo scelto*

dal legislatore ad assicurare la sufficienza della pensione in relazione alle esigenze del lavoratore e della sua famiglia".

La stessa sentenza, recuperando una considerazione già utilizzata in pronunce precedenti, ha confermato che la pensione *"deve essere proporzionata alla qualità e quantità di lavoro prestato e deve comunque essere idonea ad assicurare al lavoratore e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa, nel pieno rispetto dell'art. 36 Cost."*

E qui, proprio con riferimento alla quantità e qualità del lavoro prestato, va ricordato l'orientamento della giurisprudenza costituzionale che, per lungo tempo, ha dato una lettura unitaria dei parametri fondamentali cui fa riferimento il sistema pensionistico (artt. 36 e 38 Cost.), concependo la pensione come *"retribuzione differita"* e, di conseguenza, affermando *"il principio della proporzionalità della pensione alla quantità e qualità del lavoro prestato, nonché della sua adeguatezza alle esigenze di vita del lavoratore e della sua famiglia"*¹, e che *"il requisito della proporzionalità deve sussistere non solo al momento del collocamento a riposo del lavoratore, ma anche successivamente, in relazione al mutamento del potere di acquisto della moneta"* (Corte Cost. Ord. n. 531/2002)².

La questione dell'adeguatezza del trattamento pensionistico, anche successivamente al collocamento a riposo, costituisce uno dei capitoli più dibattuti nella dottrina giuri-

La Corte ha preso in esame questi aspetti, riconoscendo che, con l'applicazione del sistema "a blocchi", un certo effetto di "allineamento" tra pensioni può effettivamente verificarsi. Tuttavia, ha ritenuto che si tratti di un fenomeno limitato, riguardante differenze di importo contenute e che, proprio per questo, non appare necessario mettere in discussione la legittimità complessiva del sistema...



La sentenza n. 52/2026 non chiude il problema della perequazione delle pensioni. Al contrario, lo ripropone in termini che richiedono una riflessione più ampia...

dica. Si registra, comunque, una diffusa convergenza sul concetto secondo cui la pensione è il risultato di un lavoro già svolto e rappresenta un diritto maturato; di conseguenza, dovrebbe mantenere nel tempo il suo valore reale.

Va appena ricordato che la Corte, già negli anni '80, mentre sosteneva politiche di contenimento della spesa pensionistica, affermava tuttavia che mezzi adeguati alle esigenze di vita *"non sono solo quelli che soddisfano i bisogni elementari e vitali, ma anche quelli che siano idonei a realizzare le esigenze relative al tenore di vita conseguito dallo stesso lavoratore..."*³.

Molte cose nel frattempo sono cambiate e, pertanto, non ci addentreremo nel dibattito dottrinale, che non ha ancora trovato una posizione convergente. Merita ricordare, però, un monito costantemente richiamato sotto diversi profili: la pensione non è una prestazione qualsiasi, ma è collegata al lavoro svolto e ai contributi versati nel corso della vita. Ribadita la sua natura di *retribuzione differita*, la pensione è dunque un diritto che matura nel tempo e che dovrebbe mantenere, anche negli anni successivi, un valore coerente con quello originario.

Non è un principio astratto: è un

criterio che dovrebbe orientare le scelte legislative. Ed è proprio su questo terreno che si misura la distanza tra principi affermati e politiche concretamente adottate.

Equilibrio difficile: conti pubblici e diritti dei pensionati

È evidente che le decisioni in materia pensionistica sono influenzate dalle condizioni della finanza pubblica. La stessa Corte lo riconosce e, di conseguenza, ha ritenuto legittimi gli interventi di contenimento della spesa. Tuttavia, nello stesso tempo, ha richiamato il legislatore a non intervenire in modo eccessivamente frequente o disorganico, soprattutto quando ciò può incidere sulla prevedibilità delle regole e sull'*"affidamento del titolare della pensione"*⁴.

Proprio questo tema – quello dell'*"affidamento"* – è stato più volte posto al centro dell'attenzione. I pensionati, in particolare, si trovano in una condizione in cui non è più possibile modificare le scelte compiute durante la vita lavorativa. Per questo motivo, la stabilità delle regole assume un valore ancora maggiore. Quando le norme cambiano frequentemente, soprattutto in senso peggiorativo, si crea una situazione di incertezza che

incide non solo sul reddito, ma anche sulla capacità di programmare le proprie scelte di vita.

Particolare rilievo assume, allora, la convergenza tra Corte Costituzionale e Corte dei Conti nel richiamare il legislatore alla necessità di assicurare stabilità e continuità al meccanismo di perequazione pensionistica. Nella sentenza n. 19/2025, la Consulta definisce infatti il sistema previsto dall'art. 1, comma 478, della legge n. 160 del 2019 come *"una regola che, in ossequio alla durata indeterminata espressamente conferitale, dovrebbe essere interessata con estrema prudenza da cambiamenti improvvisi, incidenti in senso negativo sui comportamenti di spesa delle famiglie"*. Nella stessa direzione si era già espressa la Corte dei Conti, nell'Audizione proprio sul bilancio per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025, osservando che *"gioverebbe offrire una disciplina più stabile e rigorosa anche al meccanismo di perequazione. Regole più stabili e meno soggette a cambiamenti improvvisi potrebbero anche avere effetti benefici sui comportamenti di spesa delle famiglie incidendo sulle aspettative circa il loro reddito disponibile futuro"*⁵. Ed è anche sulla base di queste convergenti valuta-

zioni che, a nostro avviso, la Corte Costituzionale auspica, nella citata sentenza n. 19/2025, che *“il legislatore possa tener conto della perdita subita, nel calibrare la portata di eventuali successive misure incidenti sull’indicizzazione dei trattamenti pensionistici”*.

Chi paga di più: il peso delle scelte sul ceto medio

Nel dibattito pubblico si parla spesso di difesa delle pensioni, ma in modo generico. Più raramente si distinguono le diverse situazioni. Eppure, gli effetti delle misure depressive sul potere d’acquisto non sono uguali per tutti. In molti casi, sono proprio i pensionati del ceto medio a risultare più esposti. *“La dimostrazione plastica – si legge in una severa critica di Alberto Brambilla – la si ricava dall’indicizzazione delle pensioni all’inflazione che ha massacrato, ma ciò accade da tempo, le pensioni della classe media”*⁶. Si tratta di pensionati che hanno avuto carriere lunghe, hanno versato contributi rilevanti e *“sono esclusi dalla totalità di bonus, agevolazioni e così via”*⁷. In effetti, il ceto medio pensionato contribuisce in misura significativa al gettito Irpef, senza beneficiare sempre di interventi compensativi. Non si tratta di rivendicare privilegi, ma di evidenziare una situazione che meriterebbe maggiore attenzione e chiarezza nel dibattito pubblico. Proprio su questi pensionati, negli anni, si è spesso costruita una narrazione impropria – quella dei cosiddetti “privilegiati” o delle “pensioni d’oro” – che non corrisponde alla realtà della gran-

de maggioranza dei trattamenti interessati dalle misure di contenimento.

Dalla Corte alla politica: dare voce ai pensionati

È proprio su questo punto che si apre una riflessione più ampia. Le indicazioni della Corte Costituzionale esistono e sono chiare. Non mettono in discussione la discrezionalità del legislatore, ma ne delimitano l’esercizio, richiamando l’esigenza di equilibrio, coerenza e rispetto dei diritti maturati. Questi richiami, tuttavia, rischiano di rimanere confinati nel dibattito dottrinale se non vengono ripresi e valorizzati nel confronto politico e sociale. Per i pensionati – e in particolare per quelli del ceto medio – è importante che la politica e le Rappresentanze sappiano utilizzare questi argomenti per costruire una posizione più consapevole e più incisiva. Non si tratta, ripetiamo, di opporsi alle esigenze di bilancio, ma di contribuire a un confronto più completo, in cui siano considerati anche gli effetti nel tempo delle scelte adottate. In questo senso, i moniti della Corte non sono soltanto indicazioni tecniche: possono diventare un punto di riferimento concreto per un dibattito pubblico più equilibrato, mentre è già in corso, nelle sedi parlamentari, l’esame del Documento di Finanza Pubblica (DFF) 2026⁸, con gli inevitabili riferimenti anche alla rivalutazione delle pensioni. La politica e le Rappresentanze dei pensionati hanno un ruolo

protagonista in questo confronto. Importante sarà verificare se e chi intenderà assumerlo.

Conclusione: una questione aperta che riguarda tutti

La sentenza n. 52/2026 non chiude il problema della perequazione delle pensioni. Al contrario, lo ripropone in termini che richiedono una riflessione più ampia. Da un lato, conferma l’orientamento della Corte sulla legittimità degli interventi di contenimento; dall’altro, richiama – sia pure indirettamente – la necessità di non perdere di vista i principi fondamentali che regolano il sistema. Per i pensionati, questo significa una cosa semplice ma importante: le regole possono cambiare, ma non dovrebbero mai perdere di vista il legame tra pensione e lavoro svolto, né la necessità di garantire il legittimo affidamento del cittadino nella stabilità e nella coerenza delle norme che regolano le sue condizioni di vita, evitando interventi che ne compromettano diritti e aspettative maturate. È su questo equilibrio che si gioca il futuro del sistema. Ed è su questo equilibrio che la politica e le Rappresentanze sono chiamate a dare risposte alle attese dei pensionati. Perché una tutela efficace passa anche da una maggiore consapevolezza collettiva: riconoscere i problemi, nominarli con precisione e affrontarli con strumenti adeguati. Solo così sarà possibile restituire piena fiducia a chi, dopo una vita di lavoro, si aspetta stabilità, rispetto e coerenza nelle regole. ■

NOTE

- 1) V. Sent. n. 30/2004 con richiami a sentenze n. 243 del 1992; n. 96 del 1991; n. 501 del 1988; n. 173 del 1986; n. 26 del 1980 e n. 124 del 1968.
- 2) V. richiami a sentenze n. 96 del 1991 e n. 26 del 1980.
- 3) Definizione ripetuta, come detto, nelle sentenze n. 30/2004 e ordinanza n. 166/2006.
- 4) V. Sentenza 234/2020 e richiami a sentenza n. 173/2016.
- 5) Cfr. Corte dei Conti Sezioni Riunite in sede di controllo. Audizione sul *Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025* (a.c. 643).
- 6) Cfr. A. Brambilla, *Senza classe media non c’è futuro*, Il Punto, Itinerari Previdenziali, 27/2/2023. <https://www.itinerariprevidenziali.it/il-punto/senza-classe-media-non-esiste-futuro/>
- 7) Ibidem.
- 8) Cfr. *Documento di finanza pubblica 2026 - Profili di competenza della VII Commissione*, 28 aprile 2026.

Lombardia in sella: viaggio tra paesaggi, cultura e sapori

Inizia dalla pianura il nostro racconto dei più suggestivi percorsi ciclabili della regione. Nel prossimo numero il viaggio continua tra valli, monti e laghi



Naviglio Grande a Milano. - @inLombardia



Lago Varese: ciclopedonale nei pressi di Gavirate. - @inLombardia

C'è un modo diverso di viaggiare, lontano dalla fretta e dalle mete affollate, capace di restituire autenticità all'esperienza: è il turismo lento. Un approccio che privilegia il contatto diretto con il territorio, il rispetto dei ritmi naturali e la scoperta consapevole dei luoghi. In questo contesto, la Lombardia si rivela una destinazione incredibilmente ricca di percorsi ciclopedonali, ciclovie e itinerari ciclabili che attraversano scenari tra i più vari d'Italia. Pedalare in Lombardia significa immergersi in un racconto fatto di paesaggi, storia, tradizioni e sapori. È un viaggio che si costruisce lentamente, chilometro dopo chilometro, tra borghi, vigneti, abbazie, fiumi e montagne.

Mantova e il Mincio: pedalare tra acqua, storia e poesia

Scendendo verso sud, la provincia di Mantova accoglie il viaggiatore con paesaggi fluviali e atmosfere sospese nel tempo. La **Ciclovía del Mincio** è uno degli itinerari più amati, grazie alla sua accessibilità e alla bellezza dei luoghi attraversati. Il percorso collega Peschiera del Garda a Mantova, seguendo il cor-

so del fiume Mincio attraverso campagne, boschi e zone umide. È una ciclovía perfetta per famiglie e per chi desidera una pedalata rilassante. L'arrivo a Mantova è uno dei momenti più suggestivi del viaggio. La città, circondata da laghi, appare come sospesa sull'acqua. Il suo centro storico, ricco di palazzi e monumenti, racconta la grandezza della famiglia Gonzaga.

Lungo il percorso si incontrano luoghi di grande valore storico, come San Martino della Battaglia e l'abbazia di San Benedetto in Polirone. Ogni tappa è un'occasione per approfondire la storia del territorio.

La cucina mantovana è un perfetto equilibrio tra tradizione contadina e influenze aristocratiche. Risotti, tortelli e dolci tipici offrono un viaggio nel gusto che completa l'esperienza.

Cremona: la bellezza silenziosa della pianura

La provincia di Cremona rappresenta il volto più tranquillo e contemplativo della Lombardia. Qui, la pianura si estende a perdita d'occhio, offrendo percorsi ideali per chi cerca silenzio e lentezza.

La **Ciclovía delle Città Murate** collega Pizzighettone a Soncino,



Rocca di Soncino, in provincia di Cremona. - @inLombardia

Villa Reale di Monza. - @inLombardia



attraversando paesaggi agricoli e borghi ricchi di storia. Le strade sterrate e il traffico quasi assente rendono questo itinerario perfetto per una pedalata rilassante.

Soncino, con la sua rocca sforzesca, è uno dei borghi più affascinanti della regione. Le sue mura raccontano secoli di storia e offrono uno scenario suggestivo per una sosta. La tradizione gastronomica cremonese è legata alla cucina contadina. Piatti semplici ma saporiti, come la trippa e i legumi, raccontano un legame profondo con la terra.

Milano e Pavia: tra Navigli, risaie e abbazie

Anche il cuore urbano della Lombardia offre sorprendenti opportunità. Milano, spesso associata alla frenesia, rivela un lato inaspettato grazie alla rete dei Navigli.

Pedalare lungo il **Naviglio Grande** significa attraversare un paesaggio che cambia gradualmente: dalla città si passa alla campagna, tra ville storiche e borghi pittoreschi.

Cassinetta di Lugagnano e Robecco sul Naviglio sono tappe imperdibili. Proseguendo verso Pavia, la **Ciclabile del Naviglio di Bereguardo** conduce all'abbazia di Morimondo, un luogo di grande fascino e spiritualità. La zona è famosa per la produzione di riso, ingrediente base della cucina locale. Le risaie, con i loro riflessi d'acqua, creano paesaggi unici, soprattutto al tramonto.

Monza, Brianza e Varese: eleganza, natura e laghi

La Brianza e la provincia di Varese offrono un mix perfetto tra natura e cultura. Il percorso delle **Ville di Delizia** (MB) attraversa dimore storiche immerse nel verde, testimoni di un passato aristocratico.

Il Parco di Monza è uno dei più grandi d'Europa e rappresenta un luogo ideale per pedalate rilassanti.

Risaie lungo l'argine del Ticino, in provincia di Pavia. - @inLombardia



Mantova: Abbazia di San Benedetto in Polirone. - @inLombardia



I viali alberati e gli ampi spazi verdi offrono un'esperienza immersiva nella natura.

A Varese, la **Ciclabile del Lago** è un anello perfetto per famiglie e ciclisti di ogni livello. Il percorso, pianeggiante e ben segnalato, regala scorci suggestivi e momenti di relax. La tradizione gastronomica locale include prodotti freschi e

dolci tipici, perfetti per una pausa durante il viaggio.

Pedalare in questa regione significa scoprire un territorio autentico, fatto di dettagli e sfumature. La varietà dei paesaggi, la ricchezza culturale e la qualità dell'offerta enogastronomica rendono ogni viaggio un'esperienza unica. Che si tratti di un

Ponte delle Barche a Bereguardo, nel Parco del Ticino. - @inLombardia



Tortelli di zucca - © Sale&Pepe



weekend o di un viaggio più lungo, le ciclovie lombarde offrono infinite possibilità. Basta salire in sella e lasciarsi guidare dalla bellezza che si svela solo a chi parte. ■

Info: <https://www.in-lombardia.it/>

Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager

Si insedia il nuovo Comitato Esecutivo

A coordinarlo sarà Mariarosaria (Sara) Fragasso, affiancata da Adele Genoni nel ruolo di Vicecoordinatrice. Completano l'Esecutivo Daniela Dami, Roberta Letorio e Maria Murtas.

Al via il nuovo Comitato Esecutivo Minerva di ALDAI-Federmanager, il network dedicato alla valorizzazione della leadership femminile e alla crescita professionale. Il coordinamento del Comitato è affidato a **MARIAROSARIA FRAGASSO**, attualmente Direttore Relazioni Esterne e Studi di ANIE, federazione nazionale di Confindustria che rappresenta oltre 1.100 imprese dei settori elettrico ed elettronico. Dirigente con esperienza multidisciplinare nella comunicazione istituzionale e nelle relazioni internazionali, in ANIE affianca alla responsabilità delle Relazioni esterne quella del Servizio Studi, dedicato all'elaborazione di analisi economiche a supporto delle strategie industriali di settore.



Laureata in Discipline Economiche e Sociali presso l'Università Bicconi, ha conseguito nello stesso Ateneo un Master in Economia e Gestione dei Servizi di Pubblica Utilità (MEGeS). Già attiva in Minerva nei gruppi di lavoro, è Socia ALDAI dal 2016 e nella short list *Women on Board* dal 2025.

«Assumo questo incarico con senso di responsabilità e con la volontà di rafforzare il ruolo di Minerva come luogo di confronto e partecipazione. La managerialità femminile rappresenta una risorsa strategica per lo sviluppo delle imprese e dei territori: sostenerla significa generare impatto economico, oltre che culturale e sociale. Rivolgo un sentito ringraziamento al Comitato uscente per il lavoro svolto e alle Socie che hanno scelto di dare fiducia al nuovo Comitato. Sarà nostro impegno lavorare in modo aperto e partecipativo, riconoscendo nei gruppi di lavoro una leva strategica per le attività e la crescita del network Minerva» dichiara Mariarosaria Fragasso, Coordinatrice del neocostituito Comitato Esecutivo.

Saranno **quattro le priorità che guideranno il mandato** del nuovo Esecutivo:

- 1** rafforzare il posizionamento del Gruppo Minerva ALDAI come interlocutore autorevole sui temi della leadership femminile e della valorizzazione delle competenze;
- 2** sostenere la crescita professionale attraverso percorsi di mentoring e sviluppo manageriale, favorendo il confronto intergenerazionale e la diffusione di modelli di leadership inclusivi;
- 3** promuovere iniziative a elevato impatto sociale in collaborazione con il territorio e il mondo associativo;
- 4** consolidare il dialogo con il Coordinamento Nazionale Minerva e con le realtà territoriali, favorendo lo scambio di esperienze e progettualità condivise.

Il nuovo Comitato Esecutivo adotta un modello di governance partecipativa che promuove le competenze e le esperienze delle associate, attraverso i gruppi di lavoro già attivi — WeBoard, WeEngage, WeInspire, WeMentor e WeNetwork — e una progettazione condivisa, per trasformare idee e bisogni in iniziative strutturate.

Il modello resta altresì aperto alla nascita di nuovi gruppi di lavoro, con l'obiettivo di accogliere progettualità innovative e interpretare le priorità emergenti della rete Minerva.



ADELE GENONI, Vicecoordinatrice

Senior Executive con una solida carriera globale nella guida strategica di business industriali complessi. Con oltre 15 anni di responsabilità di P&L, ha gestito aziende per fondi di Private Equity e società quotate. Già Presidente e Board Member in CdA nazionali e internazionali, con focus su M&A e turnaround, è nella short list *Women on Board* dal 2025. Socia ALDAI dal 2022, in Minerva è già attiva nei gruppi di lavoro. *“Metto a disposizione del gruppo Minerva la mia esperienza executive e la mia visione strategica, con un autentico spirito di ‘give back’. Il mio obiettivo è consolidare il Gruppo Minerva come centro di eccellenza, capace di attrarre nuovi talenti e di trasformare la leadership inclusiva in un motore di crescita concreto e misurabile per tutte le associate, contribuendo al contempo a rafforzarne il ruolo come asset di marketing associativo imprescindibile per ALDAI-Federmanager”.*



DANIELA DAMI, delega Rapporti Minerva nazionale e Connessioni territoriali

Negli ultimi anni valorizza la propria pluriennale esperienza manageriale, maturata in una multinazionale americana, dedicandosi a progetti che generano valore per le donne e ne sostengono la crescita professionale. È componente del Coordinamento Nazionale Minerva, al secondo mandato, e del Consiglio Direttivo ALDAI-Federmanager dal 2024.

“Credo fortemente nel valore e nel contributo che la squadra può portare. Sono convinta che creare connessioni tra territori, unire le forze e lavorare insieme possa generare opportunità concrete. Rafforzare il dialogo con il Coordinamento Nazionale Minerva vuol dire ampliare esperienze, condividere progettualità e favorire sinergie in and out, dando e ricevendo spunti per diffondere la migliore cultura possibile del rispetto e della parità”.



ROBERTA LETORIO, delega Mentorship e Valorizzazione delle competenze

Chief People & Culture Officer presso Cefriel – Politecnico di Milano, con oltre 20 anni di esperienza in ambito People & Organization. Specializzata in selezione, sviluppo del capitale umano ed evoluzione organizzativa, integra leadership inclusiva, formazione continua e counseling organizzativo. Socia ALDAI dal 2019, in Minerva è già attiva nei gruppi di lavoro.

“Credo che la crescita professionale nasca dalla contaminazione tra esperienze e generazioni diverse. Con questa delega voglio contribuire a valorizzare i percorsi di mentorship, perché siano capaci di accompagnare le nostre associate nelle diverse fasi del percorso professionale e di trasformare il patrimonio di competenze del gruppo Minerva in un vantaggio condiviso”.



MARIA MURTAS, delega Potenziamento del network e Responsabilità sociale

Service Operations & Business Transformation Director, laurea in Ingegneria Elettronica all'Università degli Studi di Pavia, con oltre 25 anni di esperienza alla guida della trasformazione operativa e strategica in contesti internazionali complessi. Project Manager di Claudia! per la promozione della parità di genere e welfare Città Metropolitana di Milano, Socia ALDAI dal 2022, tutor in GVPS (Gruppo Volontari Per il Sociale) ALDAI, nella short list *Women on Board* dal 2023.

“Minerva per me è un network vivo, fondato su partecipazione, ascolto e valore condiviso, motore di crescita personale e collettiva. Insieme svilupperemo connessioni e sinergie con gli altri gruppi attivi all'interno di ALDAI, con enti e associazioni presenti sul territorio, per ampliare il nostro orizzonte, comprendere nuove realtà e generare impatto”.



Impresa in Azione

ALDAI-Federmanager premia il miglior stand dei giovani studenti imprenditori alle selezioni regionali lombarde

Maria Murtas

Socia ALDAI-Federmanager

Impresa in Azione è molto più di un programma educativo: è un'esperienza che accende idee, talento e visione. Promosso da **JA Italia** e rivolto alle scuole secondarie superiori, rappresenta il principale percorso di educazione imprenditoriale in Italia.

Da oltre vent'anni accompagna più di 130.000 studenti lungo un viaggio concreto e stimolante: trasformare un'idea in realtà. I ragazzi hanno l'opportunità di ideare, sviluppare e gestire vere e proprie mini-imprese, confrontandosi con il mercato e con le sfide del mondo reale. Un'esperienza che lascia il segno, favorendo non solo lo sviluppo di competenze tecniche, ma anche di quelle trasversali, le **soft skills**, fondamentali per il futuro. Il progetto è riconosciuto all'interno dei **Percorsi di Formazione Scuola Lavoro** del Ministero dell'Istruzione e del Merito.

Competizioni Territoriali

Impresa in Azione

LOMBARDIA

4/05

Regione Lombardia, Milano

Con il patrocinio di: Fondazione CARIPLO

Con il contributo di: HELKIN, salesforce

Partner: inrete, UniCredit

Partner educativi: ASSOMBARDA, FEDERMANAGER, JA Alumni



ALDAI-Federmanager affianca **JA Italia** in questo percorso da diversi anni, contribuendo in modo concreto grazie all'impegno dei propri manager associati del **Gruppo Volontari per il Sociale (GVPS)**. Con passione e competenza, questi colleghi mettono a disposizione la propria esperienza, accompagnando gli studenti in qualità di tutor (i "dream coach") e membri di giuria. Un confronto prezioso che aiuta i giovani a dare forma alle proprie idee e a crescere, passo dopo pas-



Mini-impresa Red Flag - ITET Bassi di Lodi con il collega tutor Alessandro Lombardi.

so, fino alle selezioni delle migliori iniziative a livello nazionale ed europeo.

Quest'anno, durante le selezioni regionali della Lombardia del 4 maggio, ospitate presso Piazza Lombardia a Milano, ALDAI-Federmanager ha valorizzato innovazione e creatività premiando il progetto con il miglior stand: la mini-impresa **BraceLet** dell'IIS Baldoni di Lecco. Il riconoscimento è stato consegnato dal coordinatore del GVPS, Francesco Dindo, in un momento carico di entusiasmo e partecipazione.

Il progetto **BraceLet** si è distinto conquistando anche il primo posto grazie a una soluzione ad alto impatto sociale: un sistema pensato per migliorare la qualità della vita, rivolto sia alle strutture residenziali assistenziali (RSA) sia agli utenti privati. Attraverso un dispositivo indossabile integrato con un'applicazione digitale, consente il monitoraggio costante dei parametri vitali e l'attivazione immediata di richieste di assistenza tramite Bluetooth, con possibilità di evoluzione futura via Wi-Fi.

Erano 7 le mini-imprese che questo anno hanno avuto come "dream coach" un collega manager di ALDAI. Hanno fatto tutte ottima mostra di sé alla Fiera di Piazza Lombardia e la **Red Flag** dell'ITET Bassi di Lodi, tutor il nostro colle-

Mini-impresa BraceLet - IIS Baldoni di Lecco.



ga Alessandro Lombardi, ha vinto il premio UPSHIFT. Red Flag è una mini-impresa sociale che contrasta la violenza psicologica tra i giovani attraverso un ecosistema integrato di podcast (awareness) e gioco in scatola interattivo (formazione). Questa iniziativa testimonia ancora una volta l'impegno di ALDAI-Federmanager nel sostenere progetti di grande valore formativo e sociale, promuovendo i talenti e alimentando la cultura dell'innovazione tra le nuove generazioni. *Impresa in Azione* continua infatti a rivelare il potenziale straordinario dei giovani: capacità, responsabilità e uno sguardo orientato al fu-

turo, contribuendo al contempo a contrastare la dispersione scolastica e a favorire percorsi di crescita e mobilità sociale.

Per i manager coinvolti questo progetto rappresenta un'opportunità preziosa di dialogo e arricchimento reciproco: un incontro tra esperienza e futuro, dove il confronto con i giovani diventa fonte di ispirazione, apertura e innovazione.

ALDAI-Federmanager rinnova così il proprio sostegno a **JA Italia** e al programma *Impresa in Azione*, nella convinzione che investire nei giovani significhi investire nel futuro, nello sviluppo economico e nel progresso sociale del Paese. ■

Cosa racconta sulla tua salute l'odore del tuo alito?



Un segnale
del corpo.
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](#)

Milano Arte Musica: suoni antichi che parlano al presente

Il festival internazionale di musica antica compie vent'anni e riporta nei luoghi più splendidi della città i maggiori artisti del panorama internazionale

Maurizio Croci

Direttore Artistico di Milano Arte Musica

Tradizionalmente dedicata alle vacanze e al riposo, l'estate coincide con il tempo delle partenze e dell'abbandono dei centri urbani. Non tutti, però, lasciano la città: Milano continua a essere vissuta anche nei mesi estivi da chi resta. È per loro che, ormai vent'anni fa, è nata **Milano Arte Musica – Festival internazionale di musica antica**, rassegna che avvicina linguaggi, suggestioni e strumenti antichi al sentire più contemporaneo, punto di riferimento per gli appassionati di musica rinascimentale e barocca, ma non solo.

Con la formula "arte e musica", i concerti trovano spazio nelle chiese e sale più splendide di Milano, valorizzando luoghi unici del patrimonio cittadino. Il festival si svilupperà **dal 30 giugno al 27 agosto** con un programma di 27 appuntamenti distribuiti tra 7 sedi. L'anniversario celebrerà una storia culturale che è stata scritta insieme a un pubblico sempre più variegato e di cui sono stati protagonisti solisti, ensemble, compositori, repertori, luoghi e simboli della città. Per questo abbiamo titolato l'edizione *Alle radici degli affetti*: quelli musicali, ma anche quelli che ci legano al pubblico, agli artisti e ai luoghi che hanno fatto la storia del festival.

Tra gli affezionati ospiti, saranno



al nostro fianco ensemble e solisti prestigiosi: dal grande gruppo **Accademia Bizantina** (che il 1° luglio, nell'Auditorium di Largo Mahler, inaugurerà il festival con le trionfali *Suites per Orchestra* di J.S. Bach), alla violinista **Leila Schayegh** (protagonista il 28 luglio in Santa Maria della Sanità di un programma dal tema *A solo violino: La strada per Bach*) e alla liutista **Evangelina Mascardi** (che si esibirà il 20 luglio in un recital di liuto e il giorno dopo, alla chitarrista barocca, in duo con l'arpista **Lincoln Almada**, in un concerto sulle contaminazioni della musica barocca sudamericana). Tornerà anche il tradizionale **Con-**

certo di Ferragosto, accolto nel Santuario di Santa Maria dei Miracoli presso San Celso, che riproporrà il "duello musicale" tra Scarlatti e Händel. E ancora: un omaggio in musica il 25 agosto al pittore milanese **Arcimboldo** nei 500 anni dalla nascita, ma anche conferenze e visite guidate, concentrate in una giornata di musica e divulgazione, il 22 agosto, dal tema *"Passione Bach"*, che riunirà sotto il segno del compositore di Lipsia artisti affermati e giovani interpreti del Conservatorio cittadino nella storica "casa" del festival, la Basilica di Santa Maria della Passione. Seconda solo al Duomo per estensione, la chiesa vanta due monumentali organi gemelli, un *unicum* in Lombardia. Saranno accolti numerosi altri artisti provenienti da tutta Europa, fino al concerto finale, in programma il 27 agosto, sempre in Basilica, con il gruppo vocale inglese **Stile Antico**, che omaggerà l'"u-signolo d'Inghilterra" William Byrd. Motore di questo progetto è l'**Associazione Culturale La Cappella Musicale**, fondata nel 1993 con l'intento di valorizzare il patrimonio musicale antico. ■

Per saperne di più

è possibile consultare il sito milanoartemusica.com oppure contattare l'indirizzo mail@lacappellamusicale.com

DIRIGENTI



IL MENSILE ALDAI-FEDERMANAGER

INDUSTRIA

DIRETTORE RESPONSABILE

Giovanni Pagnacco

COORDINATORE DELLA RIVISTA E DEGLI ALTRI MEZZI DI COMUNICAZIONE ALDAI

Franco Del Vecchio

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Ilaria Sartori

COMITATO DI REDAZIONE

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

SOCIETÀ EDITRICE

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

Tel. 02.58376.1 - Fax 02.5830.7557

PEC: arumsrl@legalmail.it

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

Società soggetta alla direzione

e coordinamento dell'ALDAI

(Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali).

Poste Italiane SpA

Spedizione in abbonamento postale

Decreto Legge 24/12/2003 n. 353

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

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

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

STAMPA

Rotolito SpA - Pioltello - Milano

www.rotolito.it - www.rotolito.com

ART DIRECTION

Camillo Sassi - creomilano93@gmail.com

PER INSERZIONI PUBBLICITARIE

Contattare: amministrazione@aldai.it

FORMATO DELLE INSERZIONI

Pagina intera 195x275 mm

Mezza pagina orizzontale 195x130 mm

Allegato - formato da definire

Inserito Pubblicitario IP - formato da definire

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Giovanni Pagnacco, Matteo Marten-Perolino, Domenico Piano, Avv. Marco De Bellis, Valter Quercioli, Mario Cardoni, Flavio Paradiso, Pierfrancesco Biagiola, Loredana Chianelli, Giorgio Arnera, Guido Mannino, Alessio Cinquini, Fausto Benzi, Mino Schianchi, Antonio Dentato, in Lombardia, Maria Murtas, Maurizio Croci

Il copyright delle immagini a pagina:

Copertina, 4 in centro a destra, 5, 6, 7 in basso, 8-9, 10, 11, 12-13, 14-15, 16, 18, 22, 24, 25, 26-27, 36, 44, 46, 48, 56 in basso a sinistra, appartiene a stock.adobe.com.

Alcune immagini sono state create con l'ausilio dell'IA.

Altri copyright indicati direttamente sulle immagini corrispondenti.

**QUESTO NUMERO È STATO CHIUSO
IN TIPOGRAFIA IL 25 MAGGIO 2026**



Ai sensi del Reg. Ue n. 2016/679 e il D.Lgs. n. 196 del 30/06/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali", ARUM Srl (l'Editore) garantisce la massima riservatezza dei dati in possesso, che sono utilizzati al solo scopo di inviare la rivista "DIRIGENTI INDUSTRIA", nonché la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica, la limitazione o la cancellazione scrivendo direttamente all'Editore.

Per esercitare i diritti di cui agli articoli 15 a 22 del Reg. Ue 2016/679 inviare una e-mail a arumsrl@legalmail.it indicando un recapito presso cui essere contattati.

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

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

Dichiarazione di tiratura resa al Garante

per l'editoria, ai sensi del comma 28

della Legge 23 dicembre 96 n. 650:

n. 18.000 copie.

Costo abbonamento 10 numeri: euro 15,00.

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

L'ARTE INVISIBILE DELLA CURA

*Il tempo migliore, è quello che perdi
per ritrovarti*



TERME PREISTORICHE
RESORT & SPA

*Un'esperienza pensata per un
benessere profondo.*

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

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



80 ANNI

DI SCELTE RESPONSABILI

VALORI, COMPETENZE, VISIONE

In 80 anni **CIDA** ha rappresentato una categoria definita da un tratto distintivo: la capacità di decidere quando il contesto è incerto. Oggi celebriamo la nostra storia scegliendo di guardare, ancora una volta, al domani.

Cinque temi per interpretare il presente e orientare il futuro.

1

AI COME
CRASH TEST DEL
MANAGEMENT

2

LEADERSHIP
E
RESPONSABILITÀ

3

LAVORO,
WELFARE,
DEMOGRAFIA

4

COMPETENZE E
FORMAZIONE
CONTINUA

5

IL RUOLO
SOCIALE
DELL'IMPRESA

Scopri il progetto su cida.it/80anni



CIDA



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

STUDIO ODONTOIATRICO Dr. Alberto di Feo

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

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



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

📞 02.46.91.049 • 02.46.94.406

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

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